

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Osny Taborda Ribas Junior**

**PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA NO  
DESEMPENHO DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL UTILIZANDO AS EXPERIÊNCIAS  
EM CURSO NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**Tese de Doutorado**

Florianópolis - SC  
2008

**Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

**PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA NO  
DESEMPENHO DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL UTILIZANDO AS EXPERIÊNCIAS  
EM CURSO NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Proposta para a Tese de  
Doutorado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito para  
obtenção do título de Doutor  
em Engenharia de Produção

**Osny Tabora Ribas Junior**

Orientador: **Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.**

Florianópolis – SC  
2008

Osny Taborda Ribas Junior

**PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA NO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS DE  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL UTILIZANDO AS EXPERIÊNCIAS  
EM CURSO NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Esta Proposta para a Tese de Doutorado foi julgada adequada para obtenção do Título de "**Doutor em Engenharia de Produção**", e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de Março de 2008.

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.  
Orientador

---

Prof. Sandro Wojcikiewicz Silveira, Dr.  
Moderador

---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Examinador – UFSC

---

Prof. Francisco Gelinski Neto, Dr.  
Examinador - UFSC

---

Prof. Idaulo José Cunha, Dr.  
Examinador Externo

---

Prof. Antoninho Caron, Dr.  
Examinador Externo

## DEDICATÓRIA

A minha esposa Regina pela compreensão e pelo tempo que lhe foi tolhido durante a realização de meus estudos e a Dna. Zelié, minha amada Mãe, pelo seu incansável esforço e enormes sacrifícios, sempre tendo possibilitado que tivesse um estudo de Qualidade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, Grande Arquiteto do Universo, sem o qual nada possui valor.

Ao meu orientador, professor Nelson Casarotto Filho, que não mediu esforços no apoio ao desenvolvimento deste estudo.

Aos Professores Idaulo José Cunha, um exemplo de caráter e conhecimento, pelas contribuições valiosas, Álvaro Guillermo Rojas Lezana, meu caro orientador no Mestrado, Sandro Wojcikiewicz Silveira, amigo de todas as horas, Antoninho Caron, grande conhecedor das questões ligadas às políticas de desenvolvimento e Adriano Goedert, por suas importantes contribuições.

A direção e equipe técnica da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, do Serviço Social da Indústria – SESI/PR e do Instituto Euvaldo Lodi do Paraná e de Santa Catarina, pelo apoio e facilitação na realização do trabalho.

Aos amigos Taras Antonio Dilay, Karina Fontinelli Lubaszewski e Jean Franco Mendes Calegari que foram incansáveis no sentido de prestar apoio em todos os momentos.

Finalmente, a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

## EPÍGRAFE

“Não é preciso ter os olhos abertos para ver o sol,  
nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão.  
Para ser vitorioso você precisa ver o que não está  
visível”

SUN TZU

## RESUMO

RIBAS, O. **Proposições para a melhoria no desempenho de Agências de Desenvolvimento Regional utilizando as experiências em curso na Região Sul do Brasil**. Florianópolis, 2008. 372 f., Proposta para Tese – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2008.

Reconhecendo a importância da existência de estruturas locais e regionais que proporcionem o fortalecimento do empoderamento da sociedade civil organizada, através da articulação de arranjos interinstitucionais que possibilitem o desenvolvimento de projetos que visem a valorização e desenvolvimento de seu território e uma visão de futuro conjunta, as Agências de Desenvolvimento Regional foram o objetivo central desta pesquisa. Dentro deste contexto foi realizada uma análise através de uma pesquisa sobre os motivos dos avanços e retrocessos na operacionalização das Agências de Desenvolvimento Regional existentes nos três Estados do sul do Brasil. A pesquisa de campo foi realizada com dezessete Agências de Desenvolvimento Regional e vinte e seis especialistas, buscando a avaliação e análise de diferentes experiências de Agências de Desenvolvimento Regional e sua inserção territorial. O tema assume uma importância ímpar, tendo em vista que a maioria das regiões brasileiras possui graves problemas estruturais, e o Estado não tem se mostrado capaz de realizar sozinho os projetos demandados pelas lideranças locais e regionais. Por este motivo, as lideranças começaram a tomar uma nova postura a respeito de seus problemas, buscando agir de forma articulada e organizada, priorizando e consorciando o uso de seus limitados recursos. Uma das formas encontradas foi a de se organizarem em torno de estruturas capazes de aglutinar as forças vivas da sociedade civil em torno de projetos estratégicos que venham atender as especificidades de suas regiões. Dentre os resultados do trabalho, constatou-se como um dos mais graves problemas, a falta de compreensão do verdadeiro papel exercido pelas Agências de Desenvolvimento, qual seja, o de definir e desenvolver projetos de médio e longo prazo para o desenvolvimento regional. Verificou-se também a existência de conflitos entre os atores sociais públicos e privados, quanto a manutenção técnico-financeira das agências, implicando na fragilização operacional e também na dificuldade quanto a elaboração e execução dos projetos demandados pelas lideranças regionais. Constatou-se que nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul as Agências estão conseguindo avançar em seus propósitos, enquanto em Santa Catarina a tendência é de estagnação devido ao paralelismo de atividades com as Secretarias de Desenvolvimento Regional. Como proposta apresenta-se um conjunto de procedimentos para a melhoria nos campos técnico, operacional, de comunicação e de engajamento das lideranças regionais junto as Agências de Desenvolvimento. A questão do problema da pesquisa foi adequadamente respondida com o desenvolvimento dos critérios e de propostas para a melhoria do desempenho das Agências de Desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Regional, Governança, Agências de Desenvolvimento Regional, Capital Social, Capital Humano, Endogênia, Redes Sociais.

## ABSTRACT

RIBAS, O. **Proposition of criteria for Improving the Performance of Regional Development Agencies using experiments in course in Southern Brazil.** Florianópolis, 2008. 372 f., Doctoral Thesis Essay – Post-graduation Program in Production Engineering, UFSC, 2008.

Regional Development Agencies were the central purpose of this research taking into consideration the importance of existing local and regional structures that provide the strengthening of the empowerment of civil society and articulating arrangements which enable the development of projects aimed at the recovery and development of the territory where these agencies are located and a common view of the future. Reasons of advances and setbacks in the operation of the Regional Development Agencies in the three states of Southern Brazil were also evaluated. The research was based on seventeen Regional Development Agencies and twenty-six experts, seeking the evaluation and analysis of different experiences of these Agencies and their territorial integration. The theme is of huge importance taking into account that the majority of Brazilian regions have serious structural problems and that government itself has not been able to develop projects demanded by local and regional leaderships. This is the reason leaders began to take a new attitude about their problems intending to act in a very cooperative and organized process and establishing priorities to use their limited resources. One method was to organize the Agencies around structures able to gather society power towards strategic projects that will meet specific regional characteristics. One of the most serious problems detected by the work is that there is a lack of understanding the real role played by Regional Development Agencies whatsoever defining and developing projects for medium and long term regional development. It was also detected the existence of conflicts between public and private social players regarding the technical and financial maintenance of the Agencies resulting in the operational weakening and also in the difficulty to prepare and implement projects demanded by regional leaders. Agencies in the States of Parana and Rio Grande do Sul have been advancing towards their purposes while there is a tendency of sluggishness in Santa Catarina due to coincidences in Regional Development Secretaries and Regional Development Agencies activities. It has also been suggested a set of procedures to improve technically and operationally regional leaders as well as to promote their commitment to Development Agencies. The problem of research was properly answered with the development of criteria and proposals for improving the performance of Development Agencies.

**Key Words:** Regional Development, Governance, Regional Development Agencies (RDAs), Social Capital, Human Capital, Local Productive Systems, Clusters.

## SUMÁRIO

<b>Resumo.....</b>	<b>p. vii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>p. viii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>p. xiii</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>p. xiv</b>
<b>Lista de Gráficos.....</b>	<b>p. xv</b>
<b>CAPÍTULO 1- Introdução.....</b>	<b>p. 21</b>
1.1. Apresentação do Problema.....	p. 22
1.2. Objetivos do Trabalho.....	p. 28
1.3. Justificativas.....	p. 29
1.4. Originalidade e Contribuição do trabalho.....	p. 32
1.5. Hipóteses.....	p. 33
1.6. Limitações da pesquisa.....	p. 34
1.7. Estrutura do Trabalho.....	p. 34
<b>CAPÍTULO 2 – Fundamentação Teórica.....</b>	<b>p. 37</b>
2.1. Globalização e Competitividade Global.....	p. 37
2.2. A Importância do Desenvolvimento Regional.....	p. 51
2.3. Agências de Desenvolvimento Regional – ADRs.....	p. 71
2.4. Desenvolvimento de Aglomerações Produtivas como Políticas de Ação das Agências de Desenvolvimento.....	p. 78
2.4.1. Arranjos Produtivos Locais – APLs.....	p. 79
2.4.2. Clusters (Aglomerados Industriais).....	p. 86
2.4.3. Redes de Pequenas e Médias Empresas.....	p. 94

2.5. Governança Regional.....	p. 99
2.6. Conclusões do Capítulo.....	p. 115
<b>CAPÍTULO 3 – Metodologia.....</b>	<b>p. 117</b>
3.1. Fundamentação Metodológica.....	p. 117
3.2. Caracterização da Pesquisa.....	p. 119
3.3. Natureza da Pesquisa.....	p. 119
3.4. Procedimentos Metodológicos.....	p. 120
3.4.1. Pesquisa Bibliográfica e Documental.....	p. 120
3.4.2. Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa.....	p. 121
3.4.3. Estudo de Casos.....	p. 124
3.4.4. Método de Coleta de Dados.....	p. 128
3.4.5. Método de Análise dos Dados.....	p. 129
<b>CAPÍTULO 4 – Resultado e Análise das Pesquisas.....</b>	<b>p. 131</b>
4.1. Agências de Desenvolvimento Entrevistadas.....	p. 131
4.2. Resultado e Análise da Pesquisa junto as Agências de Desenvolvimento..	p. 132
4.2.1. Tema 1 - Caracterização da Região de Abrangência da Agência.....	p. 132
4.2.2. Tema 2 - Capital Social e Humano da Região.....	p. 150
4.2.3. Tema 3 - Histórico da ADRs Pesquisadas.....	p. 154
4.2.4. Tema 4 - Infra-Estrutura da ADR.....	p. 185
4.2.5. Tema 5 - Projetos da ADR.....	p. 196
4.2.6. Tema 6 - Sustentabilidade da ADR.....	p. 216
4.2.7. Tema 7 - Confiança e Solidariedade.....	p. 219
4.2.8. Tema 8 - Ação Coletiva e Cooperação.....	p. 229
4.2.9. Tema 9 - Informação, Comunicação e Marketing da ADR.....	p. 233

4.2.10. Tema 10 - Coesão e Inclusão Social.....	p. 243
4.2.11. Tema 11 - Políticas Públicas e Ação Política.....	p. 248
4.2.12. Tema 12 - Grupos e Redes.....	p. 257
4.3. Resultado da Pesquisa Realizada com Especialistas e Técnicos em Desenvolvimento Regional.....	p. 263
4.3.1. - Divisão Territorial dos Estados e Governança Regional.....	p. 265
4.3.2. - Atuação dos Setores Público, Privado e do Terceiro Setor na Concepção, Elaboração e Implementação de Políticas de Desenvolvimento Regional.....	p. 279
4.3.3. - Opinião sobre a intervenção ou o papel que as Agências de Desenvolvimento deveriam exercer nos programas de fomento aos APLs e outras formas de Aglomerações Produtivas.....	p. 287
4.3.4. – Questões relativas às Agências de Desenvolvimento.....	p. 292
4.4. Conclusões do Capítulo.....	p. 305
<b>CAPÍTULO 5 – Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>p. 307</b>
5.1. Conclusões Gerais.....	p. 307
5.2. Modelo Propositivo no Contexto das Agências de Desenvolvimento Regional Pesquisadas.....	p. 315
5.2.1. Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Interno.....	p. 318
5.2.2. Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Externo.....	p. 321
5.3. Recomendações para Trabalhos Futuros.....	p. 326
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>p. 328</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>p. 337</b>
Anexo I - Instrumento de Pesquisa Utilizado junto as Agências de Desenvolvimento Regional.....	p. 338
Anexo II – Instrumento de Pesquisa Realizado com Especialistas e Técnicos em Desenvolvimento Regional.....	p. 356
Anexo III – Modelo de Estatuto para uma Agência de Desenvolvimento.....	p. 357
Anexo IV – Lei que Regulou a Criação de uma Agência de Desenvolvimento Estruturada pelo Poder Público.....	p. 371

## LISTA DE FIGURAS

Figura nº. 01: Modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento Econômico.....	p. 43
Figura nº. 02: Fatores determinantes da competitividade sistêmica nos diferentes níveis de agregação.....	p. 45
Figura nº. 03: O círculo do desenvolvimento local.....	p. 58
Figura nº. 04: Aglomerado italiano de calçados e moda.....	p. 87
Figura nº. 05: Determinante da vantagem competitiva nacional.....	p. 92
Figura nº. 06: Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.....	p. 96
Figura nº. 07: O processo de pesquisa.....	p. 118
Figura nº. 08: Relação dos Fatores Críticos de Sucesso elencados dentro do escopo da pesquisa junto as Agências de Desenvolvimento Regional.....	p. 122
Figura nº. 09: Agências de Desenvolvimento constituídas no sul do Brasil.....	p. 127
Figura nº. 10: Percentual de Agências de Desenvolvimento do sul do Brasil participantes e não participantes da pesquisa.....	p. 128
Figura nº. 11: Mapa com as ADRs respondentes a pesquisa.....	p. 131
Figura nº. 12: Estrutura do grupo Gestor do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná.....	p. 313
Figura nº. 13: Situação operacional das ADRs pesquisadas.....	p. 317

## LISTA DE TABELAS

Tabela nº. 01: Número de empregos formais registrados nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.....	p. 139
Tabela nº. 02: Número de estabelecimentos formais registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.....	p. 143
Tabela nº. 03: Questão nº. 3.6 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 173
Tabela nº. 04: Questão nº. 3.6 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (segunda tabela).....	p. 174
Tabela nº. 05: Questão nº. 3.7 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 175
Tabela nº. 06: Questão nº. 3.7 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (segunda tabela).....	p. 176
Tabela nº. 07: Questão nº. 5.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 196
Tabela nº. 08: Questão nº. 5.2.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 205
Tabela nº. 09: Questão nº. 5.3.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 212
Tabela nº. 10: Especialistas e Técnicos respondentes da pesquisa qualitativa.....	p. 263
Tabela nº. 11: Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Interno.....	p. 318
Tabela nº. 12: Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Externo.....	p. 321

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº. 01: Questão nº. 1.1 do instrumento de pesquisa realizado junto as ADRs.....	p. 132
Gráfico nº. 02: Questão nº. 1.2 do instrumento de pesquisa realizado junto as ADRs.....	p. 133
Gráfico nº. 03: Questão nº. 1.3 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 133
Gráfico nº. 04: Questão nº. 1.5. do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 137
Gráfico nº. 05: Número de empregos formais na indústria registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, divididos de acordo com o porte dos estabelecimentos.....	p. 140
Gráfico nº. 06: Número de empregos formais no comércio e serviços registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, divididos de acordo com o porte dos estabelecimentos.....	p. 140
Gráfico nº. 07: Número de empregos formais na agricultura e silvicultura registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, divididos de acordo com o porte dos estabelecimentos.....	p. 141
Gráfico nº. 08: Número de empregos formais na indústria nos estados do sul do país.....	p. 141
Gráfico nº. 09: Número de empregos formais no setor de comércio e serviços nos três estados do sul do país.....	p. 142
Gráfico nº. 10: Número de empregos formais na agricultura e silvicultura nos três estados do sul do país.....	p. 142
Gráfico nº. 11: Número de estabelecimentos formais na indústria registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de acordo com seu porte .....	p. 144
Gráfico nº. 12: Número de estabelecimentos formais no comércio e serviços registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de acordo com seu porte.....	p. 144
Gráfico nº. 13: Número de estabelecimentos formais na agricultura e silvicultura registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de acordo com seu porte.....	p. 145
Gráfico nº. 14: Número de estabelecimentos formais na indústria dos três estados do sul do país.....	p. 145

Gráfico nº. 15: Número de estabelecimentos formais no setor de comércio e serviços dos três estados do sul do país.....	p. 146
Gráfico nº. 16: Número de estabelecimentos formais na agricultura e silvicultura registrados nos três estados do sul do país.....	p. 146
Gráfico nº. 17: Questão nº. 1.7 do instrumento de pesquisa realizado junto as ADRs.....	p. 147
Gráfico nº. 18: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 1 – Caracterização da Região .....	p. 147
Gráfico nº. 19: Questão nº. 2.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 150
Gráfico nº. 20: Questão nº. 2.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 151
Gráfico nº. 21: Questão nº. 2.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 151
Gráfico nº. 22: Questão nº. 2.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 152
Gráfico nº. 23: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 2 – Capital Social e Humano da Região.....	p. 152
Gráfico nº. 24: Questão nº. 3.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 163
Gráfico nº. 25: Questão nº. 3.3 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 163
Gráfico nº. 26: Questão nº. 3.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 164
Gráfico nº. 27: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 3 – Histórico da ADR.....	p. 181
Gráfico nº. 28: Questão nº. 4.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 185
Gráfico nº. 29: Questão nº. 4.2.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 186
Gráfico nº. 30: Questão nº. 4.2.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 186
Gráfico nº. 31: Questão nº. 4.2.3 do instrumento de pesquisa realizada	

junto as ADRs.....	p. 187
Gráfico nº. 32: Questão nº. 4.2.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 187
Gráfico nº. 33: Questão nº. 4.2.5 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 188
Gráfico nº. 34: Questão nº. 4.3.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 188
Gráfico nº. 35: Questão nº. 4.3.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 189
Gráfico nº. 36: Questão nº. 4.3.3 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 189
Gráfico nº. 37: Questão nº. 4.3.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 190
Gráfico nº. 38: Questão nº. 4.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 190
Gráfico nº. 39: Questão nº. 4.5 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 191
Gráfico nº. 40: Questão nº. 4.6.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 191
Gráfico nº. 41: Questão nº. 4.6.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 192
Gráfico nº. 42: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 4 – Infra-Estrutura das ADRs.....	p. 194
Gráfico nº. 43: Questão nº. 6.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 216
Gráfico nº. 44: Questão nº. 6.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 217
Gráfico nº. 45: Questão nº. 6.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 217
Gráfico nº. 46: Questão nº. 6.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 218
Gráfico nº. 47: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 6 – Sustentabilidade das ADRs.....	p. 218
Gráfico nº. 48: Questão nº. 7a do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 220

Gráfico nº. 49: Questão nº. 7b do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 220
Gráfico nº. 50: Questão nº. 7c do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 221
Gráfico nº. 51: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 221
Gráfico nº. 52: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 222
Gráfico nº. 53: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 222
Gráfico nº. 54: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 223
Gráfico nº. 55: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 223
Gráfico nº. 56: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 224
Gráfico nº. 57: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 224
Gráfico nº. 58: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 225
Gráfico nº. 59: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).....	p. 225
Gráfico nº. 60: Questão nº. 9 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 226
Gráfico nº. 61: Questão nº. 10 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 226
Gráfico nº. 62: Questão nº. 11 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 227
Gráfico nº. 63: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 7 – Confiança e Solidariedade.....	p. 227
Gráfico nº. 64: Questão nº. 12 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 229
Gráfico nº. 65: Questão nº. 13 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 230

Gráfico nº. 66: Questão nº. 14 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 230
Gráfico nº. 67: Questão nº. 15 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 231
Gráfico nº. 68: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 8 – Ação Coletiva e Cooperação.....	p. 231
Gráfico nº. 69: Questão nº. 16 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 235
Gráfico nº. 70: Questão nº. 17 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 235
Gráfico nº. 71: Questão nº. 18 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 236
Gráfico nº. 72: Questão nº. 19 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 236
Gráfico nº. 73: Questão nº. 20 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 237
Gráfico nº. 74: Questão nº. 21 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 237
Gráfico nº. 75: Questão nº. 22 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 238
Gráfico nº. 76: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 9 – Informação, Comunicação e Marketing das ADRs.....	p. 238
Gráfico nº. 77: Questão nº. 23 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 244
Gráfico nº. 78: Questão nº. 24 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 244
Gráfico nº. 79: Questão nº. 25 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 245
Gráfico nº. 80: Questão nº. 26 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 245
Gráfico nº. 81: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 10 – Coesão e Inclusão Social.....	p. 246

Gráfico nº. 82: Questão nº. 27 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 249
Gráfico nº. 83: Questão nº. 28 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 250
Gráfico nº. 84: Questão nº. 29 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 250
Gráfico nº. 85: Questão nº. 30 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 251
Gráfico nº. 86: Questão nº. 31 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 251
Gráfico nº. 87: Questão nº. 32 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 252
Gráfico nº. 88: Questão nº. 33 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 252
Gráfico nº. 89: Questão nº. 34 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 253
Gráfico nº. 90: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 11 – Políticas Públicas e Ação Política.....	p. 253
Gráfico nº. 91: Questão nº. 35 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 258
Gráfico nº. 92: Questão nº. 36 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 258
Gráfico nº. 93: Questão nº. 37 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 259
Gráfico nº. 94: Questão nº. 38 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 259
Gráfico nº. 95: Questão nº. 39 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs.....	p. 260
Gráfico nº. 96: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 12 – Grupos e Redes.....	p. 260
Gráfico nº. 97: Indicadores de Desempenho das ADRs – Ambiente Interno.....	p. 316
Gráfico nº. 98: Indicadores de Desempenho do Ambiente Externo das Regiões Abrangidas pelas ADRs.....	p. 316

## 1. INTRODUÇÃO

Conforme afirma Porter (1999), no atual contexto, não se sobressaem os países de grandes proporções ou com vastidão territorial, possuidores de recursos naturais ou de imensas fontes de matérias-primas. Os países mais bem sucedidos são aqueles dotados de conhecimento e tecnologia, que sabem agregar valor e competir com produtos e serviços com custos baixos e elevada produtividade, qualidade e competitividade. A solução de muitos dos complexos problemas que afligem o mundo moderno reside na administração, na capacidade de gerir, empreender, aglutinar e utilizar recursos escassos de forma cada vez melhor do que os concorrentes.

A nova teoria deve ir além da vantagem comparativa, para se concentrar na vantagem competitiva dos países. Ela precisa refletir o conceito fecundo de competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala". Porter (1999, p. 167).

O que está ocorrendo com o fenômeno da globalização, conforme Casarotto & Pires (1998) é que não são mais as grandes organizações que dominam e engolem as pequenas. O tamanho organizacional está se tornando uma condição secundária. Agora, são as organizações mais ágeis, qualquer que seja o seu tamanho, que atropelam as organizações mais lentas, independentemente de suas proporções. Por essa razão, muitas das grandes organizações estão se desdobrando em uma multiplicidade de pequenas unidades estratégicas de negócios para obter a flexibilidade e a agilidade necessárias para se manter competitivas em um ambiente altamente mutável e dinâmico. E, ao mesmo tempo,

incentivam nas pessoas o espírito inovador e empreendedor típico das pequenas organizações.

A economia brasileira tem passado por rápidas transformações, ganhando espaço, novas concepções, ações e atitudes, em que produtividade, custo e eficiência se impõem como regras básicas de sobrevivência em um mercado competitivo e globalizado. Ajustar-se a este novo contexto é, portanto, prioridade para os agentes públicos e privados.

Casarotto & Piress (1998) afirmam que as profundas mudanças que estão ocorrendo impõem novas formas de organização, atuação e articulação entre os agentes econômicos públicos e privados, sendo que a influência do setor privado nas ações governamentais vem adquirindo um caráter cada vez mais técnico, visando uma reestruturação produtiva e modernização da economia e do próprio Estado. Em busca de melhores condições de competitividade, setores e indústrias vêm se deslocando espacialmente, promovendo substancial reestruturação produtiva e organizacional, redefinindo estratégias e desenvolvendo novos mercados e produtos.

## **1.1. APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA**

No Brasil existiram macro-políticas de desenvolvimento, de forma mais acentuada desde o governo de Getúlio Vargas. Tais políticas, tendo em vista a diversidade cultural, social e econômica de um país com proporções continentais, apesar das transformações ocorridas na chamada era do “milagre econômico”, acabou com o passar dos anos, levando-se em conta também o período de

ditadura pelo o qual o país passou, provocando o enfraquecimento da integração e cooperação entre os atores sociais, isto é, proporcionou a desmotivação da sociedade civil organizada no sentido buscar a solução de seus problemas.

Este processo foi sendo fortalecido nas décadas passadas, principalmente até o final da década de 80, onde a população foi levada a crer que a solução para a maioria de seus problemas deveria partir do Estado, tornando-se dependentes da ação governamental. Além disso, o modelo desenvolvimentista caracterizava-se por ser “importador” de soluções prontas, hábito remanescente do ciclo de substituição de importações (FLEURY, 1995). Esse modo de pensar e agir impregnou todos os setores da nação – povo e governo, passando pelas instituições de classe, até os próprios empresários.

As políticas regionais dos anos de 50 a 70 do século XX para a América Latina, segundo Goedert (2005) foram consideradas muito fechadas. Uma característica das políticas regionais foi a forte intervenção do Estado Central, de modo a reduzir as disparidades interregionais, tanto por razões de eficiência macroeconômica (pleno emprego e o impulso a demanda agregada), quanto pela equidade territorial. Os instrumentos utilizados para essa política foram os incentivos fiscais às empresas privadas e estrangeiras, a participação do Estado na infra-estrutura, a promoção dos pólos industriais, através das empresas públicas, as políticas de redistribuição dos gastos públicos e o investimento em áreas desenvolvidas.

Esse período foi marcado pelo centralismo estatal que se traduziu em experiências desastrosas (JIMÉNEZ, 2002). Os anos oitenta foram marcados pelo enfoque neoclássico em questões relacionadas ao produto e as diferenças entre as taxas de crescimento entre os países e num mesmo país, através do tempo.

Dos anos oitenta até a fase atual, destacou-se principalmente, o enfoque do crescimento endógeno, através dos agentes econômicos, do capital humano, do conhecimento e das políticas macro-econômicas adequadas.

Segundo Jiménex (2002), à medida que as economias nacionais se tornam mais abertas, começam a ser facilmente distinguidas das economias regionais. O êxito de uma região depende, em parte, das circunstâncias locais e muitas dessas circunstâncias são externas. Os fatores locais endógenos dependem cada vez mais das pessoas envolvidas da região (empesários e trabalhadores) e das administrações do que dos recursos naturais, inclusos nos custos diferenciados de transporte associado com a localização.

O desenvolvimento regional está associado ao processo de acumulação da inovação e da formação do capital social. O território é cada vez mais considerado como uma estrutura ativa (de desenvolvimento, de estagnação, de regressão) e, não somente, como um perímetro receptivo das atividades produtivas.

Conforme Pires (2001), as mais recentes e exitosas experiências em termos de modelos de desenvolvimento regional; conceituando-se como o aumento do Produto Interno Bruto per capita associado à melhoria do padrão de vida da população (SANDRONI, 1996), englobando-se as variáveis econômicas e sociais do desenvolvimento (SCHUMPETER, 1982); baseiam-se na concepção de que o fator determinante no desenvolvimento e na competitividade de determinada região é a capacidade de atuação organizada da própria sociedade local. Este pressuposto pode ser validado pela análise do que acontece nas regiões mais desenvolvidas do mundo, tendo em vista que a capacidade de integração e ação

articulada entre os diversos atores sociais vêm se tornando cada vez maior, com a diminuição da capacidade de intervenção do Estado. Tais fatores são determinantes para explicar, em grande parte, o sucesso destas nações (BERTINI, 1998; BIANCHI, 1996 e CASAROTTO & PIRES, 1998).

O tema assume uma importância ímpar, tendo em vista que a maioria das regiões brasileiras possui graves problemas ambientais e estruturais e a predominância de pequenas empresas. Ainda Pires (2001) afirma que o governo não tem se mostrado capaz de realizar, sozinho, as mudanças necessárias. Para tanto, os cidadãos de cada região, os empresários, os governantes municipais e os administradores de instituições de ensino e pesquisa começaram a fazer alguma coisa a respeito de seus problemas, buscando agir de forma articulada e organizada, priorizando e consorciando o uso de seus limitados recursos.

Com base no exposto, este estudo apresenta os instrumentos para verificar a efetividade das políticas de desenvolvimento regional/local existentes atualmente no sul do Brasil, considerando as principais ações em curso, sob a ótica das Agências de Desenvolvimento; destacando os agentes envolvidos e realizando uma análise dos seus diversos aspectos, e das interferências necessárias para a melhoria e fortalecimento de tais atuações.

Da mesma forma, o fenômeno observado nas regiões pesquisadas foi uma construção empírica da sociedade local, ou seja, não se possui um modelo ou métodos estruturados para a sua replicação em outros contextos. Contudo, diversas experiências têm sido implementadas, algumas com resultados positivos, outras sem terem atingido os resultados almejados, como poderá ser visto no capítulo 4. Estas experiências utilizam conceitos e métodos característicos deste

novo modelo, como agências de desenvolvimento, fóruns e conselhos de desenvolvimento, redes interinstitucionais e outras formas de governança regional.

Vários estudos revelam que uma das principais causas da falta de competitividade de uma região é decorrente das ações individualizadas e da ausência de mecanismos de gestão, capazes de integrar e articular políticas para a promoção da competitividade. Muitas ações são constituídas e formadas através de redes frágeis, sem um elevado grau de confiança e de cooperação. A falta de uma política de articulação e de sinergia entre os mecanismos de desenvolvimento, faz com que certas ações aconteçam de forma desorientada, desconexa e individualizada, comprometendo, assim, toda a efetividade do processo (STAMER, 2001).

A possibilidade de converter o território em um cenário propício para o desenvolvimento, através da potencialização da competitividade, é à base dos modelos de desenvolvimento endógeno. Dowbor (2003) relata que inúmeras experiências de gestão local, de inovação tecnológica, de dinamização de pequenas e médias empresas, de expansão da economia familiar, de promoção de emprego através de iniciativas da sociedade civil organizada e de poderes locais, continuam relativamente pouco conhecidas, e permanecem frequentemente isoladas, quando poderiam ter um impacto muito maior na economia como um todo. Por este motivo a importância da organização de redes de apoio capazes de gerar efeitos multiplicadores, na linha da chamada “*cross-fertilization*”, ou inter-fertilização das iniciativas da área da economia social. Trata-se, portanto, de sugerir formas de organização da sinergia entre instituições financeiras de fomento, instituições de apoio tecnológico, de formação profissional,

setores da academia, organizações da sociedade civil e outros atores do processo.

Sabe-se que o estímulo ao desenvolvimento não é papel meramente do governo ou das autoridades locais, mas, sim, de todos os atores envolvidos, como por exemplo: instituições públicas e privadas, organismos não governamentais, cidadãos, terceiro setor e outros. A construção de políticas de governança através dos critérios estabelecidos fortalecerá as relações da rede e as interações dos mecanismos de desenvolvimento existentes na região, destacando-se: agências de desenvolvimento, clusters, sistemas regionais de inovação, sob o prisma do tecido social (capital social), para a promoção do desenvolvimento regional e da competitividade.

Dessa forma, nesta Tese estudam-se temas ligados ao: a) desenvolvimento regional; b) governança regional; c) endogeneia; d) capital social; e) cooperação; f) formação de redes e outros que impactam diretamente a dinâmica econômica, social, política, cultural e ambiental das regiões analisadas e em que estágio eles se encontram. A elaboração de uma análise teórico-empírica, que apresente, de forma estruturada, os instrumentos de desenvolvimento regional, buscará orientar melhor as experiências regionais brasileiras. Desta forma, o problema de pesquisa que se apresenta foi assim definido:

Considerando que no Brasil estão sendo implantadas Agências de Desenvolvimento Regional com a finalidade de viabilizar programas e projetos de Desenvolvimento Regional e Local, tendo a participação da sociedade civil organizada e que, na região sul do Brasil existem várias experiências em andamento, parcialmente exitosas, porém tem se constatado problemas e

entraves de sustentabilidade originados pela falta de confiança, cooperação e entre outras, por divergências na esfera institucional. Como problema de pesquisa pergunta-se: ***“É possível a partir da avaliação das experiências de Agências de Desenvolvimento Regional existentes no sul do Brasil, estabelecer proposições para aumentar o desempenho e a eficiência destas Estruturas de Desenvolvimento Regional”?***

## **1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO**

O trabalho tem com Objetivo Geral, propor ações para aprimorar o desempenho das Agências de Desenvolvimento Regional, utilizando como “casos” de pesquisa, as experiências existentes na região sul do Brasil.

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos nortearam o presente trabalho:

- Análise das políticas desenvolvimento regional no sul do Brasil;
- Avaliação e análise de diferentes experiências de Agências de Desenvolvimento Regional existentes no sul do Brasil;
- Análise dos processos internos e governança destas experiências;
- Avaliação dos pontos fortes e pontos fracos no processo de operacionalização das Agências de Desenvolvimento Regional pesquisadas;
- Avaliação do estágio de capital social e capital humano nas regiões pesquisadas, e como eles impactam todo o processo de articulação interinstitucional;

- Comparação das concordâncias e discrepâncias existentes entre os profissionais que estão gerindo as agências de desenvolvimento e técnicos especialistas que trabalham com projetos voltados ao Desenvolvimento Regional;
- Identificação dos resultados concretos alcançados pelas Agências de Desenvolvimento Regional pesquisadas.

Como resultado deste trabalho, espera-se que seja ampliado o conhecimento dos fatores que influenciam o desenvolvimento das Agências de Desenvolvimento Regional e dos óbices na formulação de programas e projetos de desenvolvimento regional. Portanto, a finalidade e objetivo central deste trabalho é o de realizar proposições que sirvam de suporte para o fortalecimento de tais organizações.

### **1.3 JUSTIFICATIVAS**

O processo de globalização tem provocado efeitos em países que dispõem de empresas cuja competitividade internacional é fundamentada por fatores como marca e tecnologia. Normalmente, são as grandes empresas de países desenvolvidos que dispõem de estruturas capacitadas para trabalhar estas questões.

As pequenas e médias empresas, atuando de forma isolada, possuem enormes dificuldades de conquistarem competitividade, até mesmo dentro de seus próprios municípios. No entanto, especialmente em países europeus, diversas regiões têm possibilitado às suas pequenas empresas condições de internacionalização. Se sozinhas elas não tem recursos para valorizar uma marca, com o apoio da região é possível valorizar a marca regional. Se sozinhas não

possuem escala de logística e de produção, com apoio da região e formando consórcios, é possível conseguir tal escala. Se ainda sozinhas, não dispõem de tecnologias ou *design*, com apoio da região podem obtê-los (CASAROTTO & PIRES, 1998).

Nas regiões pesquisadas neste trabalho verifica-se que também existem instituições de suporte semelhantes às encontradas em regiões italianas, tais como o SEBRAE, SENAI, SESI e SENAC, universidades regionais, escolas técnicas, associações patronais, associações de municípios, empresas de extensão e pesquisa agrícola, bancos de fomento, entre outras, todas executando projetos voltados a melhoria da competitividade e qualidade de vida em suas regiões de atuação. Talvez falte um mecanismo que permita a coordenação dos projetos isolados dessas instituições para que haja eficácia nas suas atuações (IEL, 2003).

Um processo de valorização territorial que atinja as pequenas empresas é altamente complexo. Envolve dentre outros, o marketing territorial, logística, tecnologia, *design*, serviços, educação e turismo para poder alargar uma cadeia de valor, criando mais renda, empregos, empreendedorismo, melhor distribuição dessa renda e royalties para a região. Nenhuma instituição, isoladamente, reúne todas essas competências.

Neste estudo, apresenta-se formas de articulação do capital humano e social dos três estados do sul do Brasil, com foco nas Agências de Desenvolvimento Regional, as quais visam justamente articular as instituições que atuam num território, garantido a eficácia dos recursos para promover o desenvolvimento das regiões. As ADRs são formadas como um consórcio de instituições que

reconhecem a necessidade da existência de um agente articulador de suas forças que as una no planejamento e na execução de projetos de desenvolvimento do território.

Como exemplo, pode-se citar uma região que lida com vinho e quer se valorizar, para tanto, necessita de um programa que envolva empresas de extensão e pesquisa agrícola para melhorar as castas de uvas; de instituições de tecnologia para desenvolver os processos produtivos das cantinas; de instituições financiadoras dos projetos privados agrícolas, industriais e de serviços; de instituições voltadas ao desenvolvimento do turismo; de instituições voltadas à capacitação; de instituições voltadas ao desenvolvimento da cultura; e tudo isso com alto envolvimento de todo o tecido institucional existente. Se não houver uma articulação é provável que cada instituição monte o seu próprio programa, havendo duplicidade de atividades e desperdício de recursos, ou ainda que instituições desenvolvam projetos em outros segmentos não prioritários à região, simplesmente por não haver um mecanismo que priorize os programas da região (IEL-2003).

Finalmente, julga-se que este tema deve ganhar espaço na academia, tendo em vista a sua relevância. O tema Desenvolvimento Regional ainda é pouco abordado dentro das universidades, tanto em nível de graduação, quanto de pós-graduação. Necessita-se de novas metodologias que facilitem a abordagem dos atores sociais no desenvolvimento de políticas de desenvolvimento regional, e a academia tem um grande papel neste processo.

#### **1.4. ORIGINALIDADE E CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO**

Em função da crescente discussão a respeito dos mecanismos para a promoção do desenvolvimento, por meio das análises das redes, dos clusters, dos sistemas regionais de inovação, dos arranjos produtivos locais, dos sistemas produtivos locais, conforme afirma Goedert (2005), vários pesquisadores e instituições estão realizando experiências, cada vez mais intensas, no sentido de desenvolver o entorno do seu território. Estas experiências devem ser compartilhadas e externalizadas através de uma rede de conhecimento, a fim de servir de base, ou ponto de partida, para outras iniciativas pertinentes.

Ainda segundo Goedert (2005), muitos estudos a respeito de desenvolvimento regional e local tratam apenas dos principais conceitos relacionados aos mecanismos de desenvolvimento; as principais etapas na formação; a identificação dos atores envolvidos; os modelos de desenvolvimento; mas, existe uma carência de estudos e trabalhos que consolidem e identifiquem quais seriam os critérios adequados de governança utilizados na constituição de Agências de Desenvolvimento Regional, visando a sua sustentabilidade.

A partir do “estado da arte” a ser avaliado, o estudo possibilitará o acréscimo de subsídios a pesquisadores e especialistas dos mecanismos de promoção do desenvolvimento regional. Este estudo tem o intuito de ajudar a ampliar e auxiliar na consolidação dos critérios de governança, através da verificação no processo de articulação por parte das Agências de Desenvolvimento e na condução das políticas de desenvolvimento regionais.

Deste modo, a originalidade do estudo se baseia na carência de estudos disponíveis para um maior conhecimento de processos estruturantes de desenvolvimento regional utilizados no País, especificamente envolvendo agências de desenvolvimento e seu envolvimento em experiências de implantação e operação de critérios no processo de articulação para a promoção da competitividade e do desenvolvimento regional/local.

Como contribuição ao conhecimento, o trabalho busca a consolidação das agências de desenvolvimento, fortalecendo a necessidade do desenvolvimento de suas governanças, suas diretrizes e critérios, bem como a melhor compreensão de seu papel, sua relevância no processo de construção das políticas públicas de desenvolvimento, além de servir de base para futuros trabalhos, direcionados ao desenvolvimento regional/local. O estudo poderá ser replicado para outros mecanismos de desenvolvimento existentes nos Estados da Federação cujo objetivo é o da promoção da competitividade e do desenvolvimento regional/local.

## **1.5. HIPÓTESES**

Apresentam-se as seguintes hipóteses, a serem verificadas e validadas ou não, no decorrer do trabalho; são elas:

- As Agências de Desenvolvimento Regional são instrumentos que contribuem efetivamente para o Desenvolvimento Regional;
- As Agências de Desenvolvimento Regional facilitam a criação e estruturação de aglomerações produtivas e Arranjos Produtivos Locais;

- As Agências de Desenvolvimento Regional, no atual momento brasileiro, podem ser instrumentos de Desenvolvimento Regional com possibilidade de auto-sustentabilidade;
- As Agências de Desenvolvimento Regional são reconhecidas nas regiões em que atuam como plataformas interinstitucionais com capacidade para elaborar e realizar a gestão de projetos que aproveitem os potenciais endógenos regionais.

## **1.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

No decorrer do trabalho foram encontradas algumas limitações no tocante ao seu desenvolvimento, dentre estas, destacam-se:

- Impossibilidade física de abranger, dentro do trabalho, todas as agências de desenvolvimento regional e instituições ligadas ao tema, existentes no sul do País;
- Falta de recursos financeiros para um estudo mais complexo das instituições que são o foco do trabalho;
- Inexistência de uma equipe multidisciplinar para desenvolvimento do trabalho.

## **1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: o capítulo 1 traz a INTRODUÇÃO, na qual se apresenta uma idéia geral sobre o assunto e são definidos o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a

justificativa, a originalidade e contribuição do trabalho, as hipóteses e as limitações da pesquisa.

O capítulo 2 – REVISÃO DE LITERATURA - apresenta a contextualização e enfatiza as diversas abordagens sobre globalização e competitividade global, a importância do Desenvolvimento Regional neste contexto, indicando a estruturação dos aglomerados industriais para o aumento da competitividade no mundo globalizado, apontando para a necessidade de um planejamento estratégico para as regiões e, por outro lado, como os teóricos descrevem o processo de tomada de decisão em um ambiente em constante mudança. É realizada, também, uma abordagem sobre as principais questões relacionadas com as Agências de Desenvolvimento Regional e as estruturas de Governança de seus diversos atores. São relatadas também, questões ligadas à divisão territorial e experiências de Arranjos Produtivos Locais, Agências de Desenvolvimento Regional e a Governança de tais processos.

No Capítulo 3 – METODOLOGIA - são apresentadas a fundamentação, os procedimentos metodológicos e os critérios de classificação na qual foi norteado o trabalho junto as Agências de Desenvolvimento Regional do sul do Brasil.

No Capítulo 4 – RESULTADO E ANÁLISE DAS PESQUISAS E PROPOSIÇÕES – neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada junto às agências de desenvolvimento regional e também com os especialistas, finalizando com a apresentação das convergências/concordâncias e de divergências/discrepâncias existentes entre ambos.

Finalmente, no Capítulo 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES - são expostas as conclusões e recomendações do trabalho e uma abordagem sobre as

experiências analisadas e apresentadas. Também neste capítulo são apresentadas sugestões para estudos futuros.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esse capítulo inicia apresentando a importância e o papel da globalização e da competitividade e os impactos que acarretam em regiões desestruturadas, e por outro lado, as iniciativas em desenvolvimento no País que buscam se adequar a esta nova realidade.

Destacam-se os aspectos conceituais sobre Desenvolvimento Regional, Agências de Desenvolvimento Regional, Arranjos Produtivos Locais e a importância da Governança Regional; formação de Redes Sociais e Interinstitucionais, com a apresentação dos diversos enfoques existentes e sua forma de análise e estruturação.

### **2.1. GLOBALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE GLOBAL**

A Globalização para Guerra (2006) pode ser considerada, como um processo de integração dos negócios e das atividades comerciais, num movimento, quer político, quer econômico e organizacional, quer social, “trans-fronteiriço”. Sem dúvida que a Globalização é tudo isto, e muito mais: é também um movimento de “alargamento dos mercados”, onde clientes e fornecedores interagem quer a nível local quer a nível global, obrigando as organizações a possuírem uma visão “glocal”, sendo forçoso que as empresas pensem e atuem, simultaneamente, em dois níveis: o local (mercados domésticos) e o global (mercados cada vez mais integrados internacionalmente).

De acordo com levantamentos realizados, as empresas têm vivenciado nas últimas duas décadas um acirramento enorme das suas condições concorrenciais. Este fenômeno tem sido agravado pelo que se convencionou chamar de “globalização”, ou seja, a capacidade de qualquer organização, localizada em qualquer região do globo, ter acesso, quase que instantâneo, a mercados, recursos, informações e tecnologia localizada, por vezes, a milhares de quilômetros de distância (PIRES, M., 2001).

Pelas razões expostas no parágrafo anterior, em toda a Europa e América do Norte, um número significativo e crescente de entidades tem sido a chave para a qualificação econômica. O fator determinante para a emergência de tais entidades foi a crise industrial, que afeta todo o mundo industrial, aumentando o desemprego, por vezes para mais de 25% da população ativa. Muitas políticas econômicas globais, combinando os setores industrial, cultural, social, ambiental e agrícola, não modificaram a origem do problema, apenas tentaram lutar contra os sintomas, revelando por isso falta de eficiência na sua tipologia econômica e social de respostas (IEL-2002).

Portanto, nos últimos anos têm-se registrado fenômenos importantes no âmbito internacional, destacando-se a globalização e a abertura dos mercados e o surgimento de novos paradigmas técnico-organizacionais, tendo como consequência o uso intensivo da informação e do conhecimento. Essas transformações tem posto a competitividade empresarial no âmbito de um fenômeno macroeconômico. Os fatores tradicionais de competitividade associaram-se as novas variáveis. A busca pela competitividade transformou-se em um processo sistemático de conduta dos agentes envolvidos (regional/local)

no seu entorno, desempenhando papéis previamente estabelecidos através das redes de relacionamento (YOGUEL, 2000 apud GOEDERT, 2005).

Um contexto tão incerto e dinâmico como o que o mercado global exige, principalmente das empresas: competências e habilidades que lhes permitam responder com êxito às exigências de tais acontecimentos. Diversos temas como: adaptabilidade, flexibilidade, mudança estrutural, começam a ganhar destaque neste século (COELHO; COELHO, 2003).

De acordo com Burns e Stlaker (1961, *apud* COELHO; COELHO, 2003), o ambiente dinâmico é caracterizado por estruturas flexíveis, adaptativas, fluidas, orgânicas e inovativas em relação às estruturas mecanicistas, consideradas rígidas e de hierarquias extremamente sólidas. O ambiente dinâmico é resultado de um novo processo global da nova economia.

Desta forma, três propostas foram cruciais para a instauração de uma nova dinâmica global da economia:

- a) a progressiva desregulamentação dos movimentos do capital financeiro internacional;
- b) a racionalização das estruturas organizacionais, dos processos decisórios e das atividades produtivas das empresas, levando-as a promover a associação de unidades produtivas até então autônomas e a detonar um processo crescente de fusões, aquisições, formação de *joint ventures* e de constituição de *holdings*. Com os objetivos, dentre outros, de reduzir os custos de coordenação de suas diferentes áreas de atuação, padronizar as técnicas de produção, desverticalizar estruturas produtivas, estreitar o grau de sincronia entre os planejadores, fornecedores, montadores, distribuidores, auditores e prestadores de serviços; e

c) a conversão das ciências exatas, biomédicas e humanas em fatores estratégicos da produção graças aos progressos da mecânica de precisão e da revolução eletrônica. (MINHOTO; MARTINS, 2001, p.02).

Goedert (2005) afirma que esta nova dinamicidade do processo faz com que as organizações sejam inovativas e flexíveis, e que tenham, obrigatoriamente, uma elevada capacidade de articulação, e de relacionamento, capaz de gerar um diferencial competitivo em relação à concorrência e ao mercado.

Segundo Lemos et al. (2000), o processo de inovação é interativo, realizado por meio de agentes sócio-econômicos, caracterizado por diferentes tipos de informações e de conhecimento. Esse processo de interação social ocorre em diferentes níveis empresariais, regionais e locais, sendo realizado por meio de redes de confiança e de capital. Os níveis de interação contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável de um determinado ambiente ou região.

Segundo Becker (2000, p.15), o desenvolvimento sustentável não se resume apenas a uma harmonização entre economia e ecologia e nem mesmo por questões técnicas, mas corresponde, na verdade, ao novo paradigma tecno-econômico, baseado na competitividade. Esta, entendida não apenas como capacidade de exportação, mas sim como capacidade de atrair investimentos e financiamentos proficientes, inclusive de melhorar a qualidade de vida da população, com sustentabilidade.

Um dos pilares de formação (na busca efetiva da competitividade) da União Européia (UE) foi o compromisso com a promoção da coesão territorial, por meio da redução das disparidades econômicas e sociais. A política regional européia, proposta pela UE, objetiva a correção dos desequilíbrios no desenvolvimento,

direcionando os fatores econômicos e sociais a garantir, às regiões mais pobres, os ativos necessários ao seu desenvolvimento e à melhoria das condições de vida (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002).

Os sistemas econômicos parecem estar confrontados com efeitos contraditórios, no sentido do choque entre a globalização e a territorialização das atividades produtivas. De um lado existe uma crescente onda globalizadora, alicerçada em atividades econômicas, implicando numa desterritorialização da economia e da sociedade, e por outro, constata-se processos econômicos de desenvolvimento, procurando concentrar suas atividades em nichos de vantagens competitivas territoriais diferenciadas. (GOEDERT, 2005)

Competitividade pode ser conceituada da seguinte forma:

Capacidade para responder eficazmente aos mercados e à competição global, a existência de mecanismos de livre concorrência a sua sustentabilidade e a sua capacidade em contribuir para a melhoria dos níveis de vida da população, ou capacidade que as empresas, as indústrias, as regiões, as nações e as regiões supranacionais têm de gerar, quando expostas à concorrência internacional, níveis de rendimento e de emprego relativamente elevados [...] a competitividade implica não só um modelo de concorrência orientado para a eficácia econômica, mas também para a sustentabilidade ecológica e para a coesão social (ALMEIDA, 2003, p. 26).

De acordo com tais afirmações, torna-se evidente a importância da manutenção de políticas de desenvolvimento, de modo a criar ambientes/territórios extremamente competitivos.

Hamel (1990, *apud* SANTA RITA; SBRAGIA, 2003), afirma que os novos mecanismos de competitividade estão aliados às combinações harmônicas inter-empresariais, pois a competitividade não é mais relacionada à questão de produtos ou serviços e, sim, através de relações contratuais de fornecimento,

distribuição, produção, participação de capital ou cooperação de pesquisa e desenvolvimento.

Um dos principais objetivos das políticas de desenvolvimento é criar “territórios competitivos”, pois competitividade territorial refere-se à capacidade da região de atrair e manter empresas com parcelas de mercado estáveis ou crescentes, ao mesmo tempo em que mantém níveis estáveis ou crescentes de qualidade de vida para a sua população. Esta capacidade está baseada nos recursos disponíveis na região, nas estruturas físicas instaladas na região ao longo do tempo e em sua dotação institucional específica. (BANDEIRA, 2000, p.10).

A competitividade territorial está diretamente relacionada com as atividades inerentes à região, ao território ou à rede. Portanto, faz-se necessário constituir um mecanismo que vise auxiliar a promoção da competitividade, dentro do contexto econômico, social, político e cultural.

Segundo o modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento econômico de Stamer (2001) realizado pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), a competitividade ocorre em 04 níveis, conforme pode-se perceber na figura 01.

## Visões mais abrangentes: Competitividade Sistêmica



Figura 01: Modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento econômico.

Fonte: Stamer (2001, p.19).

No **nível micro**: as redes de inovação e as empresas sustentam um maior nível de eficiência. As redes são representadas pelas empresas públicas e pela iniciativa privada. Landabaso e Mouton (2002) apresentam alguns instrumentos para desenvolver e promover o empreendedorismo na região de modo a responder a demanda. Os instrumentos são: promover a gestão de inovação tecnológica; incrementar a qualidade; encorajar o uso de tecnologias limpas nos processos produtivos; incorporação do design; diferenciação do produto; novas formas de marketing e serviços pós-vendas; adaptação dos produtos e serviços a novos nichos de mercado; fazer uso da economia inteligente; o uso de novas

formas de gestão e de organização, incluindo o uso intensivo da tecnologia de comunicação.

O próximo nível, **nível meso**, corresponde às políticas direcionadas às forças competitivas de determinados setores. Estão inseridos nesse contexto: os fatores ambientais; as políticas educacionais; a infra-estrutura; a estrutura industrial e o ambiente para cooperação.

As organizações inseridas nesse nível compreendem do ponto de vista governamental, os centros de pesquisas e desenvolvimento, educação pública e as instituições de treinamento, as agências de promoção de PME's e os bancos de desenvolvimento. Do ponto de vista não governamental são os conselhos, as associações, as fundações e as ONG's.

Relacionado ao **nível macro**: na estabilidade macro econômica e a estrutura jurídica e política, destacam-se: as políticas orçamentárias e fiscal, governamental, monetária e comercial. Nesse nível, as organizações governamentais são representadas pelo Ministério da Economia e Finanças e pelo Banco Central, as associações não governamentais e associações federais.

O último nível é chamado de **nível meta**, que corresponde aos valores sócio-culturais, orientação social desenvolvimentista e as habilidades para formular estratégias políticas para a região (STAMER, 2003).

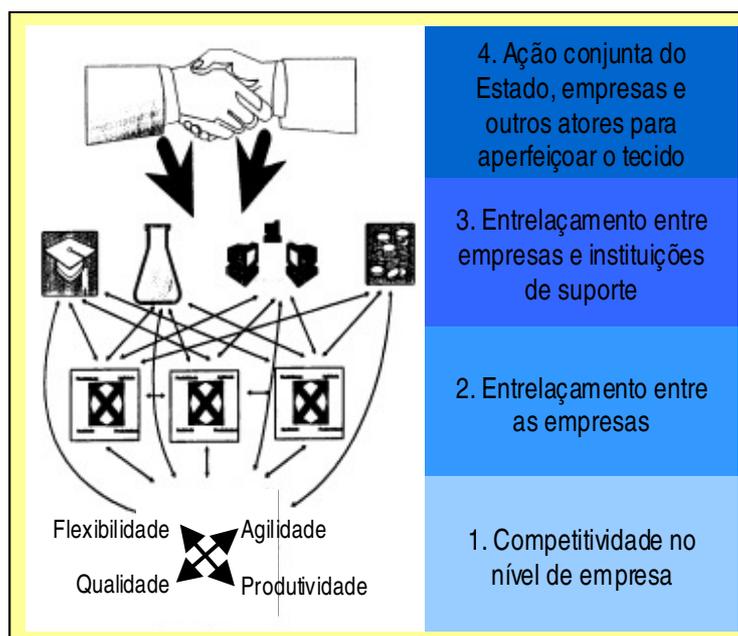


Figura 02: Fatores determinantes da competitividade sistêmica nos diferentes níveis de agregação.

Fonte: Stamer (2003, p.29).

O acirramento da concorrência trouxe consigo uma pressão competitiva cada vez maior sobre as empresas e as regiões, onde a busca crescente por maior eficiência operacional, segundo Porter (1996), tem levado a uma onda crescente de fusões, aquisições e redução contínua nos custos (especialmente de mão-de-obra empregada), a fim de alcançar o que Michael Porter chama de fronteira da produtividade, ou seja, a melhoria contínua da eficiência organizacional.

A competitividade, com enfoque na liderança em custos, tem dominado os horizontes de análise das empresas, especialmente das multinacionais. Da mesma forma, não faltam dados sobre a crescente tendência de aumento do tamanho dos conglomerados organizacionais, que procuram obter maiores ganhos

de escala nas linhas de produção e em nível operacional, a partir de fusões, aquisições e parcerias.

Isso tem feito com que grande parte dos países mais desenvolvidos, por exemplo, tenham perdido fábricas para regiões menos desenvolvidas do globo, onde a mão-de-obra e os custos sociais são menos elevados (PORTER, 1997).

Diante deste quadro o que resta para as pequenas e micro empresas dos países em desenvolvimento? Na realidade, as taxas de mortalidade destes tipos de organizações têm sido bastante altas, sendo que no Brasil grande parte das empresas não chega a completar cinco anos de existência (SEBRAE, 2003).

Pode-se esperar que as regiões mais desenvolvidas do globo sofressem graves crises econômicas e sociais, com redução de produto interno e taxa de emprego. Da mesma forma, também pode-se esperar que a característica marcante das regiões mais desenvolvidas fosse a sua intensividade em grandes corporações e concentração de capital. Contudo, isto não é verdade. Nos últimos dez anos tem sido dada muita atenção a um novo modelo competitivo, baseado em fatores locais e regionais e redes de pequenas e micro empresas.

Dentro deste modelo, a Itália tem sido o seu principal expoente, onde mais de 98% da composição empresarial é formada por pequenas e micro empresas (PMEs), e mesmo assim, o país está entre os mais competitivos do globo (CASAROTTO & PIRES, 1998).

Cabe salientar que os países em desenvolvimento têm estimulado os modelos de desenvolvimento baseados na regionalização dos fatores competitivos (em contraposição à globalização do capital e das mega-corporações), caracterizados por redes de pequenas e micro empresas, em resposta às grandes corporações.

Este modelo tem se mostrado mais adequado à realidade da região em desenvolvimento, pois não é intensivo em capital e não pressupõe grandes investimentos estatais em infra-estrutura, sendo, ao mesmo tempo, socialmente mais justo (distribuição de renda e de emprego) e competitivamente mais adequado (BIANCHI, 1996).

De fato, Pires, M. (2001) afirma que este modelo, que parece caracterizar uma mudança de paradigma em termos de desenvolvimento regional, baseia-se em pressupostos diferentes daqueles do modelo anterior, que poderia ser chamado de “exógeno”. O modelo exógeno, no qual muitas das políticas e ações desenvolvimentistas brasileiras podem ser enquadradas, baseia-se na oferta de condições e incentivos diretos para o desenvolvimento de uma região, como estradas, juros baixos, incentivos tributários, incentivos locais, programas de modernização tecnológica, aquisição de equipamentos, etc.

Obviamente, não existe um modelo de desenvolvimento puramente endógeno ou exógeno. Entretanto, percebe-se que muitas nações têm obtido grande sucesso com modelos de desenvolvimento que priorizam a capacidade das forças locais em criar e sustentar o seu desenvolvimento.

Ainda segundo Pires, M. (2001), as principais causas da falta de competitividade na grande maioria das regiões brasileiras se devem principalmente as seguintes causas:

- Baixo Nível Educacional da População
- Mão-de-Obra Desqualificada
- Baixa Agregação de Valor nas Empresas
- Baixos Salários

- Reduzida Arrecadação de Impostos
- Baixa Lucratividade
- Empresários Desqualificados
- Investimentos Reduzidos

Nasser, J. (2003), o economista e filósofo divide a economia em empresas que pertencem ao “Mundo do Menos”, cuja lógica é a abdicação da procura de excelência, substituindo-a pela obsessão do menor esforço. Pelo contrário, o “Mundo do Mais” está comprometido com a qualidade, com produzir valor, esta aprende a gerar valor para os outros e para si próprios e usufruem do aprendizado na forma de prosperidade e qualidade de vida. Afirma o autor que as pessoas, organizações e países do “Mundo do Menos” só conseguem desenvolver produtos e serviços com baixo valor agregado, isto é, produtos e serviços em cuja composição estão componentes escolhidos por seus preços serem baixos, matérias primas baratas, ingredientes simples e frequentemente salários modestos. O “Mundo do Mais”, pelo contrário, é obcecado pelo valor, convoca entusiasmadamente todas as fontes de valor possíveis: cientistas, artistas, bons profissionais, talentos, novas tecnologias; e desta forma aumenta o valor das coisas, serviços e processos, tornando a todos mais produtivos.

Fica claro que o sistema, como um todo, é um problema comum da comunidade regional. Contudo, a percepção corrente é de parte deste sistema de causalidades. Os empresários percebem apenas um dos ângulos deste sistema, a questão da qualificação da mão-de-obra, mas como não possuem um mercado exigente e capital disponível (baixa lucratividade), não realizam os investimentos necessários para a sua qualificação. Já o governo percebe o sistema do prisma

das deficiências de formação e qualificação de sua população. Tenta melhorar a infra-estrutura de educação e as instituições de apoio competitivo, no entanto, não possui recursos para investimento em virtude da baixa arrecadação. Desta forma, o problema é comum, mas cada grupo de atores tenta resolvê-lo através de uma ação limitada e isolada, partindo de uma percepção fragmentada do mesmo, quando a ação conjunta poderia ser muito mais efetiva (PIRES, M., 2001).

A participação, à medida que possa contribuir para a acumulação de capital social e para a articulação dos atores sociais regionais, facilita a formação de consensos básicos relevantes para o desenvolvimento e contribuirá também para reforçar as bases da competitividade sistêmica de uma região.

À medida que as sociedades tornam-se cada vez mais diferenciadas, e as empresas e demais atores passam por processos de aprendizado, a competência estratégica e a capacidade de planejamento deslocam-se do setor público para o privado, tanto nos países da OECD quanto nos países em desenvolvimento mais avançados do ponto de vista industrial” (Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stammer, 1999, p. 15 e 16).

De forma geral, o que se pode notar em termos de política de desenvolvimento econômico é o afastamento gradual do Estado da economia, eliminando, desta forma a sua influência sócio-econômica. Como se pode avaliar cuidadosamente existe em curso uma forte tendência mundial ao desenvolvimento de organizações interempresariais, que são utilizadas para a reestruturação do aparato produtivo do território e para a modernização das empresas, melhorando sua competitividade (CASAROTTO & PIRES, 1998). Este é o caso das Agências de Desenvolvimento Regional, dos Arranjos Produtivos Locais, dos Consórcios Empresarias, das Cooperativas Regionais, etc.

Segundo Pires M. (2001), isto marca a passagem de uma abordagem exógena de desenvolvimento regional para uma abordagem endógena, ou seja, as nações passam a acreditar menos em políticas estruturantes, do tipo de “cima para baixo”, e apostam mais em políticas indutoras à criação de um ambiente regional propício para a organização das próprias forças competitivas locais. Esta tomada de consciência, por parte dos atores de um território é uma das características marcantes do novo modelo competitivo. Neste contexto, cita-se Bandeira (1999, p. 09), “Quanto ao estilo, vem-se tornando cada vez mais evidente a inadequação das ações formuladas de cima para baixo, sem envolvimento dos segmentos relevantes da sociedade civil”.

Este novo modelo desloca a responsabilidade do desenvolvimento para a sociedade, mudando o foco de atenção do governo para a governança. Enquanto o processo de globalização econômica se expressa na competição transnacional, o de regionalização compreende um crescente esforço das sociedades locais para configurar e sustentar seu processo de desenvolvimento, a partir do entendimento e da coordenação de esforços (CASAROTTO & PIRES, 1998), em função das suas vantagens comparativas particulares (PORTER, 1997).

O rápido desenvolvimento de tecnologias redutoras de espaço e a emergência da competição global nos anos 80 e meados dos 90 não trouxeram o fim das regiões. Exatamente o oposto: a globalização é um intenso fenômeno localizado. Alguns preferem o termo glocalização (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 13).

Como já foi visto anteriormente, a tendência geral nos países desenvolvidos é de que a política de desenvolvimento seja menos explícita à medida que as diferenças regionais não sejam muito extensas. Regiões com grandes

desequilíbrios estão apresentando políticas diferenciadas, mais condizentes com o novo modelo competitivo que está sendo apresentado.

## 2.2. A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A descrição de desenvolvimento no dicionário refere-se ao ato ou efeito de desenvolver; o seu resultado. Segundo Ferreira (1977, p.153) “fazer crescer, medrar, prosperar, por em prática, exercer, gerar, produzir, expor extensamente ou com minúcia, crescer, aumentar ou progredir”.

Se por um lado, “**envolver**” está ligado à idéia de uma análise do tipo centrípeta (fora para centro) a qual pode ser a primeira fase do processo de mudança; reforçada pela idéia de ação dada pelo sufixo “**mento**”, por outro lado; esta idéia é negada pelo prefixo “**des**” que contraria toda esta concepção, empurrando o conceito para fora (análise do tipo centrífuga). Assim, desenvolvimento impõe autoconhecimento com o fim de implementar ações, o que pressupõe a motivação dos participantes com o fim de por em marcha um processo de mudança, que faça evoluir determinada comunidade para um estado qualitativamente superior, isto é, com melhoria das condições de vida (DINIZ, 2002, p. 01).

Ao desenvolvimento está associada a idéia de observação de uma determinada situação inicial a partir da qual, depois de uma reflexão, se implemente um processo de crescimento indissociável da sua transformação e mudança para um estado qualitativamente, e não só quantitativamente melhor (DINIZ, 2002, p.01).

Este novo paradigma pode ser alcançado com a utilização de estratégias que definam objetivos de forma endógena que melhorem as condições de competitividade regional. Porém, deve-se ter o cuidado da forma dicotômica com que se apresenta o desenvolvimento contemporâneo, pois segundo Becker, (2002, p. 20), o desenvolvimento contemporâneo se faz numa dialetização de

duas lógicas antagônicas, a lógica da mercadoria (valor que se valoriza infinitamente), versus a lógica da vida (vida que se vitaliza finitamente) humana e da vida em geral. Afirma Becker (2002, p. 20), que pode-se adotar como pressuposto, o fato de que o próprio processo de desenvolvimento contemporâneo vive e convive, funcional e alternativamente, com a contradição existente entre insustentabilidade da dimensão econômica globalizada do desenvolvimento contemporâneo e a luta pela sustentabilidade da dimensão humana e natural do desenvolvimento, presente e futuro.

A cultura do desenvolvimento segundo Sérgio Boisier (1996, p.136), se manifesta de duas maneiras extremas: em alguns lugares prevalece uma cultura competitiva/individualista, capaz de gerar crescimento, mas sem capacidade de gerar o verdadeiro desenvolvimento. Em outros lugares, há o predomínio de uma cultura cooperativa/solidária capaz de gerar equidade sem crescimento. É importante descobrir a forma em que ambos os padrões culturais estejam se combinando.

A importância sobre a execução do trabalho no âmbito regional justifica-se não somente pela otimização dos esforços, mas porque governos e instituições de fomento têm priorizado projetos que tenham enfoque regional, pois os principais problemas ocorrem nessa dimensão.

Como afirma Perin (2004), a consciência das desigualdades e de seus efeitos danosos para a governança e para a governabilidade das nações na nova ordem mundial em construção, após a segunda guerra mundial, desencadeou uma série de tentativas para explicar essa realidade, que fundamentaram prescrições para redução ou superação das mesmas.

No caso brasileiro, prevaleceu o modelo “nacional desenvolvimentista”, inspirado nas idéias da Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), que preconizava o crescimento baseado na industrialização via substituição de importações, tendo o Estado como agente principal do processo, seguindo o viés das prescrições Keynesianas. O Estado investiu diretamente na infra-estrutura, na organização de empresas estatais para produção de matérias-primas básicas. Subsidiou, mediante incentivos e financiou empreendimentos industriais da iniciativa privada.

O resultado desse modelo promoveu um crescimento significativo da economia brasileira, porém, como efeito acabou gerando uma enorme concentração política, financeira e administrativa nas mãos do governo federal, relegando aos Estados e Municípios, e também a sociedade civil organizada uma ação meramente secundária. Até mesmo o momento de maior prosperidade ocorrida na década de 70, pouco contribuiu para a redução das desigualdades sociais e regionais.

Com o passar dos anos, o País começou a sofrer o impacto de grandes mudanças econômicas, sociais e culturais decorrentes do processo de globalização. Tais fatos levaram a constatação de que cada vez mais, havia a necessidade da inserção de novos fatores, tais como capital social, capital humano, fortalecimento da governança, bem como investimentos em pesquisa, conhecimento, tecnologia e informação, ganharam relevância no cenário nacional. A globalização reforça a questão da homogeneidade dos padrões culturais e de consumo, provocou a resistência de grupos sociais e das comunidades regionais empenhadas em construir e reafirmar sua identidade e seus interesses singulares. (PERIN, 2004)

Conforme afirma Becker (2000), dentro dessa perspectiva, surge o conceito de desenvolvimento local/regional integrado e sustentável, que se propõe valorizar a qualidade de vida das pessoas, o uso sinérgico das potencialidades comunitárias e o bem-estar das gerações futuras, contando com a participação social no processo. O local/regional não nega a inserção da comunidade no contexto global. Entretanto, enfatiza a idéia da identidade, realça a importância da diferenciação, da cooperação e da qualidade de vida. Trata-se de uma alteração relacionada à percepção dos atores sobre a melhoria de suas vidas, tanto individual como coletivamente.

Neste contexto, podem-se situar as concepções relativas ao desenvolvimento endógeno. Segundo este paradigma, o desenvolvimento sustenta-se em bases sociais, dependendo muito mais da dinâmica interna e da organização dos atores sociais, do que de fatores exógenos assentados em políticas econômicas de incentivos fiscais e financeiros concedidos pelo poder público para influenciar a localização das empresas nas regiões que se pretende dinamizar economicamente. Nesse sentido, variáveis como valores e racionalidades, características culturais e comportamentais dos atores sociais, composição de redes sociais, econômicas e capital social são mais determinantes para o desenvolvimento do que os fatores econômicos entendidos no sentido estrito do termo. (AMIN in: BANDEIRA, 1999)

As políticas regionais entre a década de 50 e 70 do século XX foram caracterizadas pela forte intervenção do Estado Central, de modo a reduzir as disparidades interregionais. Os instrumentos utilizados para essa política foram os incentivos fiscais as empresas privadas e estrangeiras, a participação do

Estado na infra-estrutura, a promoção dos pólos industriais através das empresas públicas; as políticas de redistribuição dos gastos públicos e o não investimento em áreas desenvolvidas (JIMÉNEZ, 2002).

Dos anos oitenta até a fase atual, destacou-se principalmente, o enfoque do crescimento endógeno, através dos agentes econômicos, do capital humano, do conhecimento e das políticas macro-econômicas adequadas.

Segundo Rorner (1961, *apud* JIMÉNEZ, 2002), o êxito de uma região depende, em parte, das circunstâncias locais e muitas dessas circunstâncias são externas. Os fatores locais endógenos dependem cada vez mais das pessoas envolvidas da região e das administrações do que dos recursos naturais.

O desenvolvimento regional está associado ao processo de acumulação da inovação e da formação do capital social. O território está cada vez mais sendo considerado como uma estrutura ativa (de desenvolvimento, de estagnação, de regressão) e, não somente, como um perímetro receptivo das atividades produtivas.

Existem dois conceitos que merecem a atenção: os significados de regional e de local. Segundo a definição de Nasser (2000, p. 148), são:

- local: está relacionado a decisões dos agentes econômicos de onde localizar uma unidade econômica pública ou privada em um espaço econômico contínuo – decisão tomada com o auxílio de uma pesquisa de localizações alternativas visando à eficiência econômica – e que pode ser considerada uma visão mais próxima de uma abordagem microeconômica; e
- regional: que possui uma preocupação com agrupamentos ou aglomerações das atividades econômicas, sociais, políticas e administrativas inter-relacionadas e

próximas, dentro de áreas geográficas que consistem em subespaços, ou seja, regiões; o estudo da economia regional está relacionado desta forma, a uma abordagem com um viés macroeconômico que leva em consideração um conjunto de fatores e a inter-relação entre eles.

Portanto, o desenvolvimento econômico local, pode ser definido como: um processo de parcerias entre governos locais, comunidade baseada em grupos e o setor privado para equilibrar e gerir os recursos existentes, criando empregos de forma a estimular a economia definida pelo território. Ênfase pelo controle local, utilizando as potencialidades humanas locais, instituições e capacidades físicas. O desenvolvimento local mobiliza atores, organizações e recursos desenvolvem novas instituições e sistemas locais por meio de diálogos e ações estratégicas (HELMSING, 2001, p.03).

Em Bandeira (2000), afirma-se que o modelo endógeno de desenvolvimento local é baseado no modo com que as empresas e as instituições desenvolvem atividades no âmbito local, por meio de suas características e capacidades, levando em consideração:

- o uso dos recursos locais (mão-de-obra, capital acumulado, conhecimento específico dos processos de produção, profissionais habilitados e recursos de materiais);
- a capacidade de controlar, em nível local, os processo de acumulação;
- o controle das habilidades, capacidades inovativas; as inovações tecnológicas e a difusão territorial dessas inovações;

- a existência (capacidade para desenvolver) de produções interdependentes, do tipo intra e inter-setorias, em nível local;
- a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais, em detrimento das políticas regionais centralizadoras ou conduzidas a partir do poder central;
- a adoção de medidas em favor e em apoio do desenvolvimento dos serviços de apoio à produção.

O desenvolvimento endógeno é o desenvolvimento por meio: da capacidade de transformação do sistema econômico social; da capacidade de reação frente aos desafios externos e capacidade de introdução de formas específicas de regulamentação social direcionado ao desenvolvimento local. (GAROFOLI, 2003, p.3).

Também é um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. (AMARAL FILHO, 2001, p.262).

O círculo de desenvolvimento local, elaborado pela EURADA (2003), representa toda uma condição focada na promoção dos fatores endógenos e exógenos, sendo que seu entorno foca-se no desenvolvimento dos recursos necessários como: a infra-estrutura formada pelos centros de treinamentos, parques industriais, incubadoras, centros de pesquisa; prestação de serviços para auditorias, tecnologias, consultorias, internacionalização, acesso a financiamentos

e, por último, o estabelecimento de redes de contatos entre os diversos agentes e instituições, destacando-se os bancos, as câmaras de comércio, os escritórios de mão de obra, associação de empresas e outros.

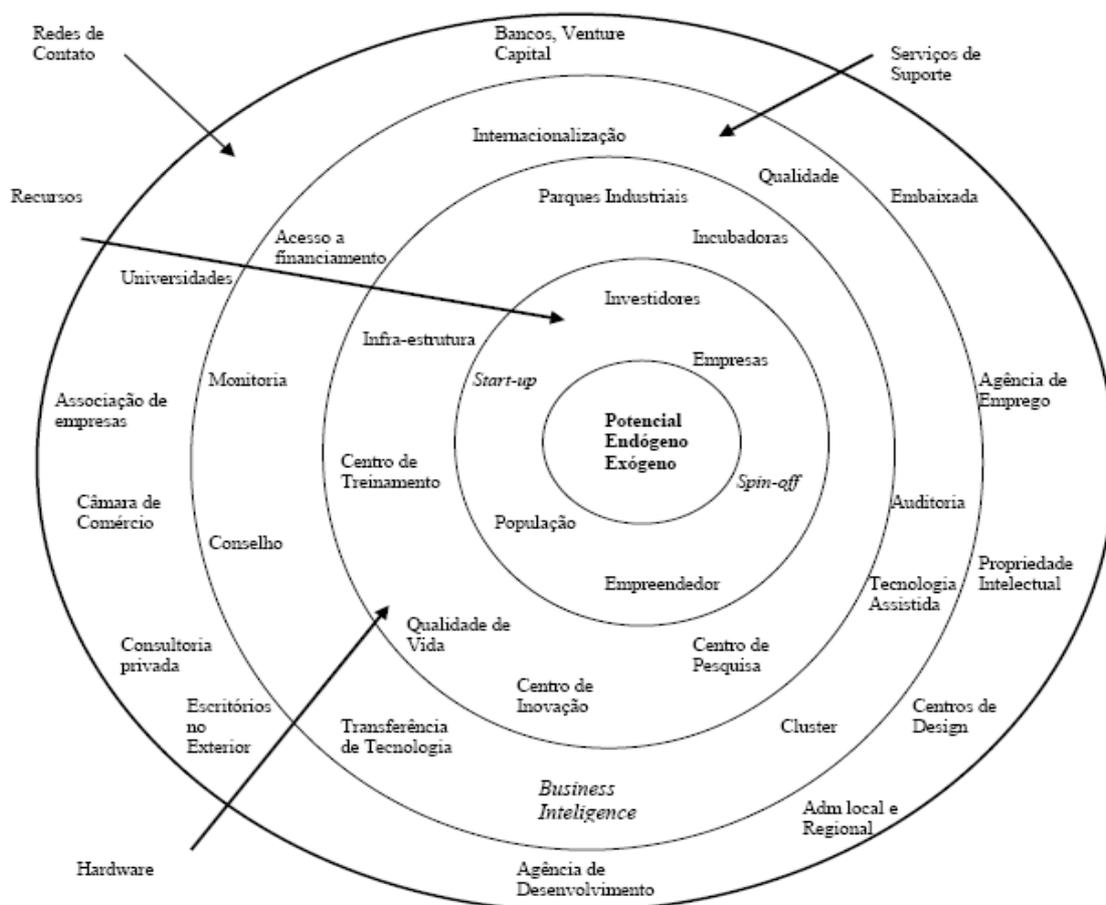


Figura 03: O círculo do desenvolvimento local.

Fonte. Eurada (2003, p.05)

A implementação de mecanismos pode ajudar a criar bases para a formação dos consensos, das redes e das coalizões para a sustentação política e social da competitividade de uma região.

Regiões adjacentes com perfis setoriais similares, possuindo aproximadamente as mesmas vantagens e deficiências diferem notavelmente quanto ao desempenho econômico, tanto ao longo do tempo quanto em termos comparativos. Essa diferença pode ser atribuída à prevalência de falha transacionais no sistema econômico local, ou seja a incapacidade para aproveitar integralmente os benefícios potenciais da cooperação, da colaboração e da coordenação no nível local, causada pela falta de confiança por sentimentos mal orientados de competição e por ausência de liderança. Outra explicação é que algumas regiões apresentam uma tendência no sentido de aferrar-se a estratégias inviáveis de desenvolvimento, perdendo a flexibilidade de abordagem que constitui a base de uma política de desenvolvimento bem sucedida. Essa inflexibilidade estratégica é externamente onerosa e pode comprometer a reputação da abordagem local para o desenvolvimento enquanto um elemento permanente do planejamento econômico nacional (BANDEIRA, 2000, p. 31).

Segundo Albagli (2001, p. 15-16) para impulsionar as atividades produtivas de modo a favorecer o desenvolvimento da região é preciso um conjunto de estratégias, tais como:

- foco em serviços coletivos de apoio a redes e agrupamentos locais de empresas (mobilização, capacitação, administração, infra-estrutura de informação, assistência técnica), diminuindo custos, maximizando processos conjuntos de aprendizado e contribuindo para promover ou reforçar vínculos entre as MPME e demais agentes;
- estímulo a capacitação para a formação e atuação de agentes coletivos, tanto na concessão como na obtenção de financiamentos, a comercialização em mercados domésticos e externos, o compartilhamento de logística;
- ênfase na melhoria da qualidade do ambiente empresarial e no desenvolvimento do capital humano e social local, enquanto condições indispensáveis ao empreendedorismo e a sustentabilidade das MPMEs;

- capacitação e sensibilização sobre os princípios e as vantagens de atuação em arranjos produtivos locais, por meio de cursos, seminários e reuniões de trabalho, organização de estágios;
- apoio aos atores dos arranjos locais no desenvolvimento e implementação de projetos conjuntos e uma estratégia comum;
- maior ênfase a informação (regulamentações, mercado, tecnologia), conhecimento, competências e capacidade organizacional;
- descentralização vertical e proximidade geográfica de oferta de serviços de suporte empresarial, nas várias regiões e localidades, fortalecendo as capacidades locais para a gestão de seu próprio desenvolvimento;
- apoio à identificação, explicitação e orientação das demandas e necessidades locais de capacitação e informação para empreendedores;
- estímulo ao fortalecimento e capacitação de organizações locais de suporte, intermediação e facilitação de redes e arranjos locais, de diferentes tipos e formatos institucionais, segundo a localidade de cada região;
- busca de sustentabilidade dos serviços de suporte empresarial em informação, capacitação e assistência técnica, por meio de estratégias que associem a concessão de subvenções governamentais;
- participação, complementaridade e articulações de ações e esforços, envolvendo o conjunto de atores públicos, privados e não governamentais presentes em níveis local, regional ou nacional;
- supervisão, monitoramento e avaliação de impactos e resultados desses serviços considerando: o desempenho das empresas; a qualidade do apoio prestado pelas instituições de intermediação e suporte; efeitos de geração de emprego; trabalho e

renda; desenvolvimento regional/local, introdução de novas tecnologias e formatos organizacionais;

- compartilhamento e troca de experiências entre arranjos produtivos de diferentes regiões;
- racionalização e mobilização dos recursos e capacidades existentes, evitando superposições e competições interinstitucionais, e buscando a complementaridade de ações e desenvolvimento de serviços comuns básicos; e
- desenvolvimento de uma inteligência institucional e organizacional por meio da elaboração de estudos, diagnósticos, e sistemas de informação para preparação, implementação e monitoramento de arranjos produtivos locais.

É preciso permitir a construção institucional, capaz de difundir e promover a formação de rede, na solução de problemas e na redução das falhas transacionais. Para isso é necessário (BANDEIRA, 2000, p. 32).

- **desenvolver a confiança e cooperação:** as instituições podem proporcionar um fórum para debates, como por exemplo, o que acontece no Estado do Rio Grande do Sul;
- **criar coalizões políticas:** são necessários conselhos econômicos regionais para dar publicidade a determinados temas, além de analisar as possibilidades de desenvolvimento no longo prazo; e
- **manter a cooperação interregional:** o sucesso do crescimento econômico regional traz o problema das relações com outras regiões concorrentes, dentro ou fora do país, que podem ter efeitos destrutivos sobre a riqueza nacional e efeitos desastrosos sobre suas economias.

Ainda segundo o autor, as principais políticas para o desenvolvimento da economia regional são:

- os instrumentos dirigidos à empresa: maior ênfase a assistência das empresas do setor privado, principalmente as PME's, promovendo a vocação empreendedora empresarial de todos os agentes do território;
- instrumentos dirigidos para as redes de empresas e sua formação: determinados pelo grau de associativismo e complementaridade do sistema produtivo regional e das vantagens sistêmicas regionais, além de mecanismos para prospecção e promoção de clusters; e
- instrumentos dirigidos à formação de redes interregionais: através de acordos regionais que dependerão da extensão geográfica e dos limites de fronteira.

É importante destacar que o processo de desenvolvimento local enfrenta dificuldades na sua operacionalidade, ocasionadas por algumas variáveis que limitam a atuação e a eficácia. Segundo Fischer (2004, p.09), os principais fatores impactantes nos processos de estratégias de desenvolvimento local, integrado e sustentável, podem ser:

- o desgaste conceitual: como todos os modismos e retóricas gerenciais, há um ciclo da construção, aplicação e esvaziamento do conceito, que declina, fragmenta-se e dá origem a outros ciclos de ações e retórica;
- o desgaste dos métodos participativos e dos chamados "consensos vazios", que não estruturam planos de ação e não alcançam resultados;
- a articulação de comunidades de interesses esbarrarem em limites concretos de poder, nas falácias da despolitização das iniciativas e na exacerbação das potencialidades e virtualidades locais; os consensos sobre temas como geração

de emprego e renda, por exemplo, esbarram, é óbvio, nos limites do Estado e do mercado, quando não nos limites dos grupos sociais e dos indivíduos como atores potencialmente conflitivos;

- a descontinuidade política, que aniquila muitas iniciativas ao fim do mandato do gestor que as criou, somar-se às interferências políticas partidárias locais, regionais e nacionais;
- as dificuldades de articulação governo + governo, governo + sociedade e sociedade + sociedade não serem triviais e muito menos metodológicas, mas explicadas por especificidades culturais e, talvez, pela adolescência de um país de 500 anos que aprende democracia “ao andar”;
- a construção “externa” das estratégias de desenvolvimento local, que pode ocorrer tanto nos modelos competitivos quanto na perspectiva cooperativa, seja por ação dos governos, das ONGs ou de outros atores institucionais, como agências internacionais;
- fragilidades metodológicas dos tipos de intervenção em desenvolvimento local, modismos e mimetismos, havendo muita semelhança entre os modos de fazer, que atuam na superfície dos problemas e creditam à mobilização bem mais do que é possível obter;
- estruturas de interesses na constituição de agências promotoras do desenvolvimento local e consultores que substituem meios por fins, ao adotarem metodologias que se sobrepõem aos resultados e criam dependência nas comunidades apoiadas;

- superposição de programas e projetos de diferentes instituições, que, por sua vez, superpõem agendas, dispersam e fragmentam esforços, para não perderem oportunidades de financiamento; e
- avaliação inexistente ou inadequada de processos, resultados e impactos, o que reforça equívocos, impede e limita a reconstrução de cursos de ação.

Esses fatores citados por Fischer, retratam claramente uma das principais problemáticas na elaboração de políticas públicas para o desenvolvimento. O desgaste conceitual existe, ocasionado pelo “modismo” teórico, e pela inexistência de uma política de ações/controlado sistematizada. A não continuidade dos projetos, a falta de apoio político institucional, de recursos de qualquer natureza, também contribui para a limitação de atuação e eficácia.

No Brasil, além dos problemas oriundos das disparidades das regiões, a ausência de políticas públicas que promovam o fortalecimento da coesão territorial, a crescente abertura da economia, em algumas áreas, para o exterior poderão reduzir o grau de articulação econômica e fragilizar os laços de solidariedade política entre as regiões, principalmente nas disputas entre os Estados pela atração de investimento, caracterizadas pela “guerra fiscal” (BANDEIRA, 2000).

Segundo Boisier (*apud* BANDEIRA, 2000, p.35), a identidade regional é o produto da história. Sem essa identidade a região representa apenas o resultado de uma segmentação arbitrária do território, sem envolver um planejamento das ações: O planejamento do desenvolvimento regional é antes de mais nada, uma atividade societária, no sentido de ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado evidentemente, por razões várias e conhecidas, e a

própria região, equanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade, enfim locacionalmente específica e diferenciada. Sem a participação da região, como verdadeiro ente social, o planejamento regional consiste apenas como mostra a experiência histórica – em um procedimento de cima para baixo para distribuir recursos, financeiros ou não, entre espaços erroneamente chamados de regiões.

As estratégias de desenvolvimento econômico de uma região dependem da ação, articulação e da capacidade de cooperação entre os atores que contribuem para o desenvolvimento econômico regional. Podemos destacar entre elas: organizações representantes do setor privado, como as câmaras empresariais; as empresas produtoras, industriais e de serviços, os estabelecimentos produtivos do setor primário; as instituições financeiras; as organizações sindicais; os colégios profissionalizantes; os consultores; as universidades e escolas técnicas; as instituições de P&D; os centros de serviços empresariais; as agências de desenvolvimento; as ONG's; as cooperativas e outras instituições representativas na região.

Os principais elementos de uma economia regional em rede são representados por uma densa teia de instituições de apoio público e privado; inteligência de mercado, alto nível de mão de obra e mecanismos de educação vocacional correspondente; rápida difusão e de transferência de tecnologia e empresas receptivas de inovação.

Segundo a Brundtland Commission (1987, p.43) o desenvolvimento sustentável é o *“desenvolvimento que faz face às necessidades da geração presente sem*

*comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades”.*

Os autores Pedrozo e Silva (1999, p.4), afirmam que o desenvolvimento sustentável implica em *“uma visão sistêmica dos fenômenos, de tal forma que a existência do homem possa ser concebida como fruto do funcionamento e interligação de diversos subsistemas”.*

Para Tijiboy (1993, p.41) o desenvolvimento sustentável é na sua essência um desenvolvimento humano, e as mais diversas formas de organização no mundo moderno têm a responsabilidade de garantir que a qualidade de vida das pessoas melhore, especialmente daquelas menos favorecidas, para que elas tenham acesso à uma qualidade de vida melhor, ou seja que as pessoas tenham perspectivas de alcançarem a felicidade.

Segundo a CEPAL (*apud* JIMÉNEZ, 2002, p. 24), o desenvolvimento sustentável: conduz a um equilíbrio dinâmico entre as formas de capital, o patrimônio que participa em um esforço nacional e regional: humano, natural, físico, financeiro, institucional e cultural [...] exige um esforço sistemático, que engloba também a condução de uma política econômica, a gestão de recursos naturais, a inovação tecnológica, a participação de uma ampla camada da população, da educação, da consolidação das instituições, do investimento e da pesquisa.

Conforme afirma Pires, M (2001) a identidade regional, assim como o capital social, não deve ser entendido como algo que simplesmente existe devido a uma determinada conjugação de fatores e circunstâncias, mas sim, como algo que é construído historicamente. Surge como resultado de processos políticos, sociais e

culturais, que fazem com que os habitantes de um determinado território consolidem a percepção de que, apesar das diferenças e divergências que possam haver, existem também fortes afinidades e muitos interesses em comum.

Sem dúvida, a prática reiterada da participação de membros dos diferentes segmentos da comunidade na discussão, formulação, implementação e avaliação de ações de interesse da região pode contribuir para fortalecer essa percepção, ajudando a consolidar a identidade regional. Sem essa identidade, uma região constitui-se apenas do resultado de uma segmentação arbitrária do território, não podendo ser considerada um verdadeiro ente social. Caso se trabalhe com áreas que não possam ser encaradas como entes sociais, perde-se aí grande parte do significado, do conteúdo e da eficácia das ações de planejamento regional, como registra Boisier:

A planificação do desenvolvimento regional é, antes de mais nada, uma atividade societária, visto ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado, evidentemente, por razões variadas e conhecidas, e a própria região, enquanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade, enfim, locacionalmente específica e diferenciada. Sem a participação da região como um verdadeiro ente social, o planejamento regional consiste apenas — como mostra a experiência histórica — em um procedimento de cima para baixo para distribuir recursos, financeiros ou não, entre espaços erroneamente chamados de regiões (Boisier, 1995, p. 47 e 48).

A presença de uma identidade regional também é fundamental para a promoção da competitividade da região, na medida em que facilita a formação de consensos básicos entre os atores sociais em função de suas vantagens comparativas particulares. Esses consensos constituem-se em um dos requisitos básicos da competitividade sistêmica. Assim, como registra Millán, entre as características de uma *região inteligente* e competitiva está:

Uma integração social adequada, ou seja, a integração, a identidade e o compromisso convergente dos atores básicos do desenvolvimento

regional, em função de objetivos possíveis de serem alcançados, são explicitados em uma estratégia coerente de desenvolvimento regional, esteja ou não escrita em um Plano-livro (Millán Constaín, 1994, p. 38).

A relevante importância dos atores regionais se deve a necessidade de consulta aos segmentos da comunidade diretamente afetados, quando da concepção, elaboração, implementação e avaliação de programas e projetos específicos, relacionados com o desenvolvimento. Tais informações são averiguadas com o intuito de assegurar sua eficiência e sustentabilidade.

Regiões adjacentes, com perfis setoriais similares, possuindo aproximadamente as mesmas vantagens e deficiências, diferem notavelmente quanto ao desempenho econômico, tanto ao longo do tempo quanto em termos comparativos. Essa diferença pode ser atribuída à prevalência de falhas transacionais no sistema econômico local, ou seja, incapacidade para aproveitar integralmente os benefícios potenciais da cooperação, da colaboração e da coordenação no nível local, causada pela falta de confiança, por sentimentos mal orientados de competição e por ausência de liderança (OECD, 1996, p. 16).

Essa necessidade pode ser abordada de forma eficaz por intermédio da criação de instituições voltadas para a análise sistêmica e para a solução de problemas. As tarefas amplas dessas instituições para reduzir as falhas transacionais podem ser resumidas da forma seguinte (OECD, 1996):

- **Desenvolver a confiança e a cooperação.** As instituições podem proporcionar um fórum e um quadro referencial adequados para o intercâmbio cooperativo de informações — não por meio da regulamentação formal, mas por meio de um fluxo de informações que capacite às empresas. As associações industriais podem proporcionar algum grau de autoregulamentação e arenas similares para a discussão, mas as instituições do tipo ‘ponte’ podem ampliar os contatos entre indústrias diferentes, porém relacionadas.

- **Criar coalizões políticas.** São necessários conselhos econômicos regionais para dar publicidade a determinados temas e para extrair consensos, recursos e

ímpeto de uma ampla variedade de atores. Esses conselhos devem concentrar-se em analisar as possibilidades de desenvolvimento no longo prazo e em educar seus membros quanto à necessidade de adotar novas políticas, sugerindo meios pelos quais objetivos possam ser alcançados para o benefício de todos.

- **Desenvolver a cooperação interregional.** O sucesso do crescimento econômico regional traz consigo o problema das relações com outras regiões concorrentes, dentro ou fora do país. Uma atitude de concorrência acirrada entre regiões pode ter efeitos destrutivos sobre a riqueza nacional, além de trazer resultados desastrosos para suas economias.

O ponto fundamental da promoção do desenvolvimento regional para Pires (2004) é a intervenção de baixo para cima, isto é, o desenvolvimento baseado em iniciativas idealizadas e gerenciadas em nível regional e realizado através da mobilização dos principais atores sociais e econômicos operantes no território e a sua mútua colaboração.

Substancialmente, são necessários mecanismos que ativem uma mobilização social coletiva para o desenvolvimento, que deveriam se manifestar através de canais administrativos, institucionais e principalmente das associações econômicas e sociais livres. Para tal, é necessária a institucionalização de instrumentos de relacionamento e planejamento regional capazes de “construir” a estratégia de desenvolvimento projetada pelo território. Estes instrumentos podem ser ou não formalizados, mas para o sucesso de intervenções de promoção do desenvolvimento regional devem permitir a criação de condições de governabilidade e governança.

A construção de uma estratégia para o desenvolvimento do território deve inicialmente considerar, através de sua efetiva participação, a cultura da sociedade e suas necessidades regionais. Este momento de planejamento deve definir a natureza das infra-estruturas necessárias ao desenvolvimento do território.

Segundo Pires (2004) outro fator determinante ao desenvolvimento regional é a definição e configuração do território para o estímulo ao desenvolvimento, ação inicial de alta complexidade por que deve considerar a combinação de 3 fatores paradoxais:

1. Para garantir a governabilidade e a governança o território deve possuir muitos fatores de convergência dos interesses de seus agentes, buscando homogeneidade de condições, garantindo seu envolvimento e cooperação, o que induz a uma definição mínima;
2. Porém, por outro lado, devem existir: escala para impacto dos projetos, por exemplo, abrangência que agrupe um maior número de elos de uma cadeia produtiva;
3. Complexidade suficiente para a identificação de vários mecanismos de indução ao desenvolvimento.

Como podemos perceber como contraponto a questão da globalização e competitividade, se interpõe às questões da importância na implantação de programas de fomento ao desenvolvimento regional, fornecendo as condições necessárias para que se faça frente aos enormes desafios impostos na atualidade.

### **2.3. AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL - ADRs**

Nos últimos anos tem proliferado, principalmente na Europa, uma nova forma institucional que objetiva preencher as lacunas políticas e técnicas deixadas, em nível local e regional, pela geografia política orientadora da criação e operação das instituições tradicionalmente existentes num território. As Agências de Desenvolvimento Regional (ADR) são, talvez, um dos principais frutos do pacto territorial na Europa, servindo de mecanismo de governança regional. Segundo Brito e Bonelli (1997), as primeiras ADRs européias apareceram no pós-guerra. São desta época o IDA irlandês e a Cassa Mezzogiorno italiana. Desde então, o número de ADRs se multiplicou, particularmente quando em anos de crise industrial.

Numerosas instituições, segundo Pires, M. (2001) se viram obrigadas a tentar soluções diferenciadas para problemas específicos de atraso que muitas zonas geográficas da Europa apresentavam. Nasceram nesta época as Enterprise Board britânicas e as principais ADRs espanholas, que têm uma preocupação particular com as políticas tecnológicas e a criação de novas empresas em setores de ponta. Atualmente existem mais de 200 ADRs na Europa.

Embora seja difícil apresentar uma definição precisa para o que sejam as Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), pode-se propor uma aproximação que englobe a maioria delas: organismos criados para auxiliar a promoção do desenvolvimento de uma zona territorial determinada, contando para isso com instrumentos diversos e, principalmente, com um nível apreciável de autonomia (Brito e Bonelli, 1997, p. 04).

Uma Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) busca articular as instituições que atuam num território, garantido a eficácia dos recursos para promover o desenvolvimento da região, sendo formada como um consórcio dessas instituições por reconhecerem que é necessário um agente articulador de suas forças que as una no planejamento e na execução de projetos de desenvolvimento do território.

Em muitas regiões, as ADRs têm funcionado como o órgão principal de articulação, tanto em nível político quanto técnico. Em nível político servem como uma plataforma isenta para a efetivação do pacto territorial, e no nível técnico garantem a criação de uma base comum de conhecimento sobre a situação regional.

Para que isso aconteça, a agência tem que estar inserida na vida econômica, social e cultural da região, ou seja, ela deverá ter a função de um observatório, que necessita de:

- uma compreensão profunda dos problemas e potenciais de um território;
- uma forte habilidade de trabalhar com (não de trabalhar para) as estruturas econômicas, culturais, sociais e políticas já existentes na região;
- um padrão de intervenção realmente concreto e operacional, de modo que o seu trabalho possa ser reconhecido como útil e importante, econômica e socialmente, dando estímulo à criação de novos empregos, novas oportunidades e novas soluções;
- mobilizar os recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à sua estrutura básica e à implementação de novos projetos;

- ter autonomia e a independência necessária para tomar as suas próprias decisões no contexto regional interinstitucional.

Uma Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) é uma plataforma técnico-institucional de caráter eminentemente operativo, que realiza a identificação de problemas de desenvolvimento setorial ou global, seleciona oportunidades e metodologias para a sua solução, e promove projetos que tendem a otimizar as soluções em função do(s) problema(s) identificado(s), sem nunca esquecer a permanente avaliação dos mesmos (Soares, 1998, p. 12).

É importante salientar que estas instituições intermediárias de governança, responsáveis pela consolidação do pacto territorial e de um plano estratégico regional, podem ter outras denominações. No caso brasileiro, por exemplo, esta função pode ser tomada por alguma instituição intermediária já existente no contexto competitivo, bastando para isso um reordenamento da sua missão e das suas ações.

Goedert (2005) afirma que na década de 70, a política do processo de articulação das agências foi conduzida como forma de contribuir para o desenvolvimento regional, no sentido de atrair investidores estrangeiros e promover o desenvolvimento dos parques industriais, como, por exemplo: a política adotada pela agência desenvolvimento IDELUX, na Bélgica (província de Luxembourg, fundada em 1962), alavancando o desenvolvimento das PME's na região.

Segundo as prioridades políticas ou geográficas, as estruturas para o desenvolvimento local podem ser chamadas de *Business Support Centre* (BSC); *Business Advisory Centre* (BAC); *Business Advisory Services* (BAS); *Business Innovation Centre* (BIC); *Local Enterprise Agency* (LEA); *Local Employment Initiative* (LEI); *Regional Advisory and Information Center* (RAIC); *Regional*

*Development Agency (RDA); Regional Investment Company (RIC); Regional Business Agency (RBA) e etc. (GOEDERT, 2005).*

As agências têm um papel fundamental, no desempenho de diversos papéis, como: desenvolvimento e implementação de programas regionais estratégicos; estudos e base de dados; consultoria/reestruturação de empresas; consultoria de assistência à criação de empresas; formação empreendedora e de articuladores, agentes públicos; engenharia financeira; internalização das empresas; promoção da inovação, bem como transferência de tecnologia e procura de investidores estrangeiros.

Segue-se a sugestão dos passos a serem executados para a criação de uma Agência de Desenvolvimento Regional:

**Passo 1** - Montar um comitê de instalação provisório, que deverá contar com representantes de todos possíveis associados; O comitê de instalação provisório deverá trabalhar na elaboração do Estatuto, tomando a precaução para que este atenda as exigências para qualificação de OSCIP-Lei Federal 9790/99 - caso queira transformá-la em uma - qualificação efetivada pelo Ministério da Justiça;

**Passo 2** - Escolha dos Sócios Fundadores: Formar assembléia geral de constituição, com ata de adesão (pessoas físicas ou jurídicas), evitar poder público no primeiro momento, deve-se colocar após conseguir o certificado de OSCIP.

1. Constituição;
2. Conselho superior;
3. Presidente do conselho geral;
4. Vice-presidente do conselho geral;
5. Titulares do conselho fiscal (03 pessoas - organizações);

6. Suplentes do conselho fiscal (03 pessoas - organizações);
7. Folha de assinatura dos representantes das organizações que participaram da constituição;
8. Reconhecimento de firma de todas as assinaturas;
9. Registro do estatuto em cartório de registro civil, registro de títulos e documentos, outros papéis e registro de pessoas jurídicas (encaminhar com ofício endereçado ao oficial de registro) com os seguintes documentos: ata de constituição, regimento interno (se houver) e estatuto;
10. Cada alteração estatutária necessita de registro no cartório;
11. Pode-se criar a categoria de colaborador institucional para instituições públicas.

**Passo 3** - Definição do Estatuto da ADR; Depende dos objetivos da organização, recomenda-se o mais aberto possível com ações em: desenvolvimento regional, pesquisa, produção científica, turismo, cultura...;

**Passo 4** - Definição da Diretoria; Consta no Estatuto a forma, mas deve ser debatido e resolvido na primeira reunião com registro em ata;

**Passo 5** - Realização da Assembléia Geral: Fazer Assembléia Geral para aprovação do Estatuto com ata, assinatura, transcrever no livro ata todo Estatuto (alguns cartórios não aceitam digitada, registrar em Cartório de Registro de Títulos e Documentos/R. C. Pessoas Jurídicas). É obrigatória a realização de uma Assembléia Geral por ano para prestação de contas, planejamento e ações desenvolvidas no período, assinar Pacto de Adesão;

**Passo 6** - Registro no Cartório de Títulos e Documentos;

**Passo 7** - Encaminhamento da documentação para conseguir o CNPJ: Encaminhar: Ata de constituição, ata de eleição da diretoria com registro em cartório, estatuto registrado, após encaminhamento do pedido do registro junto a Receita Federal (todos os documentos devem ser autenticados);

**Passo 8** - Inscrição Municipal: ata de constituição, ata de eleição da diretoria com registro em cartório, estatuto, e consulta de viabilidade de localização (SEPLAN);

**Passo 9** - Inscrição Estadual: isenta devido a não ter objetivo de comercialização (considera-se prestação de serviços);

**Passo 10** - Abertura de Conta Bancária: Encaminhar ofício ao gerente do banco (no texto deve constar responsáveis por assinaturas), com os seguintes documentos autenticados: ata de constituição, ata de eleição da diretoria com registro em cartório, CNPJ, estatuto e a última ata;

**Passo 11** - Declaração de Utilidade Pública; municipal e estadual. Pedir relação de documentos para os dois poderes, escolher um deputado e um vereador para apresentar a solicitação;

**Passo 12** - Contabilidade anual; Livro de balancete; Livro diário; Balanço patrimonial; Livro razão; Livro de entradas;

**Passo 13** - Outras certidões, tais como junto ao INSS, FGTS, dependerá do tempo de existência e se a agência terá empregados registrados.

Segundo o relatório da EURADA (1999, p.15), podemos classificar as agências de desenvolvimento em dois tipos:

Pela origem:

- agências fundadas pelos governos centrais: têm como vantagem disponibilizar recursos financeiros. São criadas, normalmente, para atingir resultados a curto prazo, com uma forte ênfase nos produtos e não nos processos;
- agências existentes nas instituições locais e regionais: pela sua dependência nos canais da hierarquia burocrática, tende a transformá-las em organização menos operacional;
- agências fundadas pelas autoridades locais e regionais: podem tomar decisões mais rápidas e podem estar perto do Corpo Executivo Regional; e
- agências independentes fundadas em parcerias com a iniciativa pública ou privada: na maioria dos casos existem combinações entre essas duas entidades. A coordenação entre a capacidade institucional pública e as aptidões operacionais do setor privado, poderá se constituir como modelo, para a implementação e o desenvolvimento econômico, regional ou local.

Pela sua atividade:

- agências estratégicas: têm seus próprios objetivos, principalmente relacionados às informações; aos estudos de pesquisas setoriais para a promoção integrada do território;
- agências operacionais e globais: são animadoras de projetos de intervenção para a reestruturação das redes econômicas, envolvendo as PME's e o setor público;
- agências setoriais: estabelecidas para promover um determinado setor, através de projetos específicos e customizados; e
- atração direcionada a própria agência.

## **2.4. DESENVOLVIMENTO DE AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS COMO POLÍTICAS DE AÇÃO DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO**

Neste tópico estaremos apresentando os aspectos conceituais sobre três formas da articulação entre os diversos atores sociais, responsáveis pela busca e consolidação do desenvolvimento regional e que também permeiam as questões levantadas neste trabalho, quais sejam, os arranjos produtivos locais, os clusters e as redes de micro, pequenas e médias empresas.

A inserção destes temas tem por objetivo mostrar que deve ocorrer um alinhamento principalmente entre o fortalecimento e identificação da governança com todos os tipos de aglomeração do capital social na busca de soluções efetivamente plausíveis, adaptadas ao contexto brasileiro. Tendo como principal motivo o fato de que as Agências de Desenvolvimento desempenhem um importante papel de fomentadora e facilitadora na estruturação de tais aglomerações.

Apesar da ampla discussão acadêmica sobre concentração industrial e competitividade, notadamente o conceito de cluster apresentado por Porter (1993) e a descrição da experiência italiana com seus distritos industriais, a experiência brasileira é bastante recente. Segundo o Serviço Nacional de Apoio a Micro e Pequena Empresa - SEBRAE, com o Governo Federal eleito em 2002, surgiu um intenso debate que teve como consequência a inserção dos APLs no Plano Plurianual de Ações do Governo Federal (PPA) para 2004-2007. No tópico Política Industrial, um dos eixos centrais de nossa estratégia brasileira de

desenvolvimento, os APLs passam, então, a ser contemplados com uma visão diferenciada. (Sebrae, 2004, p. 12).

Outro fator relevante para a inserção e apresentação do tema, vem da contribuição de Cecili Raud (1999) e Arnaldo Bagnasco (2002), os quais apresentaram a gênese dos Distritos Industriais italianos, fazendo uma reflexão para sua inserção no contexto brasileiro. Os autores apresentaram a formação de zonas rurais urbanizadas, sendo um aglomerado de pequenas cidades próximas, o que se apresentaria, em seu conjunto, com as características de uma grande cidade, porém, nas pequenas cidades existe o ambiente de confiança, podendo formar cadeias de fornecimento. Como exemplo, uma cidade pode se especializar no design de calçados, quando outra se encarrega da fabricação, outra ainda da embalagem e por aí em diante, efetivando uma verdadeira especialização das cidades dentro da mesma cadeia, dentro de uma mesma microrregião, valorizando o território, agregando valor aos produtos, gerando escala de produção, efetivando um marketing territorial, sem as grandes desvantagens existentes nos grandes centros urbanos.

#### **2.4.1. Arranjos Produtivos Locais - APLs**

De acordo com o SEBRAE, arranjo produtivo local é a expressão utilizada para definir uma “aglomeração de empresas que possuem a mesma especialização produtiva e se localizam em um mesmo espaço geográfico. Estas empresas mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e

com outros locais: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”. (SEBRAE, 2003).

O primeiro desafio à adoção dessa estratégia é o de mudar a lógica individualizada de atuação por parte dos vários órgãos governamentais e não-governamentais que atuam com o tema do desenvolvimento local e regional, em diferentes níveis de abordagem. Está claro que nenhum órgão ou instituição, individualmente, detém a capacidade de enfrentar o desafio do desenvolvimento do país de modo integral. Alguns podem contribuir para o esforço dirigido ao aumento das exportações, outros para a melhoria da capacitação gerencial e profissional das empresas ou para a disponibilização de crédito e para a difusão de formas cooperativas ou associativas, entre tantos temas a serem tratados nos APLs.

Existe uma vasta literatura nacional e internacional sobre o fenômeno da aglomeração de empreendimentos na mesma atividade produtiva em regiões geográficas determinadas. Existem muitas denominações e ênfases diferentes. O mesmo fenômeno às vezes é denominado arranjo produtivo local, sistema produtivo local ou mesmo “*cluster*”.

Dada a diversidade de conceitos para caracterizar o que está sendo chamado de APL, optou-se em adotar, segundo o Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais - Versão para Discussão do GT Interministerial Versão Final (2004), que um APL se caracteriza por um número significativo de empreendimentos e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e que compartilham formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, e pode

incluir pequenas, médias e grandes empresas. Essa definição é talvez a mais usual na formulação de políticas públicas.

Segundo o referido Termo de Referência, é possível reconhecer a existência de um arranjo produtivo local a partir de um conjunto de variáveis, presentes em graus diferentes de intensidade. A concentração setorial de empreendimentos no território ocorre:

- Por concentração, entende-se a quantidade de empreendimentos, predominantemente de micro, pequeno e médio porte, que seja relevante para o contexto econômico local ou regional. O número mínimo de unidades produtivas que compõe um APL deve ser relativizado também em relação às particularidades do setor e do território onde se localiza o arranjo.
- O conceito de empreendimento é aquele, mais amplo, de unidade produtiva, contemplando empreendimentos individuais e coletivos.
- Por concentração setorial, entende-se um complexo produtivo, englobando inclusive atividades menos estruturadas, com predominância de atividades produtivas de um determinado setor.
- Por território, de um APL entende-se seu espaço físico, que não deve ultrapassar a dimensão microrregional. Um APL pode diferir dos limites geográficos, políticos e administrativos formais. A delimitação depende da concentração e da dinâmica da atividade econômica. Pode ser um município, parte de um município ou um conjunto de municípios, situados em um mesmo estado ou na confluência de dois ou mais estados.

Considerando as particularidades do setor e do território onde o arranjo se localiza, a concentração de indivíduos ocupados em atividades produtivas

relacionadas com o setor de referência do APL, é relevante para o contexto econômico local ou regional.

A cooperação entre os atores participantes do arranjo (empreendedores e demais participantes), em busca de maior competitividade, por cooperação, entende-se formas percebidas de interação entre os atores do arranjo, para a realização de ações que buscam um objetivo comum, relacionado ao desenvolvimento sustentável deste. A cooperação pode acontecer entre as unidades produtivas, mas também entre estas e outras instituições presentes no arranjo, tais como associações de classe, associações comerciais, redes de empresas, instituições de ensino e pesquisa, ONGs, etc; além da cooperação entre instituições que atuam localmente.

A opção estratégica pela atuação em APL decorre, fundamentalmente, do reconhecimento de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas individualizadas. O tamanho da empresa passa a ser secundário, pois o potencial competitivo dessas firmas advém não de ganhos de escala individuais, mas sim de ganhos decorrentes de uma maior cooperação entre essas firmas. A abordagem de APL, nesse sentido, valoriza a cooperação, o aprendizado coletivo, o conhecimento tácito e a capacidade inovativa das empresas e instituições locais como questões centrais e como funções interdependentes para o aumento da competitividade sustentável, fortalecendo os mecanismos de governança. Além disso, é na localidade que se faz notar a interdependência entre crescimento econômico, gerador de externalidades positivas em seu entorno, e vantagens locais relevantes para a melhoria de processos e produtos das empresas. Os

APLs são, portanto, uma importante fonte geradora de vantagens competitivas, principalmente quando estas são construídas a partir do enraizamento de capacidades produtivas e inovativas e do incremento do capital social oriundo da integração dos atores locais. Dado o elevado número de postos de trabalho gerados em micro, pequenas e médias empresas, uma política de promoção de APLs tem um potencial de apoio à retomada do desenvolvimento, contribuindo para geração de emprego e renda e para redução de desigualdades sociais e regionais.

O objetivo da adoção de ações integradas de políticas públicas para arranjos produtivos locais é estimular processos locais de desenvolvimento, através da promoção da competitividade e da sustentabilidade dos empreendimentos no território onde o APL está inserido. Busca-se, assim:

- O desenvolvimento econômico;
- A redução das desigualdades sociais e regionais;
- A inovação tecnológica;
- A expansão e a modernização da base produtiva;
- O crescimento do nível de emprego e renda;
- A redução da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas;
- O aumento da escolaridade e da capacitação;
- O aumento da produtividade e competitividade;
- O aumento das exportações.

Para que tais objetivos sejam alcançados é de fundamental importância as instituições seguirem algumas diretrizes, que refletem aspectos normalmente

presentes naqueles arranjos com maior competitividade, sustentabilidade e um tipo de desenvolvimento inclusivo. Na busca de uma atuação integrada que promova o desenvolvimento dos APLs, as ações das diversas instituições deverão observar os seguintes aspectos:

- **O protagonismo local:** as ações serão sempre concebidas, implementadas e avaliadas de forma a levar os atores locais a aumentar sua autonomia, co-responsabilidade e gerenciamento do processo de desenvolvimento da localidade, estimulando, nesse sentido, o reconhecimento do papel das lideranças locais e a necessidade de sua capacitação como forma de contribuir ao esforço dos atores locais estarem participando do processo de desenvolvimento;
- **A promoção de um ambiente de inclusão:** as ações devem estimular a articulação dos diversos agentes locais visando o acesso das unidades produtivas ao mercado, à informação, à tecnologia, ao crédito, à capacitação, e a outros bens e serviços comuns;
- **A elevação do capital social:** as ações devem promover a interação e a cooperação entre os atores no território, facilitando o desenvolvimento de relações de confiança, o aprendizado interativo, o fluxo de conhecimento tácito, o associativismo e o cooperativismo;
- **A preservação do meio-ambiente:** as ações devem estimular a criação de mecanismos endógenos de minimização dos impactos ambientais das atividades produtivas, a utilização de tecnologias ecologicamente sustentáveis e o aproveitamento de subprodutos e resíduos;

- **A integração com outros atores:** as ações devem estimular o processo de integração entre as instituições (nacionais, estaduais e locais) que atuam no APL;
- **A colaboração entre os entes federados:** a política nacional de promoção de arranjos atuará de forma complementar e em cooperação com aquelas desenvolvidas no âmbito dos estados e municípios.
- **O mercado:** as ações nos arranjos deverão estar orientadas para o mercado;
- **A sustentabilidade:** as ações devem estimular a capacidade de o arranjo se organizar, se manter ao longo do tempo e adquirir autonomia;
- **A inovação:** as ações devem estimular a absorção, a geração, a incorporação e a difusão de tecnologias adequadas ao contexto do arranjo;
- **As relações de trabalho:** as ações devem promover mecanismos que estimulem os empreendimentos pertencentes aos APLs na direção do trabalho decente, entendido como: trabalho produtivo executado em condições adequadas de saúde e segurança, com respeito aos direitos fundamentais do trabalho, que garante remuneração adequada, dispõe de proteção social e ocorre em um ambiente de diálogo social, liberdade sindical, negociação coletiva e participação;
- **A redução das desigualdades regionais:** as ações devem contribuir para a incorporação de novos territórios ao processo de desenvolvimento nacional, de forma a valorizar a diversidade regional e a superar o baixo dinamismo econômico.

### **2.4.2. Clusters (Aglomerados Industriais)**

O conceito de *Cluster* foi criado em 1990 por Michael Porter. *Cluster* é um agrupamento ou aglomerado de empresas em torno de um negócio. As empresas são diferentes, mas o negócio é o mesmo. Cada empresa faz uma parte cada vez menor, mais especializada. Existem diversas empresas confeccionando partes que podem contribuir para um produto final acabado e não impedindo a concorrência entre elas.

Um exemplo de Cluster é o de vestuário que agrega empresas como fábricas de tecidos, estamparias, fábricas de botões e aviamentos, costureiras, modistas, designers, confecções, tinturarias e lojas de vestuário.

O conceito de aglomerado representa uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e municipais e aponta para os novos papéis das empresas, dos governos e de outras instituições que se esforçam para aumentar a competitividade.

Drejer (*apud* Chorincas *et al*, 2001, p. 2) define *cluster* como redes de produção de empresas fortemente interdependentes (incluindo fornecedores especializados) ligadas entre si numa cadeia de produção de valor agregado. A figura 4 apresenta um exemplo de aglomerado que ilustra a interdependência entre empresas.

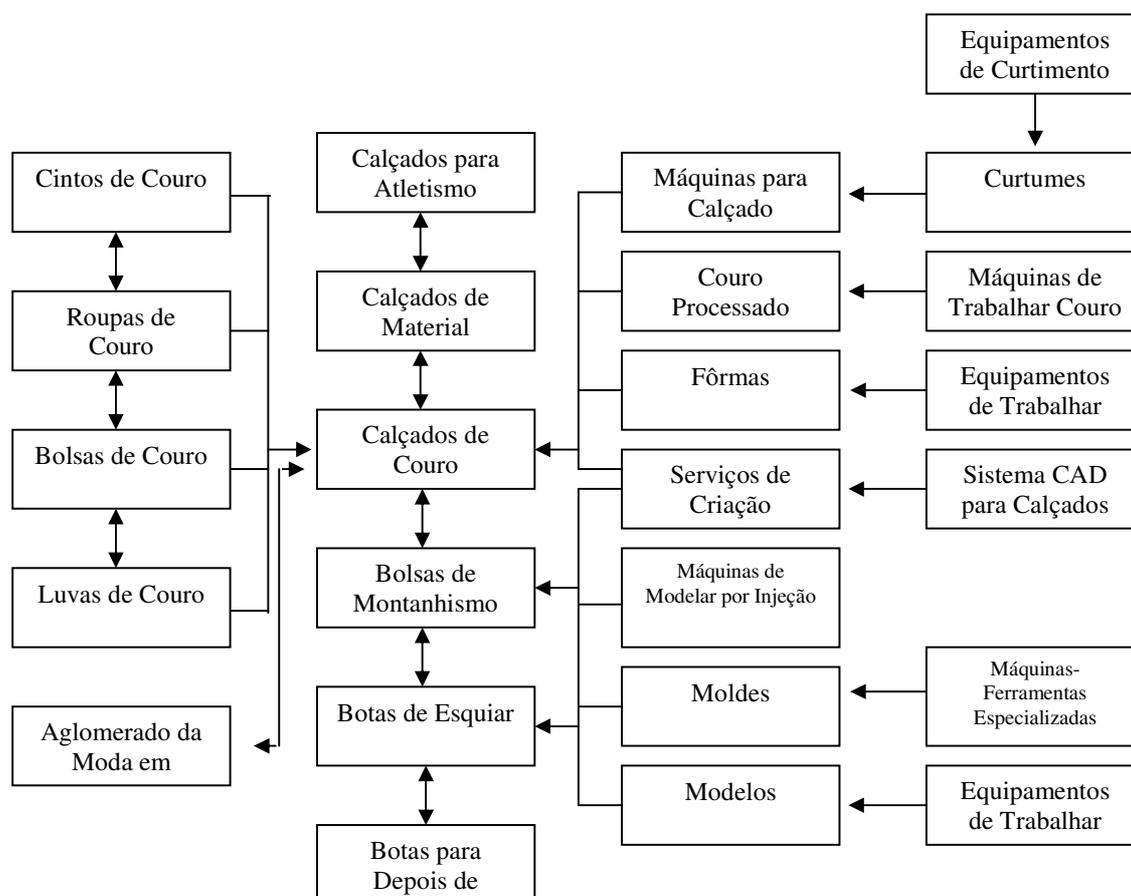


Figura nº. 04: Aglomerado italiano de calçados e moda.

Fonte: Pesquisa de Claas van der Linde 1993 (apud Porter, 1999, p. 213).

Partindo desta definição de caráter geral, Chorincas *et al* (2001, p. 3) distingue quatro tipos de *clusters*:

- *Micro Cluster ou Cluster Local* – é um conjunto geograficamente próximo de empresas e instituições, inter-relacionadas por elementos comuns e complementariedades, atuando num campo particular de atividade (no mesmo setor ou eventualmente no mesmo segmento de um setor); essas empresas simultaneamente concorrem entre si no mercado dos produtos (ou serviços) e são capazes de cooperar entre si;

- *Cluster Industrial* - é um conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de instituições associadas (desde Universidades a centros de certificação de qualidade a associações comerciais) que desenvolvem a sua atividade em campos diferentes, recorrendo a tecnologias distintas, mas complementares, e que pela inovação que geram, concretizam benefícios para as outras, beneficiando-se todas da melhoria da competitividade das partes;
- *Cluster Regional* – é similar ao cluster industrial, cujas articulações principais funcionam no interior de um dado espaço regional, podendo essas articulações repetir-se total ou parcialmente noutras regiões do mesmo País; neste nível, são mais pertinentes os efeitos de proximidade geográfica sobre a dinâmica da interação entre atores e do nível da competitividade e inovação do conjunto;
- *Mega Cluster* - é um conjunto de atividades distintas, mas cujos bens ou serviços satisfazem à procura de uma mesma grande área funcional da procura final, recorrendo a competências básicas complementares e podendo explorar vantagens de interligação e articulação em rede, entre si e com outras entidades, nomeadamente as que permitem a acumulação do “capital imaterial” para o conjunto das empresas envolvidas.

As empresas têm um interesse tangível no ambiente de negócios da sua localidade que supera, em muito, a importância dos impostos, dos custos da eletricidade e dos níveis salariais. Na verdade, a empresa às vezes até se beneficia da presença de competidores locais. As associações comerciais se

constituem em ativos importantes para a competição, assim como as organizações sociais.

A remoção dos obstáculos ao crescimento e a melhoria dos aglomerados existentes e emergentes revestem-se de importância prioritária. Os aglomerados são a força motriz para o aumento das exportações e desempenham o papel de imãs na atração de investimentos externos (PORTER, 1999). Constituem o foro que possibilita novas e imprescindíveis modalidades de diálogo entre empresas, órgãos governamentais e instituições (como escolas, universidades e empresas de utilidade pública).

Como já apresentado, para Porter (1999), um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos e serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas de setores afins.

Os aglomerados incluem também empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infra-estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades e prestadores de serviços de treinamento vocacional) e agências de normatização.

Os órgãos governamentais com influência significativa sobre o aglomerado seriam uma de suas partes integrantes. Finalmente, muitos aglomerados incluem

associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado, que apóiam seus participantes.

Porter (1999) afirma que a identificação das partes constituintes do aglomerado exige que se adote como ponto de partida uma grande empresa ou uma concentração de empresas semelhantes, para em seguida se analisar a montante e a jusante à cadeia vertical de empresas e instituições. O passo seguinte consiste na análise horizontal, para identificar setores que utilizam distribuidores comuns ou que fornecem produtos ou serviços complementares.

Com base no uso de insumos ou tecnologias especializadas semelhantes ou através de outros elos com os fornecedores, identificam-se cadeias horizontais de setores. Após a identificação dos setores e empresas do aglomerado, o passo subsequente é o isolamento das instituições que oferecem qualificações especializadas, tecnologias, informações, capital ou infra-estrutura e órgãos coletivos envolvendo os participantes do aglomerado. O passo final consiste em procurar as agências governamentais e outros órgãos reguladores que exerçam influências significativas sobre os participantes do aglomerado.

Para Porter (1999), o desenho das fronteiras do aglomerado é, em geral, uma questão de grau e envolve um processo criativo, fundamentado na compreensão dos elos e das complementariedades entre os setores de maior importância para a competição. A força desses “extravasamentos” (ou efeitos colaterais) e sua importância para a produtividade e para a inovação determinam, em última instância, as fronteiras mais remotas.

As fronteiras de um aglomerado devem abranger todas as empresas, setores e instituições com fortes elos verticais, horizontais ou institucionais. Quando os elos

forem fracos ou inexistentes, a entidade, sem dúvida, não é parte integrante do aglomerado. Suas fronteiras raramente coincidem com os sistemas padronizados de classificação setorial, que não captam muitos participantes importantes do processo competitivo e tampouco os elos entre os setores. Os aglomerados consistem em geral, de uma combinação de produto acabado, máquina, materiais e serviços industriais, quase sempre classificados em categorias separadas.

Assim, os aglomerados constituem uma importante forma multiorganizacional, uma influência central sobre a competição e uma característica preeminente das economias de mercado. Sua situação em determinada economia proporciona importantes *insights* sobre seu potencial e sobre as limitações de crescimento futuro. O papel dos aglomerados na competição levanta importantes questões para as empresas, governos e outras instituições.

Para Porter (1999) os aglomerados representam uma faceta da figura 05 (setores correlatos e de apoio), mas são melhor interpretados como manifestação das interações entre as quatro facetas. Os aglomerados influenciam a competição de três maneiras amplas: primeiro, pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes; segundo, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade; terceiro, pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado.

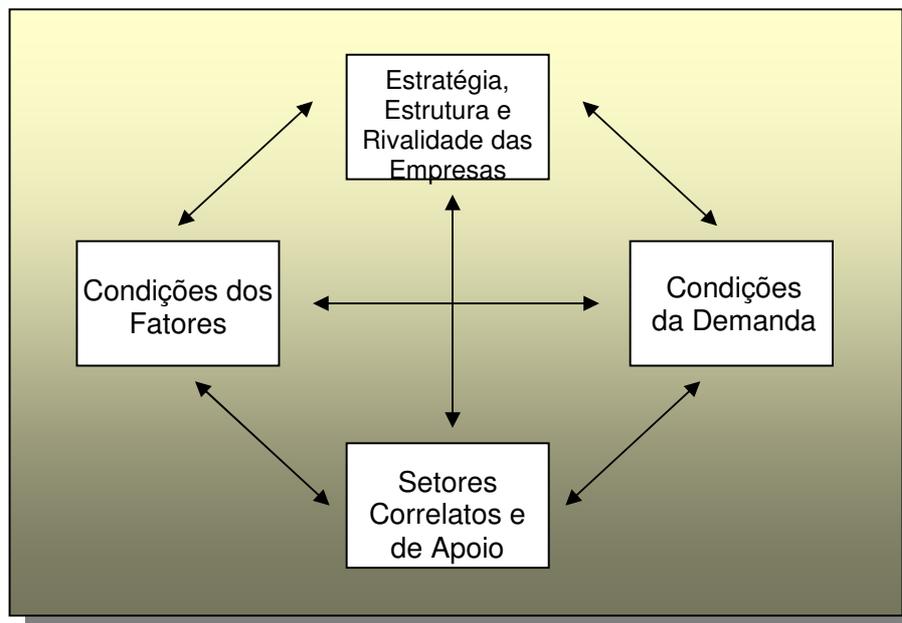


Figura 05 - Determinante da vantagem competitiva nacional. Fonte: Porter, 1999, p. 179.

O aglomerado contribui para o aumento da produtividade, não apenas através da aquisição e montagem de insumos, mas também pela facilitação das complementariedades entre as atividades dos diferentes participantes. A forma mais óbvia de complementariedade é a que ocorre entre os produtos. As partes são dependentes entre si, o mau desempenho de uma delas compromete o êxito das demais.

A importância dos *Clusters* reside no fato de que a concorrência moderna depende em alto grau da produtividade e não do acesso a insumos ou da economia de escala de empreendimentos isolados, sendo esta produtividade dependente do grau de sofisticação da gestão das empresas, as quais são fortemente influenciadas pelas condições do ambiente empresarial local vinculadas aos diferentes *Clusters* (Porter, 1999).

As abordagens anteriores permitem visualizar a importância atribuída por diferentes autores aos *Clusters* para a competitividade local e regional. Por outro lado, a abordagem deste tipo de aglomerado empresarial também possibilita sua análise de acordo com diferentes dimensões, as quais permitem uma visão mais abrangente deste tipo de arranjo inter-empresarial.

Estas questões parecem efetivamente evidenciar algumas características importantes de um *Cluster*, corroborando a abordagem anterior de Porter, e demonstrando a importância de cadeias produtivas desta natureza.

Os clusters podem ter mais ou menos características do distrito. Se os clusters podem existir sem exibir os aspectos da eficiência coletiva que é associado com o modelo do distrito industrial, assim, reciprocamente, a cooperação entre empresas, a aprendizagem mútua e a inovação coletiva podem existir mesmo quando um cluster formado por grandes empresas não fizeram. Redes de PME's tem caracter espacial e ainda podem conduzir a eficiência coletiva. As economias externas tendem a ser pequena, mas o ganho de ação em comum pode ser significativo.

Os ciclos de vida de um cluster segundo o Observatory of European SME's (2002) e ERDC (2003) seriam:

- a) formação de empresas pioneiras, freqüentemente baseada em um conhecimento específico local, acompanhada de uma nova empresa *spin-off*;
- b) criação de empresas especializadas em fornecimento, prestação de serviços e mercado; através da sua desverticalização e do fomento à qualificação da mão de obra;

- c) elaboração de uma nova organização que serve as empresas no cluster, como aconteceu com a Terceira Itália (distritos industriais, em 1980), através da formação de pequenas e médias empresas com o desenvolvimento de mercado e tecnologias;
- d) atração de empresas externas, trabalhadores com habilidades e solo fértil para novas companhias;
- e) criação de ativos de relações não comerciais, onde circulam informações e conhecimento, através de uma aproximação cada vez maior dos indivíduos, organizações e empresas; e
- f) período de declínio dos clusters: situações complicadas de travamento podem acontecer, os clusters podem cair numa armadilha de uma rígida especialização, fazendo com que não haja flexibilização para a inovação, além do bloqueio das ligações.

### **2.4.3. Redes de Pequenas e Médias Empresas**

A abordagem a respeito das alterações nas relações inter-empresas, é a vinculada à formação de redes de pequenas e médias empresas produtivas, tal como elucidado por Casarotto & Pires (1998).

Esta forma de análise e interpretação das cadeias produtivas de pequenas e médias empresas baseia-se na constatação das mudanças no cenário competitivo global que tornou as condições de sobrevivência destas extremamente difíceis, quase que obrigando-as a estabelecerem alianças com vistas a acessar os recursos e a tecnologia necessárias à sua manutenção e sobrevivência nos

mercados atuais. A partir da análise estratégica realizada, as opções básicas para as pequenas e médias empresas seriam constituídas pela sua inclusão em uma rede *topdown* (tem o significado de uma rede de empresas lideradas por uma grande empresa – mãe, que apresenta um conjunto de empresas menores como suas fornecedoras diretas e indiretas), na condição de fornecedoras de uma grande empresa, ou participar de redes flexíveis (aquela formada por um consórcio de pequenas e médias empresas onde cada uma participa em determinado estágio do processo produtivo), dentro de sua especialização, contribuindo para a produção que garante a sustentabilidade da cadeia como um todo (no mercado em que participa), de empresas de porte similar ao seu.

A referência à flexibilidade prende-se ao fato das redes assim formadas serem constituídas por pequenas empresas mais flexíveis e ágeis que as grandes empresas nas funções produtivas (CASAROTTO & PIRES, 1998). A figura 06 apresenta em sua parte inferior, um modelo geral de redes de pequenas e médias empresas.

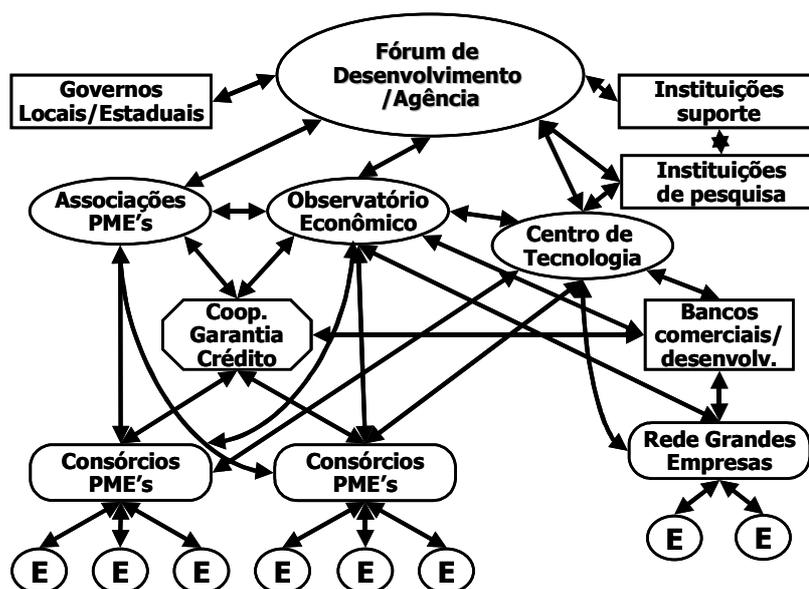


Figura 06 - Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.

Fonte: Casarotto e Pires (1998, p. 21).

Observando-se ainda este tipo de rede, podem-se constatar diferentes tipos de consórcios e pactos firmados entre as organizações participantes. Os principais grupos de consórcios são representados por Casarotto & Pires (1998, p.52):

- *Consórcio Setorial* – empresas concorrentes e complementares realizam um acordo que permite o ganho de competitividade dos membros pela difusão de informações e complementariedade produtiva;
- *Consórcio Territorial* – reúne empresas de todos os segmentos e atividades de uma região e ocupa-se, principalmente, das atividades informativas e de promoção do conjunto dessas empresas;
- *Consórcio Específico* – restringe sua ação às atividades específicas para atingir um objetivo determinado, como, por exemplo, a exportação de produtos e bens.

Também existem consórcios em que todos os integrantes fabricam o mesmo produto, assim como consórcios onde a produção de componentes de um determinado produto está dividida entre diversos integrantes, apresentando como bem final a marca do consórcio em si.

Uma das características fundamentais destes consórcios formados entre as empresas que constituem a rede, é o estabelecimento de um pacto ou acordo entre os integrantes sobre a forma operacional visando o atingimento de objetivos comuns, assim como também a constituição de uma entidade pelos consorciados, destinada a realizar aquelas atividades que os mesmos não poderiam desempenhar isoladamente. Neste sentido, alguns tipos de serviços genéricos prestados às empresas integrantes das redes pelos consórcios são os sistemas de informações, o controle de qualidade e o incremento da inovação tecnológica, o suporte financeiro, a promoção e venda territorial ou regional e a atração de investimentos externos.

De uma forma geral observa-se que a tendência central é a de que as atividades primárias, aquelas voltadas diretamente à produção do produto ou bem, sejam realizadas pelas organizações integrantes da rede, ao passo que as atividades de suporte fiquem a cargo do consórcio ou da instituição por ele criada para este fim.

De acordo com Ribault et al. (1995), existe um grande número de tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. São em geral constituídas para atacar mercados precisos com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas. A estratégia

possui vários objetivos: a dimensão crítica a partir da qual se pode ocupar uma posição dominante no mercado; o reforço das redes de distribuição, para reforçar ainda mais esse domínio de mercados; a colocação em comum de atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento. Dentre os possíveis tipos de alianças, Kanter (1990), cita os seguintes:

- a) *Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios*: neste tipo de alianças, um grupo de organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (freqüentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas.
- b) *Alianças Oportunísticas ou Joint Venture*: Onde as organizações vêem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que, talvez temporária), através de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente.
- c) *Alianças de Parceria, envolvendo fornecedores, consumidores e empregados*: Neste tipo de aliança, há o envolvimento de vários parceiros (stakeholders) no processo de negócio em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus empregados.

Considerando agora as redes como instrumentos de análise das cadeias produtivas de pequenas e médias empresas, constata-se que a mesma representa uma ferramenta bastante interessante, abrangente e detalhada, na medida em

que aborda desde questões estratégicas iniciais envolvidas, até o equacionamento de aspectos operacionais relevantes para a manutenção das organizações integrantes e aumento da competitividade do sistema.

## **2.5. GOVERNANÇA REGIONAL**

No momento histórico atual, esta ocorrendo uma grave crise da governança global, decorrente do unilateralismo da potência hegemônica, a crise da ONU como espaço da governança multilateral e a tentativa de sua reestruturação de forma eletista em que poucas nações poderosas buscam exercer o domínio global. Por outro lado, vemos o impasse da OMC, dividido entre a reação das grandes nações e do grupo de países emergentes chamado G21. Tais fatos revelam o tamanho dos desafios que estão sendo enfrentados pelos que acreditam na possibilidade da construção de um mundo regionalmente mais equilibrado e socialmente mais justo. (PERIN, 2004, p. 19)

O conceito de governança pode ser entendido como um marco de ação para a política regional, que visa à integração dos mecanismos existentes através do desenvolvimento e da sinergia das ações executadas em um dado território. É constituído por valores, políticas e ações, características do ambiente, mecanismos para o desenvolvimento de ações cooperativadas entre os setores públicos e privado, mecanismos coletivos de decisões a respeito das inversões e, instrumentos de políticas de diferentes áreas promotores do desenvolvimento produtivo e da competitividade regional (POWELL & DOERR, 1994; AMIM, 1995; HEALEY, 1997 *apud* LAGENDIJK, 1998; EURADA, 2001; GIDDES, 1984;

POWELL; SMITH, 1994; WILLIAMSON *apud* ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2000 e OCDE, 1999).

Pires, M. (2001) afirma que a participação da sociedade é importante para assegurar a transparência das ações e para permitir o combate eficiente à corrupção no setor público.

A governança pode ser vista como o exercício da autoridade econômica, política e administrativa para gerenciar um país em todos os níveis. Compreende os mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercitam seus direitos legais, cumprem com suas obrigações e mediam suas diferenças (Bandeira, 1999, p.15).

Essas vertentes, em grande parte sobrepostas, acabam por destacar dois aspectos da participação. Um deles é o seu caráter de elemento essencial da própria idéia de democracia. O outro é o seu importante papel instrumental, derivado da funcionalidade da participação para a articulação de atores sociais e para a viabilização de processos de capacitação e de aprendizado coletivos, extremamente relevantes para a promoção do desenvolvimento.

Assim como a JICA, também o UNDP, a OECD, a USAID e outras instituições similares produziram documentos de política que se baseiam nos conceitos de desenvolvimento participativo e *good governance*. Esses conceitos constituem, na atualidade, a base do enfoque dominante na assistência ao desenvolvimento por parte dos países desenvolvidos e das principais organizações internacionais (Bandeira, 1999, p. 17).

Além de ser um tema preocupante, em termos de políticas de desenvolvimento de uma forma mais abrangente, a governança pode explicar o sucesso das regiões mais desenvolvidas do mundo.

Dentro do tema governança, um importante fator a ser analisado é o Capital Social, composto por um conjunto de fatores de natureza cultural que aumenta a propensão dos atores sociais para a colaboração e para empreender ações

coletivas, constitui-se em importante fator explicativo das diferenças regionais quanto ao nível de desenvolvimento.

O elemento central desse enfoque, que destaca a importância dos fatores culturais para o processo de desenvolvimento, é o conceito de Capital Social. Ao lado do capital físico e do capital humano, este terceiro tipo de capital seria de importância decisiva para explicar as diferenças entre países e regiões, quanto à prosperidade econômica (Bandeira, 1999, p. 19).

O professor Robert D. Putnam cientista político de Harvard, com a publicação de *Comunidade e Democracia*, em 1996, tornou-se um dos principais expoentes desse tipo de abordagem, ao utilizar o conceito de Capital Social para explicar as diferenças de desempenho institucional das administrações regionais italianas.

Parece ser evidente a principal implicação desta análise, no que se refere às políticas de desenvolvimento regional. Além das iniciativas do tipo tradicional, como a implantação de infra-estrutura, as ações de fomento e os esforços voltados para a atração de investimentos privados, devem ser adotadas medidas que contribuam para a acumulação de Capital Social, fortalecendo a coesão das comunidades, promovendo a colaboração na solução de problemas comuns e estimulando os vários atores sociais a participarem ativamente da discussão das questões de interesse público.

Por mecanismos de governança, entende-se a existência de canais (pessoas físicas ou organizações) capazes de:

1. Liderar e organizar atores em prol de objetivos comuns nas atividades em APL; ou
2. Coordenar as ações dos diferentes atores para o cumprimento de objetivos comuns; ou
3. Negociar os processos decisórios locais; ou

#### 4. Promover processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

Para Haddad (2001), os capitais necessários, para o processo de desenvolvimento de uma rede que estimule a governança, constituem-se em:

- Capital Institucional: As instituições ou organizações públicas e privadas existentes na região: o seu número, o clima de relações interinstitucionais (cooperação, conflito, neutralidade), o seu grau de modernidade.
- Capital Humano: O estoque de conhecimento e habilidades que possuem os indivíduos que residem na região e as capacidades para exercitá-los.
- Capital Cívico: A tradução de práticas de políticas democráticas, de confiança nas instituições, de preocupação pessoal com assuntos públicos, de associatividade entre as esferas públicas e privadas.
- Capital Social: O que permite aos membros de uma comunidade confiar um no outro e cooperar na formação de novos grupos ou realizar ações em comum.
- Capital Sinérgico: Consiste na capacidade real ou latente de toda a comunidade para articular de forma democrática os diversos formatos de capital intangível disponíveis nessa comunidade.

Neste ponto é importante incluir o conceito de empreendedorismo cívico, segundo Nasser (2003, p. 25) como sendo a arte de amalgamar as forças sociais. A sociedade é, antes de mais nada, uma rede invisível de identidades, sob forma de valores, costumes, usos, opiniões, visões de mundo. É comunidade, no sentido de compartilhar coisas comuns. Poder compartilhar o destino, o mito fundador ou a profecia escatológica e a este compartilhamento chama-se civismo. Em qualquer

sociedade há Poder, mesmo antes de haver o governo. Entre os poucos fatos novos, está a nova competitividade em pequeno âmbito. A progressiva unificação dos mercados e conseqüente retirada dos governos da coordenação da economia eleva a comunidade, entendida como pequeno grupo humano com forte identidade, a força emergente no processo de competição. É aí que se pode falar de nova possibilidade de organização econômica e de um novo tipo de intervenção chamada de empreendedorismo cívico, atitude de extrema relevância no contexto do fortalecimento da governança e por conseqüência do Desenvolvimento Regional.

Por outro lado, segundo Putman (1993) as redes sociais têm um compromisso cívico de participação no nível de comunidade, normas de reciprocidade generalizada e o aparecimento de uma confiança social. Poderia dizer que o homem, desde que nasce já ingressa em numerosas redes. A primeira rede é a família; está inserida através da consangüinidade, afinidade ou outros vínculos como, por exemplo: a amizade, o interesse econômico. Ao mesmo tempo o homem está integrado verticalmente ou horizontalmente a outras redes (outras famílias), formando comunidades regionais, nacionais ou internacionais.

O empreendedor cívico catalisa interações sociais para desenvolver os indivíduos. Justamente por causa disso, ele não deve ser confundido com empreendedor social, pessoa motivada pelo desejo de fazer bem ao próximo. O empreendedor cívico trabalha fenômenos, produz capital social, no sentido que lhe dá Robert Putnam, que estudou o modelo italiano durante vinte anos para chegar à conclusão de que lá os governos regionais são melhores e a economia é mais

próspera, porque existe mais civismo, ou mais capital social. (NASSER, 2003, p. 26)

O Capital Social é constituído pelo conjunto de características da organização social, como confiança, normas e sistemas que contribuem para aumentar a efetividade da sociedade, como dizia o sociólogo norte-americano James Coleman: assim como outras formas de capital, o Capital Social é produtivo, possibilitando a realização de certos objetivos que seriam inalcançáveis se ele não existisse. Por exemplo, um grupo cujos membros demonstrassem confiabilidade e que depositem ampla confiança uns nos outros é capaz de realizar muito mais do que outro grupo que careça de confiabilidade e de confiança. (BANDEIRA, 2000, p. 28).

O termo governança está associado ao modelo de gestão e que na literatura é recente. Os elementos de um modelo de gestão, segundo Alvarez, Silva e Proença (2002) envolvem: missão de uma organização; valores de gestão; estrutura organizacional; cultura organizacional; clima organizacional; controle de gestão; hierarquias; sistemas de informação para gestão, procurando manter sempre um alinhamento com as diretrizes, propriamente estabelecidas.

Existem duas premissas básicas, a respeito de rede, buscando o fortalecimento de uma boa governança, baseado na descrição dos modelos de gestão:

- I. algumas decisões sobre recursos, iniciativas não são tomadas de forma independente por cada nó, mas negociadas e/ou definidas em acordo com os demais participantes; e
- II. como a participação na rede depende da adesão dos nós e não existem a priori relações hierárquicas, a governança deve incluir formas de atração dos nós que

evidenciam o que cada organização participante obtém de benefícios. (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002, p. 7).

Segundo a definição de Williamson (*apud* ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002, p. 07) governança “compreende tanto a forma como o trabalho é organizado como, os meios através dos quais é coordenado”. Os atores Humphrey & Schmitz (1997), em suas pesquisas a respeito do assunto identificaram 03 (três) tipos básicos de governança: governança de redes (ou quase hierárquica), mercado e hierárquica (ou vertical). Anteriormente outros autores como Jessop (1998), haviam classificado em anárquica; auto-organização e hierárquica, mais tarde o autor Williamnsom (1985) classificou em mercado; redes e integração vertical.

A palavra governança é utilizada quando se refere “aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamentos, ou seja, entre os setores públicos e privados, em nível local, regional ou global”. (PEREIRA, et.al., 2004, p.04).

Partindo desta premissa, a governança de uma rede dependerá de algumas diretrizes para a formação. Estas diretrizes poderão ser chamadas de pré-condição, que segundo Goedert (1999, p.111), seriam:

- a) identificação de necessidade/ o reconhecimento da oportunidade;
- b) diagnóstico do contexto – fase do conhecimento: estudo histórico das necessidades, das organizações, das individualidades (variáveis de personalidade: na abordagem indivíduo a indivíduo, levamos em conta as características das pessoas, personalidades, atitudes, potencial de liderança e relacionamento) além das tomadas de decisão, as características sócio-econômicas da rede;

- c) a estratégia a ser adotada para transmitir e repassar o conteúdo da mensagem aos elementos constituintes das redes;
- d) o convencimento do aprendiz;
- e) a persuasão através das coalizões dominantes/líderes de opinião; e
- f) aplicação do modelo de rede.

O projeto de governança compreende decisões relacionadas à:

- a) configuração da rede: quais os nós integram a rede;
- b) definição dos papéis dos nós;
- c) alocação dos recursos aos nós;
- d) utilização dos recursos situados em cada nó;
- e) escolha dos caminhos de fluxos (links) entre os nós e sua configuração;
- f) controle dos fluxos entre os nós; e
- g) coordenação do trabalho entre os nós. (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002, p. 7).

Os mesmos autores segundo Goedert (1999) classificam o modelo de governança em 03 (três) níveis: a infra-estrutura da rede; a proposta da rede e o modelo de funcionamento da rede.

O primeiro nível corresponde a **infra-estrutura**, que engloba:

- a) os atores (nós da rede): as pessoas; instituições financeiras; os organismos não governamentais; as grandes empresas/corporações; as associações de classe; grupos de pesquisas e institutos; e os grupos de empresas PME;
- b) os objetivos dos atores envolvidos;
- c) os recursos relevantes a sua distribuição/localização atual; e

d) conexões (internas e externas) e caminhos de fluxo: Zaleski Neto (2000): aponta quatro grandes dimensões de interações inter-organizacionais: formalização; intensidade; reciprocidade e padronização.

As redes funcionam a partir das relações sociais entre indivíduos que fazem parte das organizações e que permitem por sua vez, um fluxo rápido e o cruzamento de informações, facilitando a coordenação dos trabalhos e ao mesmo tempo, estabelecendo confiança entre as partes, salvaguardando o seu relacionamento. De certa forma, as relações/ligações na rede são dinâmicas, pois, à medida que os nós de uma rede interagem com o tempo, a confiança e a ligação na rede tendem a ser mais efetiva e sólida, permitindo uma melhor coordenação e qualidade nas interligações, por meio dos seus nós (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002).

Zaleski Neto (2000) classifica as ligações dos nós como:

- a) conscientização das interdependências: seio comunitário (*community chest*), os autores tomam consciência dos relacionamentos;
- b) troca de recursos entre organizações, nas quais estão comprometidas com o atendimento do objetivo maior que é a cooperação; e
- c) interpenetração de fronteiras: toda a rede tem uma limitação, que poderá ou não facilitar ou dificultar o processo de comunicação.

Um segundo nível de um modelo de governança seria a **proposta de rede**, englobando a estratégia coletiva (composta pela missão, visão, valores e objetivos estratégicos); arquitetura dos serviços; definição dos recursos relevantes ao coletivo; premissas para a decisão coletiva dos nós de gestão e conhecimentos

relevantes para o desenvolvimento futuro da rede (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002).

O último nível, o **modelo de funcionamento da rede**, engloba os seguintes elementos:

- processos que cortam a rede;
- relações entre atividades e recursos;
- alocação dos recursos coletivos;
- atividades e localização dos nós;
- modos de coordenação da utilização dos recursos;
- regras e direitos para alocação, coordenação do fluxo e repartição de recursos;
- estrutura de indicadores;
- estrutura dos nós de coordenação;
- conselhos e fóruns de governança (estruturas de coordenação lateral);
- burocracia (estruturas formais de gestão e processo de rede);
- regras e direitos de decisão; e
- soluções de TI.

O aspecto de governança é considerado uma variável importante para o sucesso das diversas formas de se buscar o desenvolvimento regional, de forma a articular e a gerir a participação de setores públicos e privados. Em algumas situações, a governança é realizada pelas agências de desenvolvimento, pelos governos locais ou, até mesmo, pelas organizações privadas, em parcerias com setores públicos e privados, de forma a buscar mecanismos de interação entre as instituições.

Os principais problemas de cooperação que devem ser levados em consideração pela governança são:

- cooperação entre empresas e instituições de apoio: problemas relativos às relações complicadas, entre PMEs e as diversas organizações regionais que possuem expectativas diferentes em relação às empresas, além dos serviços prestados por instituições de apoio, as quais não possuem recursos suficientes para promover o grau de satisfação e a sua sustentabilidade;
- cooperação entre o setor privado e público: principalmente a estrutura governamental local, devido a diferentes posicionamentos e estratégias, associados ao alto grau de conservadorismo por parte das instituições, principalmente a pública. A descrença política é outro fator importante que influencia a relação; e
- cooperação entre empresas: comportamento anti competitivo ocasionado pela colisão de diferentes interesses (STAMER, 2003).

Giddens; Powell e Smith-Doerr; Amin e Healey (1997) (*apud* LAGENDIJK, 2003) têm procurado discutir no campo teórico e empírico as interações entre os conceitos de *networking*, governança e instituições, com ênfase no processo da dimensão comunicativa das ações políticas e o seu papel no processo de “traduzirem/interpretarem” e o de “mobilizarem” os recursos e os esforços internos e externos de uma determinada região. As ações políticas são contempladas por ações de governança e podem ser definidas como: um sistema horizontal de coordenação; da administração pública, empresas e associações. Embora eles sejam entrelaçados em estruturas maiores de governo, corporações empresariais, grupos de interesses, têm uma forte dimensão de auto-organização e auto-

governança. [...] não existe nenhum centro, mas múltiplos centros, não existe nenhuma autoridade soberana porque as redes têm um significado de autonomia. As distinções entre o público e os setores privados e voluntários tornam inexpressivas.

Governança para EURADA (2003, p.1), é simplesmente a habilidade de todos os atores “regionais concordarem a respeito de uma única visão para o desenvolvimento em que suas habilidades e regiões compartilham substancialmente os investimentos, finanças e recursos humanos para realizar conjuntamente a definição de seus objetivos”

Em ambos os tipos, a governança deve conduzir a uma revisão, cujo caminho para o desenvolvimento regional deve ser priorizado na construção de políticas públicas de intervenção. Deve-se priorizar a promoção dos serviços de apoio às políticas estratégicas regionais, ajustadas às exigências de uma economia baseada no conhecimento, no investimento público promovendo serviços/suporte para os grupos de negócio como, por exemplo: acesso ao capital de giro, inovação, treinamento vocacional, internacionalização, provisão de uma infraestrutura com qualidade, acesso a especialização, controles de qualidades, certificações, apoio à gestão de redes, cluster e distritos industriais de forma a priorizar, também, a articulação e a formação de entrelaçamentos dos diferentes atores que estão inseridos no processo.

No tocante o envolvimento das Agências de Desenvolvimento Regional com relação ao tema, a articulação das principais lideranças em uma região é fundamental para a busca efetiva com o objetivo das agências unirem esforços

para promover o desenvolvimento regional/local, além das PMEs. Nesse sentido, as parcerias são fundamentais, mas, deverão ser levadas em consideração:

- a) quem irá controlar, o que e quem?;
- b) como estabelecer as parcerias?;
- c) quais são os interesses próprios?;
- d) o que esperar da sustentabilidade?;
- e) qual o posicionamento para uma nova situação?; e
- f) qual o contexto histórico? .

O aprendizado progressivo deve ser desenvolvido de acordo com a governabilidade dos sistemas econômicos locais, destacando-se:

- a) a individualização dos recursos latentes, não utilizados de maneira conveniente;
- b) o procedimento de ouvir os atores locais, através de entrevistas; entender os mecanismos de funcionamento da economia local e o de individualizar as redes de relações existentes entre os atores da região, estabelecendo uma confiança mútua;
- c) o monitoramento “espiar” das exigências implícitas das empresas e de outras instituições públicas e privadas locais envolvidas no processo;
- d) a individualização das competências disponíveis no ambiente externo e interno em relação à demanda potencial local;
- e) a construção de regras de intercâmbio (como função integradora e mediadora) transacional e de conhecimento tácito (presente no território e transmitido pelas redes de relações e de trabalho), com o conhecimento e competências decodificadas;

f) a construção de uma rede de relacionamento com atores para operar problemas semelhantes, favorecendo os objetivos emergentes compartilhados com outros atores;

g) o desenvolvimento de uma regra “catalizadora” da capacidade estratégica do sistema local, de modo a favorecer soluções emergentes dos problemas comuns através de projeto de planejamento real (GARAFOLI, 2003).

Outro conceito importante a ser inserido no contexto deste trabalho é o de “comunidades de desenvolvimento” descrito por Nasser (2003, p. 49), no qual afirma que o caminho é do pequeno grupo de indivíduos que se reconhecem a partir da mesma identidade e que são capazes de “coagular” o curso sanguíneo do organismo globalizado, onde são arrastados todos os afluentes, os países periféricos, para o grande rio de hegemonia do capitalismo global. Assim, comunidades de desenvolvimento são arranjos interativos em que o todo é maior que a soma das partes. São grupos de pessoas com forte identidade local ou de interesses comuns que produzem interações para desenvolver tanto os indivíduos, como o todo. Por conta disso, só podem existir em pequenos âmbitos, porque apenas no pequeno âmbito há identidade suficiente para produzir confiança. E, sem confiança, não há desenvolvimento.

Nós, brasileiros, começaremos a criar os nossos “Round Table Groups” com o objetivo de pensar a aparentemente impensável: identidade brasileira formada a partir da percepção da força atômica ainda adormecida de organismos pequenos, muito brasileiros e seus sotaques e em suas raízes culturais... Rubens Portugal (apud NASSER, 2003, p. 57).

A maneira de promover o desenvolvimento das PMEs na região é ajudar no processo de crescimento, a partir do *core business* de cada organização. A ADR terá um papel fundamental na identificação dos atores desse processo, de forma a

permitir ações, no sentido de suprir de informações referentes à transferência de tecnologias, investimentos financeiros e internacionalização dos negócios, permitindo assim um fazer parte do processo de desenvolvimento da região na qual a empresa está inserida.

As maiorias das agências de desenvolvimento constroem políticas totalmente flexíveis baseadas no *roll* de atividades e no mix de produtos/ofertas de serviços que poderão oferecer aos atores da região, alavancagem financeira de forma cooperada, investimento em políticas inovativas para os diversos setores, além de desenvolver, de forma acentuada o espírito empreendedor da região. A grande dificuldade está em manter a rede de relacionamento com interações constantes, destacando o relacionamento entre empresas, universidades e incubadoras.

As iniciativas públicas de inovação e de desenvolvimento poderiam estimular níveis de eficiência superiores e de competitividade, mediante políticas de estímulo, tais como:

1. contratação de um agente coordenador que articule as ações de interações de empresas e instituições locais e funcione como mediador das relações dessas empresas e instituições com o meio externo, especialmente as instituições governamentais e agentes financeiros;
2. a criação de novas empresas como desmembramentos (*spin-offs*) das empresas e instituições de pesquisas locais;
3. a intensificação de atividades internas de P&D das empresas visando à realização de projetos completos de desenvolvimento de produtos, incluindo concepção, design, desenvolvimento, protótipos, adequação as linhas de produção e comercialização;

4. a constituição ou reforço de centros coletivos, tecnológicos e de formação de recursos humanos, capacitados para oferecer cursos profissionalizantes nas áreas de interesse do sistema local de produção, serviços tecnológicos, testes de produtos e outros serviços;
5. os suprimentos de serviços empresariais especializados intensivos em conhecimento tais como: pesquisas de mercado, tendências de moda, sistema de automação (especialmente para design, modelagem de produtos, manufatura e comercialização), desenvolvimento de softwares específicos, implantação de códigos de barra e outros;
6. a implantação de programas de gestão empresarial e da qualidade total, incluindo qualificação e capacitação de fornecedores, introdução de padrões e normas técnicas e certificações;
7. a utilização de instrumentos legais de proteção à inovação; e
8. a criação de sistemas de informação que permitam às empresas e instituições locais o acesso a conhecimentos específicos às atividades locais, seja de natureza tecnológica, software, mercados, tendências e outras, sejam legislações, linhas de financiamento, bancos de dados e eventos e publicações nacionais e internacionais da área. (SUZIGAN; GARCIA; FURTADO, 2002, p. 23).

Partindo da premissa de poder, os autores Callon e Latour e Machiavellian (*apud* LAGENDIJK, 2003) desenvolveram um rico vocabulário a respeito de idéias de associação, tradução de interesses e a força entre os atores e as redes. Assim sendo, o conceito de atores poderia ser definido como qualquer entidade disponível para associar textos humanos ou não humanos (artefatos técnicos, inscrição literária e dinheiro).

## 2.6. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Fechando a revisão bibliográfica da pesquisa, nota-se que existe claramente no Brasil uma poucos trabalhos acadêmicos versando sobre os temas aqui tratados, pois o desenvolvimento de uma região requer, acima de tudo, ações políticas efetivas por parte dos atores e lideranças regionais, de modo a investir em políticas direcionadas à inovação e, principalmente, na formação de um tecido social, denominado Capital Social. A otimização das ações somente será possível se contarmos com as parcerias entre os governos locais, comunidades, setor privado e instituições, os quais desenvolvam atividades no local, por meio de suas competências adquiridas, gerando o conhecimento e a disseminação de informações necessárias ao estabelecimento de padrões aceitáveis à competitividade local.

Após as pesquisas realizadas a respeito das ADRs, podemos conceituá-las como sendo estruturas formalizadas cujo objetivo é promover a região; encorajar a inovação; desenvolver políticas de marketing e o desenvolvimento de competências regionais, por meio de interações sociais dos agentes locais e/ou regionais.

As ADRs precisam criar mecanismos de gestão que envolvam os aspectos culturais, valores e missão, para dar a sustentabilidade ao processo. Desse modo, faz-se necessário estabelecer uma governança no sentido de que todos os atores envolvidos tenham uma única visão do desenvolvimento e que compartilham seus recursos humanos, físicos e estruturais na definição de seus objetivos. No entanto,

as políticas de desenvolvimento de uma região devem estar associadas a um processo de mobilização e de articulação, para que os mecanismos de gestão possam desempenhar bem as ações políticas e sócio-econômicas inerentes ao processo.

Finalizando a fundamentação teórica da proposta do trabalho, no qual foram analisados os principais fatores determinantes e impactantes para o sucesso ou fracasso de programas e projetos que busquem o alinhamento de ações para o desenvolvimento regional, delimitou-se apresentar diversas correntes de pensamento sobre os temas centrais do trabalho. No próximo capítulo, parte-se para experiências práticas nacionais sobre políticas, espaços e experiências de desenvolvimento regional. Serão exibidas também, a relevância e eterna divergência sobre a questão da divisão territorial, apresentação de agências de desenvolvimento regional e a estruturação de suas governanças.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

Com base no referencial teórico exposto, poderá ser apresentada e justificada a elaboração de um instrumento de avaliação da atuação das Agências de Desenvolvimento Regional em operação no sul do país, as quais serão abordadas através de indicadores de seus diversos níveis de intervenção regional.

### **3.1. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA**

De acordo com o tema e os objetivos da pesquisa, o presente trabalho se caracteriza como uma análise aplicada, do ponto de vista da sua natureza; quantitativa quanto à forma de abordagem do problema; qualitativa e descritiva quanto aos seus objetivos. Analisando sobre o aspecto dos procedimentos técnicos segundo Gil (1991, apud Silva, Edna L. 2000, p. 20-23), a pesquisa é bibliográfica e documental.

A investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (Gil, 1999, p.26, apud Silva, Edna L. 2000, p. 20-23) para que seus objetivos sejam atingidos. Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. O método que forneceu as bases lógicas à investigação foram o dedutivo e o indutivo (GIL, 1999; LAKATOS; MARCONI, 1993, apud SILVA, 2000).

A pesquisa caracterizou-se como um estudo exploratório, definido por Marconi & Lakatos (1990) como estudos que têm por objetivo a formulação de um

problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de pesquisas futuras mais precisas ou modificar e clarear conceitos. Neste tipo de pesquisa empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos para a obtenção e análise dos dados, obtendo-se frequentemente descrições tanto qualitativas, quanto quantitativas do objeto do estudo; devendo o pesquisador analisar todas as inter-relações das propriedades do fenômeno, fato ou ambiente estudado.

Para a pesquisa bibliográfica foi realizada a identificação das publicações sobre os assuntos envolvidos e o respectivo embasamento teórico sobre Desenvolvimento Regional, Agências de Desenvolvimento Regional, Redes Sociais e Governança, enfatizando o que existe publicado sobre o assunto e quais as formas apresentadas para a resolução destas questões.

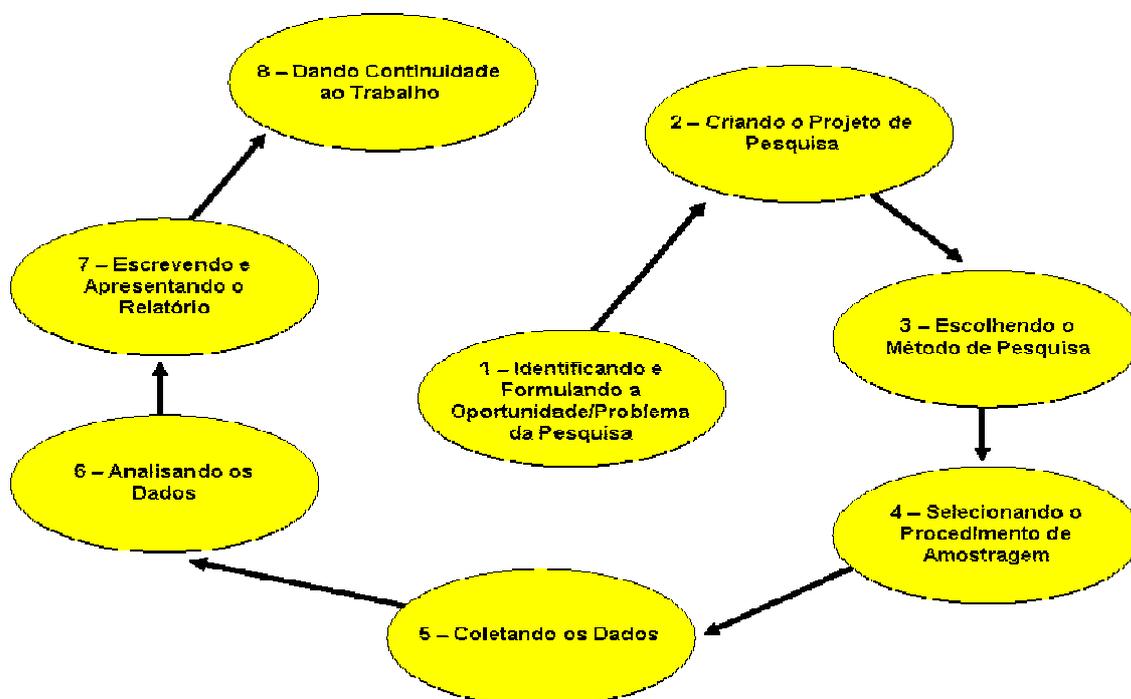


Figura nº. 07: O processo de pesquisa.

Fonte: MacDaniel, Carl D.

### **3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

A pesquisa terá como características o método indutivo que sai do específico, ou seja, a Agência de Desenvolvimento Regional, seu papel regional e sua contribuição de forma crescente, do regional para o global, bem como a utilização do método dedutivo de modelos estratégicos possíveis para integrarem-se às regiões.

Quanto aos objetivos, visa descrever as características de determinada organização, utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados e observação sistemática. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis.

### **3.3. NATUREZA DA PESQUISA**

Do ponto de vista da natureza, a pesquisa seguirá um cunho aplicativo, pois objetiva gerar soluções de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais, buscará subsidiar, avaliar, escolher entre alternativas e prever acontecimentos. A forma abordagem como já mencionado, será quantitativa e qualitativa. Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento, diagnóstico, entrevistas e questionários serão os métodos mais utilizados.

### **3.4.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O procedimento metodológico escolhido foi o estudo de casos, pois melhor se adapta a realidade pesquisada, os instrumentos de coleta de dados foram questionários, pesquisas documentais e bibliográficas. Segundo Stake apud Roesch (1999, p. 197), o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões.

Alguns aspectos caracterizam o estudo de casos como estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos (ROESCH, 1999, p.197).

#### **3.4.1. Pesquisa Bibliográfica e Documental**

A pesquisa bibliográfica e documental vem sendo realizada desde o ano de 1998, quando o autor começou a trabalhar com consultorias voltadas ao Desenvolvimento Regional. Durante este período teve acesso a artigos acadêmicos nacionais e internacionais, livros, matérias publicadas em revistas, dissertações de mestrado, teses de doutorado, pesquisas na internet, anais de congressos, simpósios e conferências nacionais e internacionais.

### **3.4.2. Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no período de maio a agosto de 2007 junto aos gestores (diretores, superintendentes, secretários executivos) das agências de desenvolvimento, tendo como motivo principal o fato de que estes, mais que o quadro dirigente, possuem um conhecimento mais amplo sobre as diversas facetas com relação à gestão operacional das organizações aqui analisadas. O questionário realizado foi adaptado do “Questionário Integrado para Medir Capital Social (QI-MCS)” elaborado pelo Grupo Temático sobre Capital Social do Banco Mundial, aplicado em 2003 em diversos países em desenvolvimento.

O conjunto do explicitado até aqui, permite inferir que as agências de desenvolvimento têm atraído a atenção de pesquisadores com interesses e enfoques distintos, expondo suas vantagens e a sua adequabilidade ao atual contexto organizacional, buscando gerar desenvolvimento econômico nas regiões onde foram instaladas. No entanto é preciso que se leve em consideração algumas questões e condições básicas para que a aplicação deste modelo organizacional alcance os objetivos pretendidos, o que denominaremos de Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S.), aqui definidos como um conjunto de condições vitais de um dado projeto social, que quando falham, ampliam a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos, segundo os conceitos de Watson et al(1992).

O processo de formação, desenvolvimento e manutenção de plataformas interorganizacionais representa um processo de inovação que repercutirá mudanças em um conjunto de variáveis envolvidas direta e indiretamente. Em

qualquer processo de mudança torna-se necessário identificar de forma criteriosa um conjunto de fatores-chave imprescindíveis para o sucesso da mudança, tornando possível corrigir as falhas e desvios inerentes a qualquer mudança, tanto no que se refere às questões técnicas (a inadequabilidade da utilização de uma nova tecnologia de produto ou processo, por exemplo), quanto a questões sócio-comportamentais, como a resistência à mudança.

Como neste trabalho o foco é a análise da atuação de agências de desenvolvimento inseridas numa política de promoção da competitividade e da geração do desenvolvimento regional, a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso é uma questão subjacente aos fatores que geram a competitividade numa dada região de forma sistêmica.

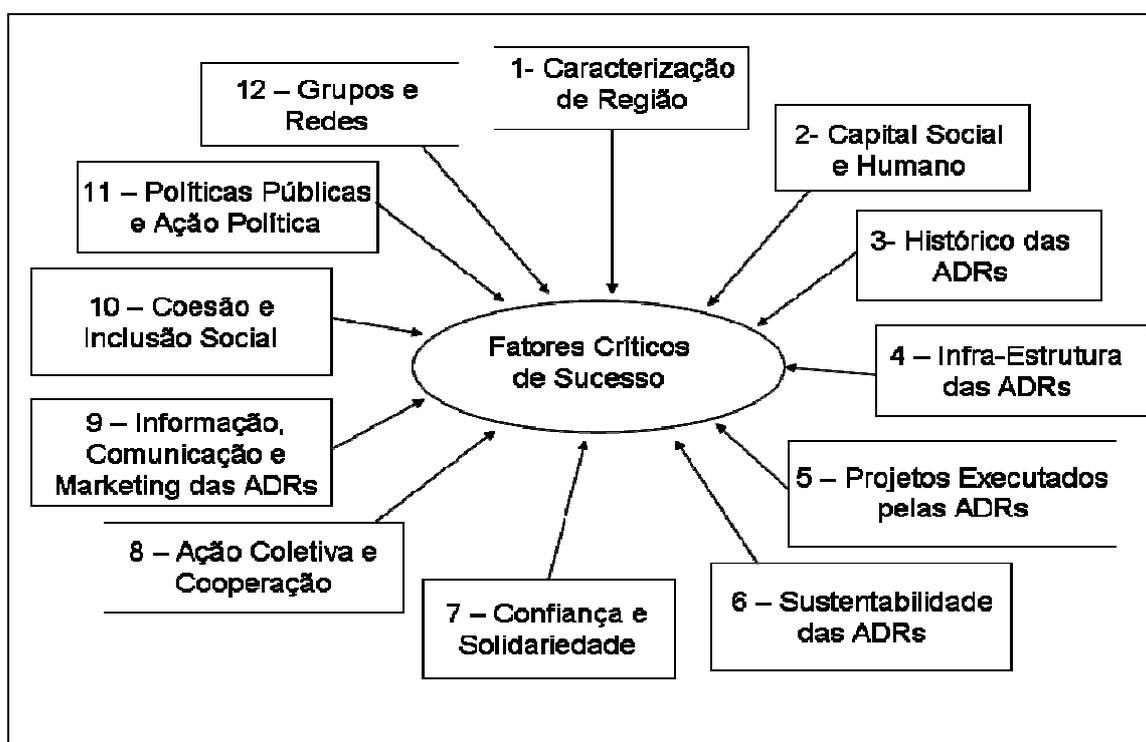


Figura nº. 08 – Relação dos Fatores Críticos de Sucesso elencados dentro do escopo da pesquisa junto às agências de desenvolvimento regional. Fonte: Elaboração do autor.

Após a realização de uma série de encontros com as lideranças responsáveis pela gestão das agências e também buscando na literatura sobre o assunto, partiu-se do levantamento de 12 (Fatores Críticos de Sucesso), conforme demonstrado na Figura no. 08. Mas no final do trabalho se evidenciou a necessidade de subdividir os fatores no sentido de focar o ambiente interno, isto é, o que impacta a atuação das ADRs da “porta para dentro” e por outro lado o ambiente externo, ou seja, as influências que a ADRs encontram da “porta para fora”.

Os fatores do ambiente interno levantados são: sustentabilidade da ADR; participação dos sócios e parceiros; informação, comunicação e marketing da ADR; infra-estrutura da ADR; estrutura organizacional da ADR; projetos elaborados e geridos pela ADR; participação em grupos e redes; perfil do grupo gestor e técnico da ADR e o planejamento estratégico.

Os fatores do ambiente externo que rebatem diretamente no desempenho das agências são: endogeneia; políticas públicas e ação política; cooperação, confiança e coesão; articulação; governança regional; vantagens comparativas regionais; capital social e capital humano.

Tais fatores abrangem um enorme escopo das ações necessárias para a intervenção regional de uma agência de desenvolvimento regional. Mas de maneira alguma, este autor não tem a pretensão de esgotar o tema, muito longe esta desta pretensão, mas sim, o intuito é o de contribuir com aspectos que certamente são determinantes para o sucesso ou o fracasso de um empreendimento/organização. Porém, aqui não estamos tratando simplesmente

de uma organização qualquer, mas de uma nova forma de estrutura que permeia toda a sociedade civil organizada de uma determinada região.

Dentro dos 12 (doze) temas pesquisados, foram elaboradas 72 (setenta e duas) questões. Quanto ao instrumento de pesquisa direcionado aos especialistas em desenvolvimento regional, o mesmo foi elaborado com 04 (quatro) questões, sendo que uma delas foi subdividida em duas e outra em cinco subquestões. Tal iniciativa se deve principalmente a questão de tempo, pois os mesmos são pessoas ocupadas e certamente teriam grande dificuldade caso tivessem que responder a um questionário muito extenso.

### **3.4.3. Estudo de Casos**

Para escolher as Agências de Desenvolvimento Regional analisadas, foi realizado um levantamento de todas as agências de desenvolvimento regional existentes no sul do país. Após o levantamento, chegou-se a conclusão da existência de 50 (cinquenta) agências de desenvolvimento regional. Vale destacar que este número se refere às agências de desenvolvimento constituídas legalmente, porém, dentro deste universo, algumas agências (acentuadas com um asterisco) estão momentaneamente com suas operações paralizadas ou aguardando apoios para sua reestruturação. São elas:

#### **Estado do Paraná (13 agências de desenvolvimento):**

- Agência de Desenvolvimento Curitiba S. A.;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná;

- Associação de Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região;
- Agência de Desenvolvimento do Extremo Oeste do Paraná;
- Instituto de Desenvolvimento Regional de Maringá;
- Instituto de Desenvolvimento Regional de Toledo;
- Evolut – Agência de Desenvolvimento Regional de Guarapuava e Região;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Ribeira e Guaraqueçaba \*;
- Agência de Desenvolvimento Terra Roxa Investimentos;
- Agência de Desenvolvimento da Região dos Campos Gerais;
- Agência de Desenvolvimento Regional de Paranavaí e Região;
- Agência de Desenvolvimento Regional de Loanda e Região;
- Agência de Desenvolvimento Regional de Irati e Região \*.

**Estado do Rio Grande do Sul (22 agências de desenvolvimento):**

- Agência de Desenvolvimento Litoral;
- Agência de Desenvolvimento MOVERGS;
- Agência de Desenvolvimento Paranhana;
- Agência de Desenvolvimento Pólo RS;
- Agência de Desenvolvimento Portal dos Pampas;
- Agência de Desenvolvimento Rio Grande;
- Agência de Desenvolvimento Rio Pardo;
- Agência de Desenvolvimento Rota 21;
- Agência de Desenvolvimento Santa Rosa;
- Agência de Desenvolvimento Santiago;
- Agência de Desenvolvimento Conexão;

- Agência de Desenvolvimento Século XXI;
- Agência de Desenvolvimento SOFTSUL;
- Agência de Desenvolvimento Adevale;
- Agência de Desenvolvimento Visão;
- Agência de Desenvolvimento Glorinha;
- Agência de Desenvolvimento Guaíba;
- Agência de Desenvolvimento São Sepé;
- Agência de Desenvolvimento FUNCAP;
- Agência de Desenvolvimento Três Passos;
- Agência de Desenvolvimento FUNDEST;
- Agência de Desenvolvimento São Borja.

#### **Estado de Santa Catarina (15 agências de desenvolvimento)**

- Instituto SAGA – Agência de Desenvolvimento;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Planalto Norte;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Meio Oeste Catarinense \*;
- Agência de Desenvolvimento Regional da Serra Catarinense \*;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Rio Tijucas e Costa Esmeralda;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMERIOS \*;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMUREL;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMARP;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMERIOS \*;
- Agência de Desenvolvimento Regional da GRANFPÓLIS \*;

- Agência de Desenvolvimento Regional da AMAI \*;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMAUC \*;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMEOSC;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMREC \*;
- Instituto de Geração de Oportunidades de Florianópolis - IGEOF.

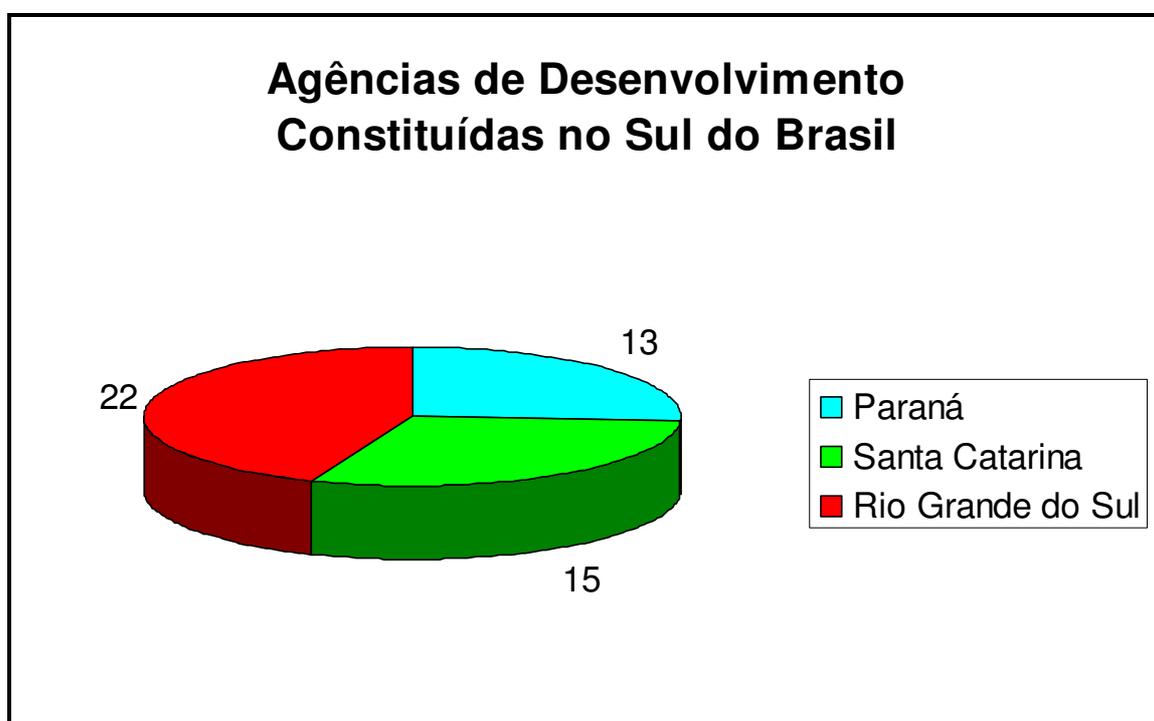


Figura nº. 09: Agências de Desenvolvimento constituídas no sul do Brasil. Fonte: Elaboração do autor.

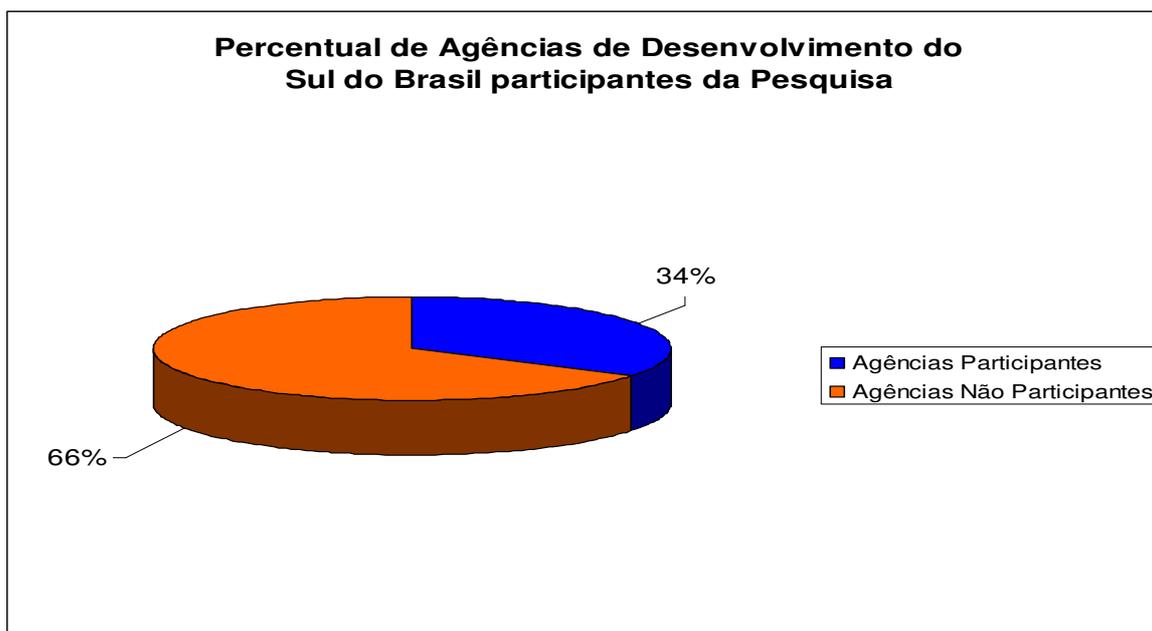


Figura nº. 10: Percentual de Agências de Desenvolvimento do sul do Brasil participantes e não participantes da pesquisa. Fonte: Elaboração do autor.

#### **3.4.4. Método de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionário por auto preenchimento, via Internet. A população (ou segmento) pesquisada foi:

1. as agências de desenvolvimento em operação no sul do Brasil;
2. especialistas em desenvolvimento regional identificados pelo autor e pela sua rede de relacionamento.

As amostras das duas populações foram constituídas de forma não probabilística em função da coleta de dados ter sido via Internet. O seu tamanho pode ser considerado finito. O número de respostas obtidas junto às agências de desenvolvimento foi relevante, superando muito o nível amostral necessário a validação da pesquisa. Outro aspecto foi que dentre os respondentes, tivemos a

resposta das principais e mais estruturadas agências de desenvolvimento existentes no sul do país, dando densidade e peso para o trabalho.

Os passos metodológicos obedeceram à seguinte seqüência:

- a) envio dos instrumentos de pesquisa via internet para os gestores das agências de desenvolvimento;
- b) envio dos instrumentos de pesquisa via internet para os especialistas em desenvolvimento regional;
- c) reuniões com a coordenação da Rede de Agências de Desenvolvimento Regional do Paraná e do Fórum de Agências de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul;
- d) aplicação de questionários com a remessa de 315 (trezentos e quinze) e-mails.

#### **3.4.5. Método de Análise dos Dados e Modelo Propositivo**

Os procedimentos de análise consideraram:

- a) tabulação simples de cada variável do instrumento de pesquisa recebidos das agências de desenvolvimento;
- b) análise de cada questão de forma individual e mais aprofundada no final de cada tema abordado;
- c) avaliação qualitativa e seleção e compilação das principais citações dos especialistas em desenvolvimento regional;
- d) comparação dos resultados das variáveis comuns às duas populações;
- e) cruzamento de variáveis e respectivas análises de cada instrumento de pesquisa.

f) Modelo Propositivo - após a apresentação dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas, foi realizado um ranqueamento baseado no rol de fatores intervenientes na atuação das ADRs, quais são os que mais impactam em seus desempenhos. Para tanto, utilizou-se para os dois questionários a escala de Likert, com indicadores de baixo desempenho, médio desempenho e elevado desempenho. Após este ranqueamento, elaborou-se um quadro com proposições para que as Agências de Desenvolvimento Regional melhorem seus desempenhos e se fortaleçam como importantes estruturas estratégicas regionais.



## 4.2. RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA JUNTO AS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO

Conforme citado no capítulo 3, a pesquisa foi realizada com as Agências de Desenvolvimento de forma quantitativa, porém, algumas questões foram formuladas com o objetivo de que suas respostas fossem respondidas de maneira qualitativa ou abertas.

### 4.2.1. Tema 1 – Caracterização da Região de Abrangência da Agência de Desenvolvimento

Segundo Ferreira (1986), ocupação (do latim – occupatione) vem do ato de ocupar, ou de se apoderar de algo, ter a posse. Este tema foi introduzido na pesquisa com o intuito de se verificar qual o histórico e forma de ocupação, etnias, abrangência, número de habitantes, aspectos econômicos e vantagens comparativas das regiões pesquisadas.

#### **Questão 1.1. – Como foi realizada a ocupação das Regiões?**

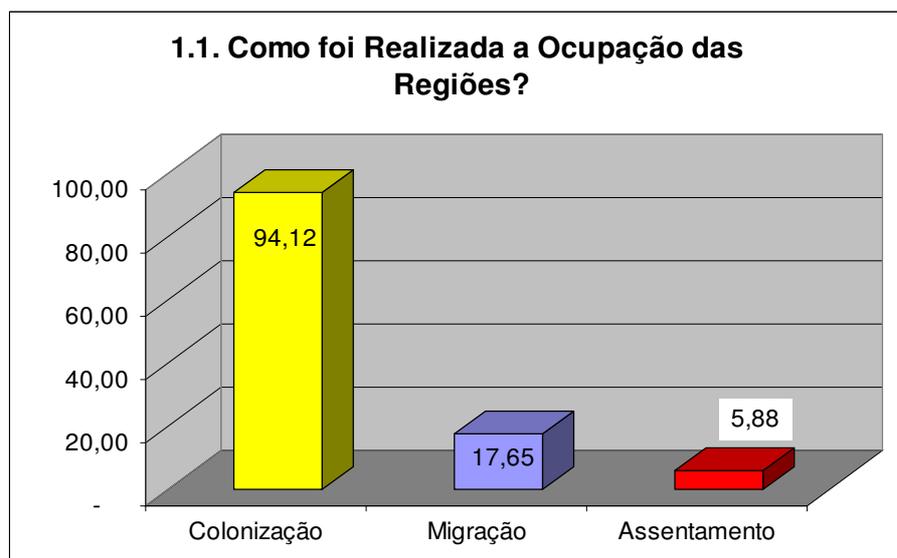


Gráfico nº. 01: Questão nº. 1.1 do instrumento de pesquisa realizado junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 1.2. – Quais foram as Etnias predominantes na colonização?**

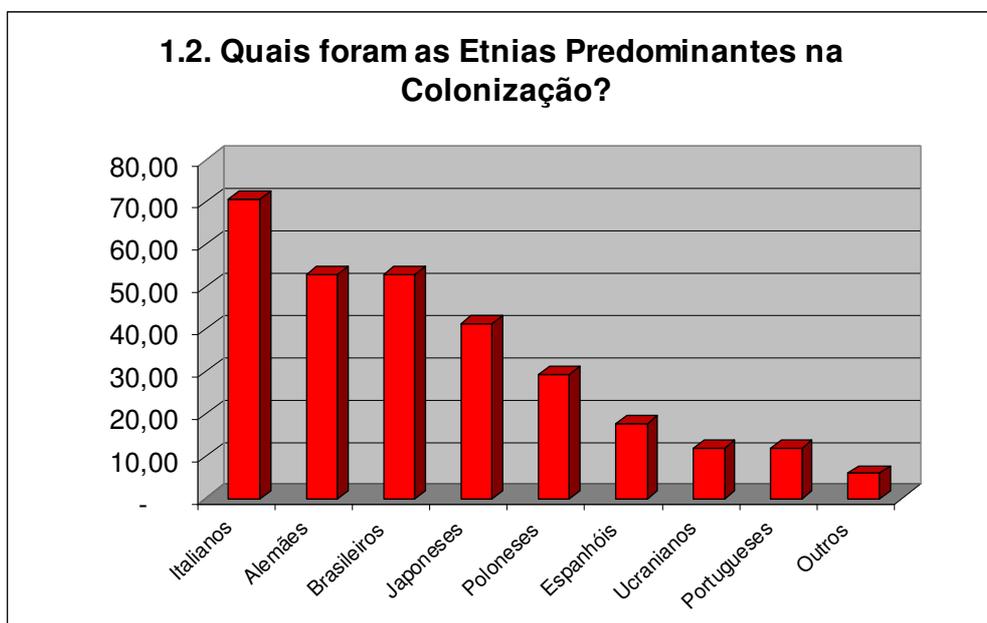


Gráfico n.º. 02: Questão n.º. 1.2 do instrumento de pesquisa realizado junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 1.3. – Há quantos anos ocorreu a ocupação do território regional?**

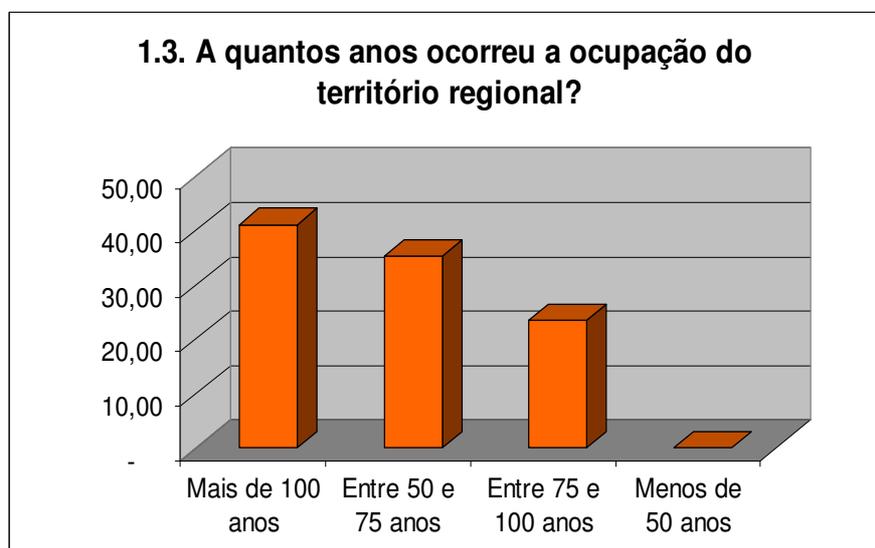


Gráfico n.º. 03: Questão n.º. 1.3 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 1.4. - Quais os Municípios que compõem a Região de Abrangência da ADR?**

**Agências do Paraná**

- ADETEC – Associação de Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região: sua região de atuação abrange oito municípios, tendo uma população total de 959.582 habitantes e como maior município pólo a cidade de Londrina, com 488.287 habitantes.
- ADEC – Agência de Desenvolvimento dos Campos Gerais: sua região de atuação abrange quatorze municípios, tendo uma população total de 668.004 habitantes e como maior município pólo a cidade de Ponta Grossa, com 300.196 habitantes.
- EVOLUT – Agência de Desenvolvimento da Região de Guarapuava: sua região de atuação abrange vinte e nove municípios, tendo uma população total de 533.317 habitantes e como maior município pólo a cidade de Guarapuava com 155.161 habitantes.
- IDR – Instituto de Desenvolvimento Regional de Maringá: sua região de atuação abrange vinte e nove municípios, tendo uma população total de 684.817 habitantes e como maior município pólo a cidade de Maringá, com 318.952 habitantes.
- ADR AIMES – Agência de Desenvolvimento Regional AIMES – Associação das Indústrias de Metais Sanitários: sua região de atuação abrange oito municípios, tendo uma população total de 60.987 habitantes e como maior município pólo a cidade de Loanda, com 20.873 habitantes (Existem municípios abrangidos por esta agência que também fazem parte da ADR CODEP de Paranaíba).
- ADR CODEP – Agência de Desenvolvimento Regional de Paranaíba: sua região de atuação abrange vinte e oito municípios, tendo uma população total de 252.816 habitantes e como maior município pólo a cidade de Paranaíba, com 78.693 habitantes (Existem municípios abrangidos por esta agência que também fazem parte da ADR AIMES de Loanda).

- **AGÊNCIA** – Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná: sua região de atuação abrange quarenta e dois municípios, tendo uma população total de 557.732 habitantes, diferente de outras regiões, a região Sudoeste do Paraná possui dois municípios pólo, o primeiro é Francisco Beltrão (sede da ADR) com 71.463 habitantes e o segundo a cidade de Pato Branco, esta com 69.903 habitantes.
- Agência de Desenvolvimento Terra Roxa Investimentos: sua região de atuação abrange treze municípios, tendo uma população total de 1.435.128 habitantes. Apesar de se encontrar em perímetro com várias cidades de importância, podemos destacar as cidades de Londrina, com 488.287 habitantes, Maringá com 318.952 habitantes e Apucarana com 115.823 habitantes, como se pode perceber, existe uma sobreposição de atuação em municípios abrangidos pelo IDR de Maringá e pela ADETEC de Londrina, apesar do principal foco da Terra Roxa ser a captação de investimentos para a sua região de atuação.

### **Agências do Rio Grande do Sul**

No caso da Agência de Desenvolvimento Pólo RS, sua região de atuação abrange todo o estado do Rio Grande do Sul, por também ter como principal objetivo a atração de investimentos para aquele estado.

- **ADR AMUNOR**: sua região de atuação abrange vinte municípios, tendo uma população total de 126.376 habitantes e como maior município a cidade de Lagoa Vermelha, com 28.618 habitantes.
- Agência de Desenvolvimento de São Borja: sua região de atuação abrange nove municípios, tendo uma população total de 353.589 habitantes e como maior município a cidade de Uruguaiana, com 133.525 habitantes.
- **VISÃO** – Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias: sua região de atuação abrange oito municípios pertencentes à AMSERRA - Associação dos Municípios de Turismo da Serra, tendo uma população total

de 137.165 habitantes e como maiores municípios as cidades de Canela, com 40.147 habitantes e Gramado, com 33.396 habitantes.

### **Agências de Santa Catarina**

- SAGA – Instituto de Desenvolvimento Regional: sua região de atuação abrange 20 municípios, tendo uma população total de 263.357 habitantes e como maior município pólo, a cidade de Chapecó, com 173.262 habitantes.
- ADMOC – Agência de Desenvolvimento do Meio Oeste Catarinense: sua região de atuação abrange treze municípios, tendo uma população total de 127.666 habitantes e como maior município pólo, a cidade de Joaçaba, com 24.991 habitantes.
- AGESERRA – Agência de Desenvolvimento da Serra Catarinense: sua região de atuação abrange dezoito municípios, tendo uma população total de 320.571 habitantes e como maior município pólo, a cidade de Lages, com 168.384 habitantes.
- ADRPLAN – Agência de Desenvolvimento Regional do Planalto Norte Catarinense: sua região de atuação abrange onze municípios, tendo uma população total de 222.472 habitantes e, como maiores municípios as cidades de Canoinhas, com 53.094 habitantes e Mafra com 52.082 habitantes.
- ADRVALE – Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Rio Tijucas: sua região de atuação abrange oito municípios, tendo uma população total de 167.258 habitantes e como maior município pólo a cidade de Brusque, com 85.218 habitantes.

**Questão 1.5. – A questão da composição e agrupamento dos municípios pertencentes à ADR ocorreu de que forma?**

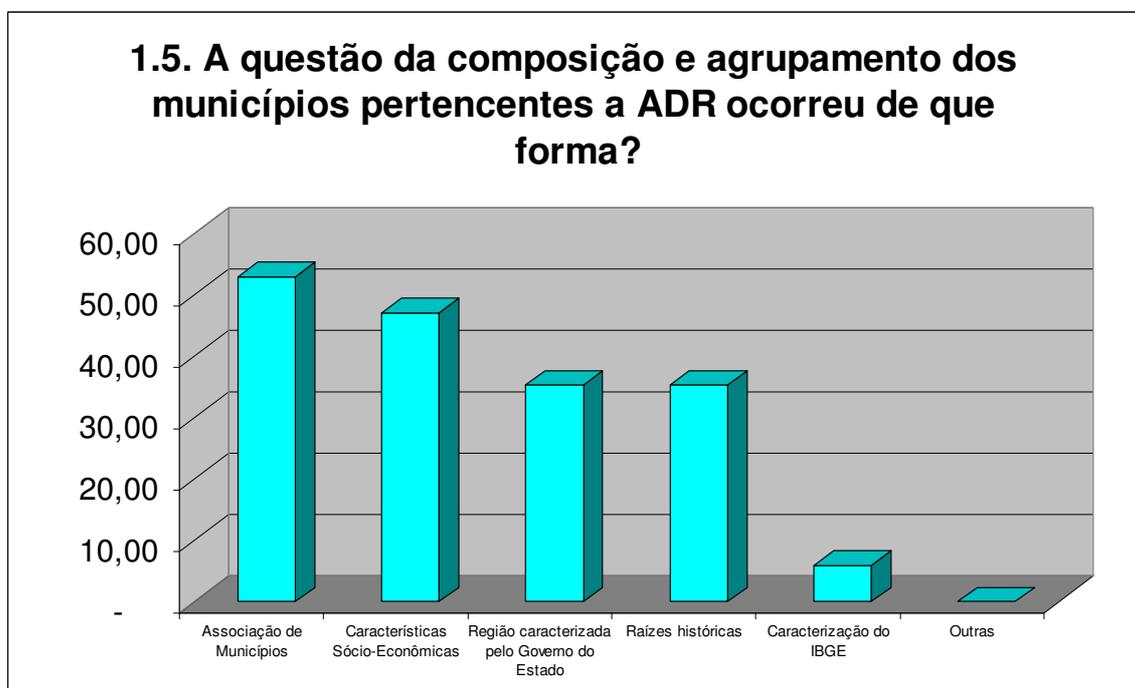


Gráfico nº. 04: Questão nº. 1.5. do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 1.6. - Quais as principais atividades econômicas da Região (em número de empresas e geração de empregos)?**

Apresentam-se nessa questão as informações divulgadas pela última **RAIS – Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE** referente ao ano de 2006 (ultima versão lançada no final de 2007). Tais informações são compiladas pelo número de empregos e sequencialmente pelo número de empresas de forma decrescente.

Tal iniciativa foi tomada pelos seguintes motivos: a sobreposição de municípios abrangidos por mais de uma agência e também pelo foco e abrangência de

atuação das mesmas, como por exemplo, a Pólo RS e a Agência de Desenvolvimento Terra Roxa Investimentos, por terem sua área de atuação abrangendo grandes regiões e por fim a existência de agências com focos temáticos, como a ADETEC situada em Londrina com seu viés tecnológico. Portanto, estaremos realizando tal levantamento visando apresentar um panorama sobre as principais atividades econômicas que caracterizam toda a região sul brasileira abrangida por este estudo (as informações de cada estado estão apresentadas nos anexos).

Para analisar as tabelas do número de empregos formais e número de estabelecimentos no Paraná, em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e na totalidade dos três estados, será utilizado o método da curva ABC, baseada no teorema do economista Vilfredo Pareto.

## ✓ NÚMEROS DE EMPREGOS FORMAIS

NÚMERO DE EMPREGOS FORMAIS - PR, SC e RS	TOTAL
Comércio varejista	1.000.831
Administração pública direta e autárquica	944.066
Serv. de alojamento, alimentação, reparação, manutenção, redação, r...	492.178
Com. e administração de imóveis, valores mobiliários, serv. técnico...	464.289
Indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico	372.290
Ensino	307.562
Transportes e comunicações	306.304
Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecidos	241.736
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extrativismo vegetal...	205.573
Serviços médicos, odontológicos e veterinários	200.379
Indústria da madeira e do mobiliário	197.887
Construção civil	190.478
Comércio atacadista	181.945
Indústria metalúrgica	135.674
Indústria de calçados	131.538
Ind. química de produtos farmacêuticos, veterinários, perfumaria, ...	130.462
Indústria mecânica	116.180
Instituições de crédito, seguros e capitalização	115.255
Indústria do papel, papelão, editorial e gráfica	87.483
Indústria do material de transporte	83.307
Ind. da borracha, fumo, couros, peles, similares, ind. diversas	79.047
Indústria de produtos minerais não metálicos	63.413
Serviços industriais de utilidade pública	58.122
Indústria do material elétrico e de comunicações	47.530
Extrativa mineral	16.962
<b>Total</b>	<b>6.170.491</b>

Tabela nº. 01: Número de empregos formais registrados nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

Adotando esta metodologia, quanto ao número de empregos formais globais dos três estados do sul do Brasil, destacam-se os oito primeiros setores, como responsáveis por 66,92 % dos empregos gerados nos estados, sendo eles: comércio varejista com 16,22 %; administração pública direta e autárquica, com 15,30 % dos empregos; seguido pelos serviços de alojamento, alimentação, reparação e manutenção com 7,98 %; comércio e administração de imóveis, valores mobiliários e serviços técnicos com 7,52 %; indústria de produtos

alimentícios, bebidas e álcool etílico com 6,03 %; ensino com 4,98 %; transportes e comunicações com 4,96 % e finalmente indústria têxtil do vestuário e artefados de tecidos com 3,92 %.

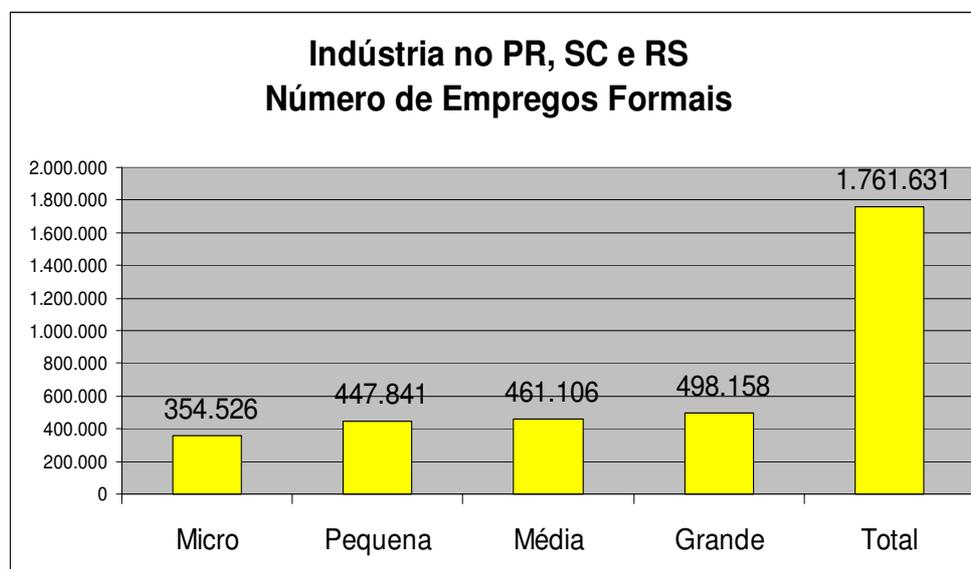


Gráfico n°. 05: Número de empregos formais na indústria registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, divididos de acordo com o porte dos estabelecimentos. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

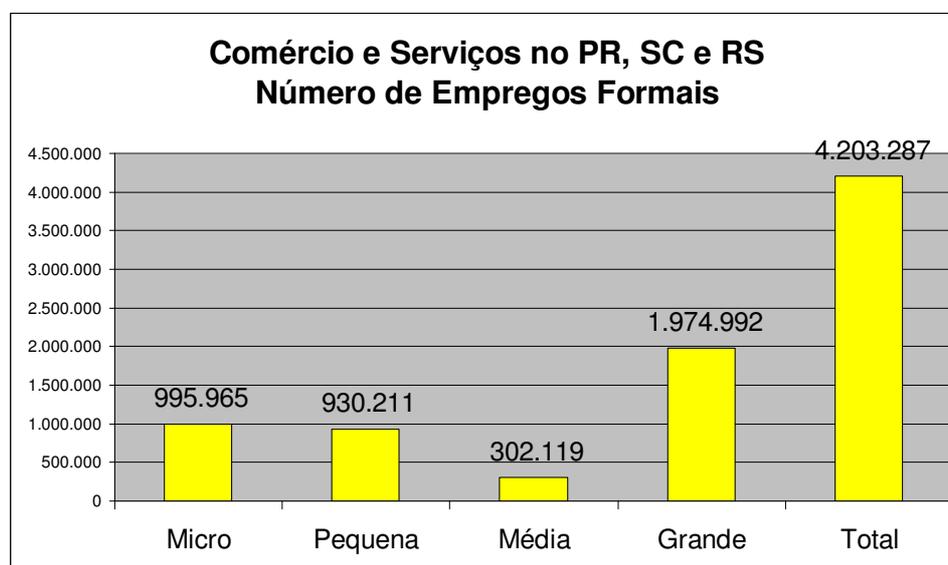


Gráfico n°. 06: Número de empregos formais no comércio e serviços registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, divididos de acordo com o porte dos estabelecimentos. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

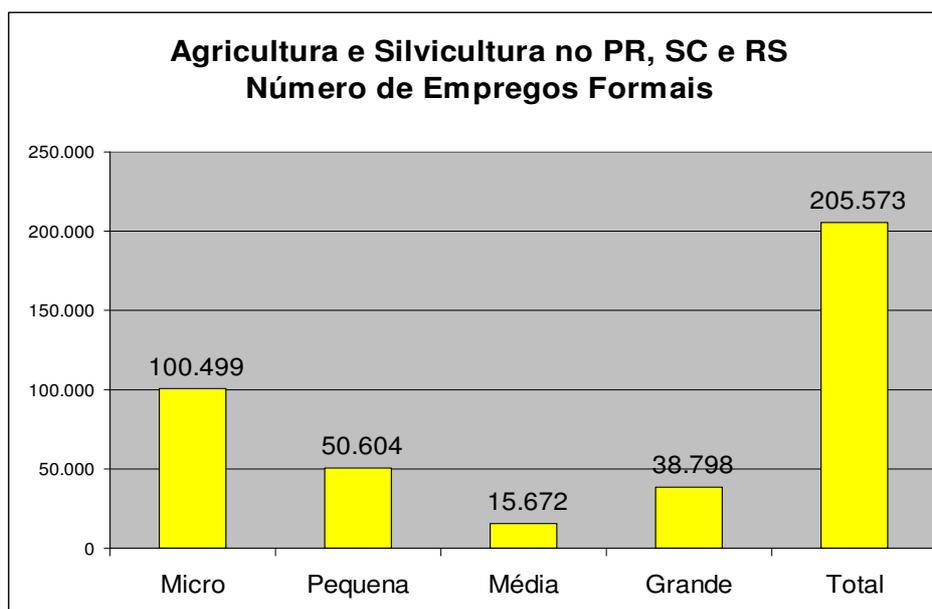


Gráfico nº. 07: Número de empregos formais na agricultura e silvicultura registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, divididos de acordo com o porte dos estabelecimentos. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

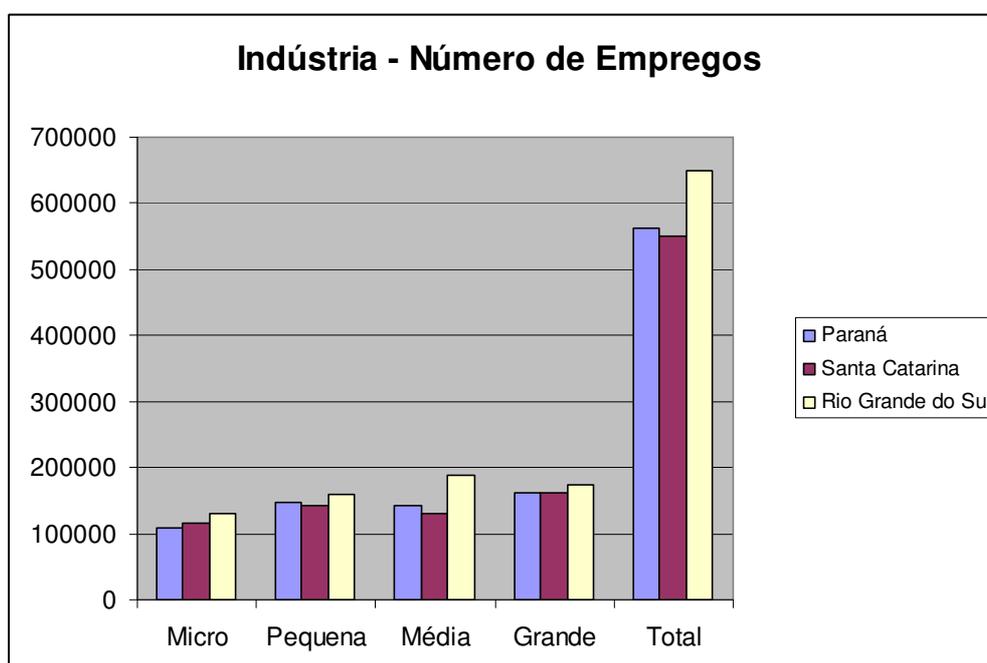


Gráfico nº. 08: Número de empregos formais na indústria nos estados do sul do país. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

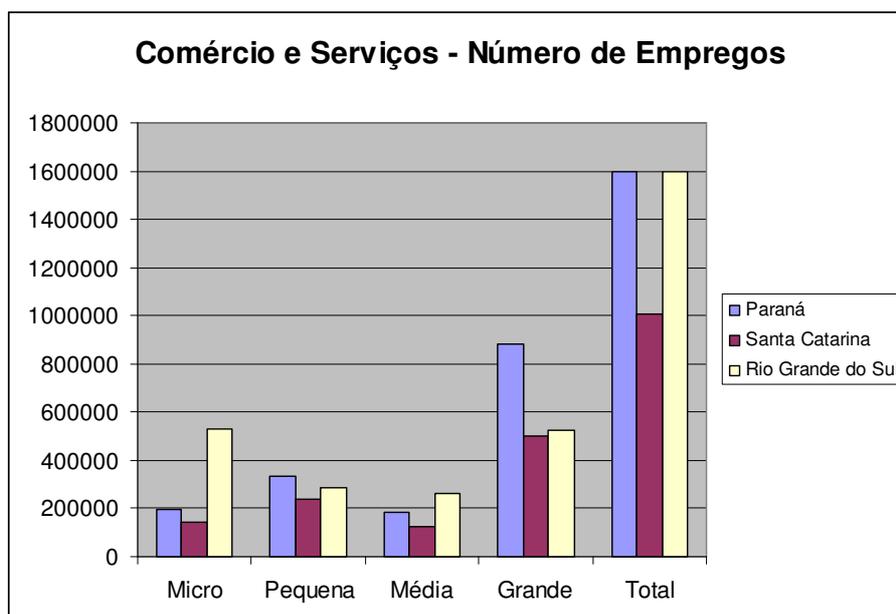


Gráfico nº. 09: Número de empregos formais no setor de comércio e serviços nos três estados do sul do país. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

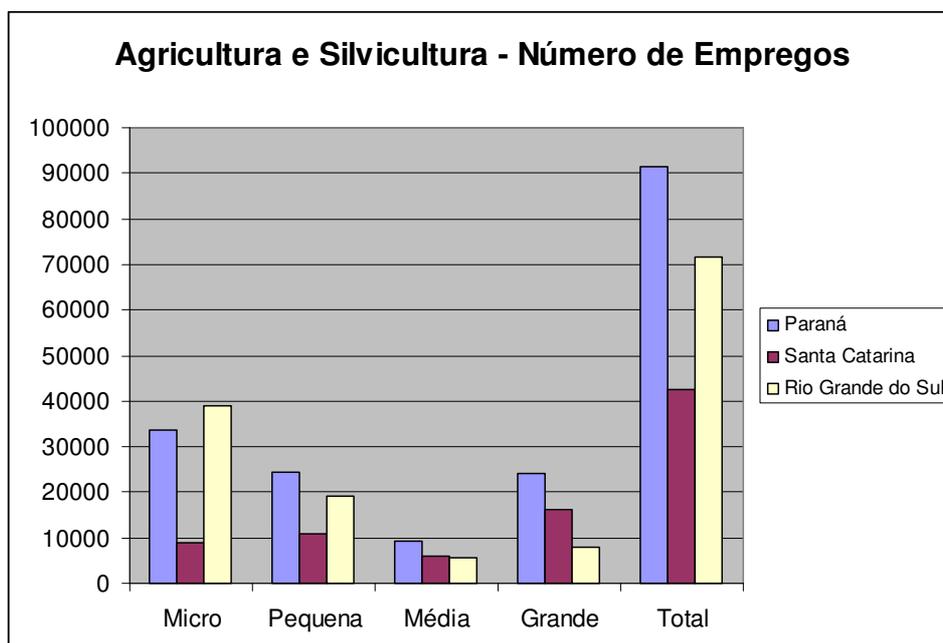


Gráfico nº. 10: Número de empregos formais na agricultura e silvicultura nos três estados do sul do país. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

## ✓ NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS FORMAIS

NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS FORMAIS - PR, SC e RS	TOTAL
Comércio varejista	221.815
Serv. de alojamento, alimentação, reparação, manutenção, redação, r...	67.392
Com. e administração de imóveis, valores mobiliários, serv. técnico...	62.891
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extrativismo vegetal...	56.103
Transportes e comunicações	32.376
Serviços médicos, odontológicos e veterinários	26.580
Comércio atacadista	26.145
Construção civil	23.474
Indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecidos	15.507
Indústria da madeira e do mobiliário	14.234
Indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico	13.908
Indústria metalúrgica	10.935
Instituições de crédito, seguros e capitalização	8.308
Ensino	8.165
Ind. química de produtos farmacêuticos, veterinários, perfumaria, ...	5.842
Indústria do papel, papelão, editorial e gráfica	5.397
Indústria de produtos minerais não metálicos	5.310
Indústria mecânica	4.968
Ind. da borracha, fumo, couros, peles, similares, ind. diversas	4.155
Indústria de calçados	4.013
Administração pública direta e autárquica	2.786
Extrativa mineral	1.637
Serviços industriais de utilidade pública	1.553
Indústria do material de transporte	1.540
Indústria do material elétrico e de comunicações	1.437
<b>Total</b>	<b>626.471</b>

Tabela nº. 02: Número de estabelecimentos formais registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

Quanto ao número de estabelecimentos formais nos três estados do sul do Brasil, destacam-se os quatro primeiros setores, como responsáveis por 65,16 % das empresas formalizadas nos estados, sendo eles: comércio varejista com 35,41 %; seguido pelos serviços de alojamento, alimentação, reparação e manutenção com 10,76 %; comércio e administração de imóveis, valores mobiliários e serviços técnicos com 10,04 % e finalmente agricultura, silvicultura, criação de animais e extrativismo vegetal com 8,96 %.

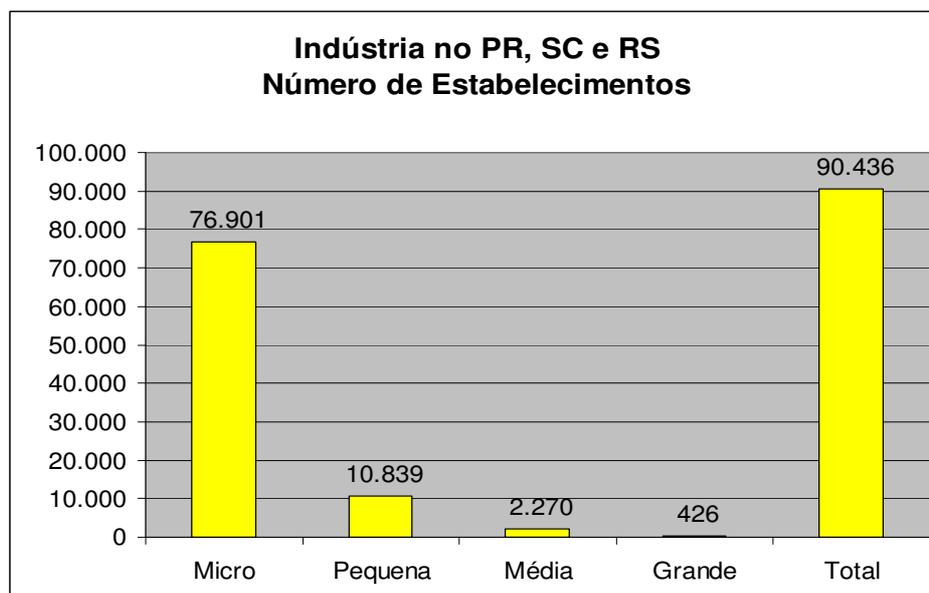


Gráfico nº. 11: Número de estabelecimentos formais na indústria registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de acordo com seu porte. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

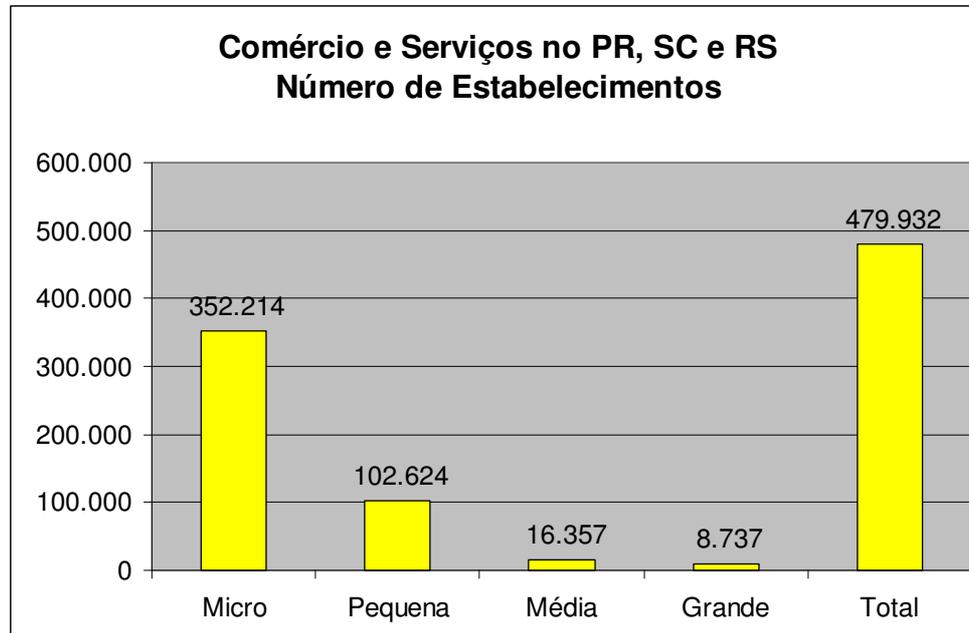


Gráfico nº. 12: Número de estabelecimentos formais no comércio e serviços registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de acordo com seu porte. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

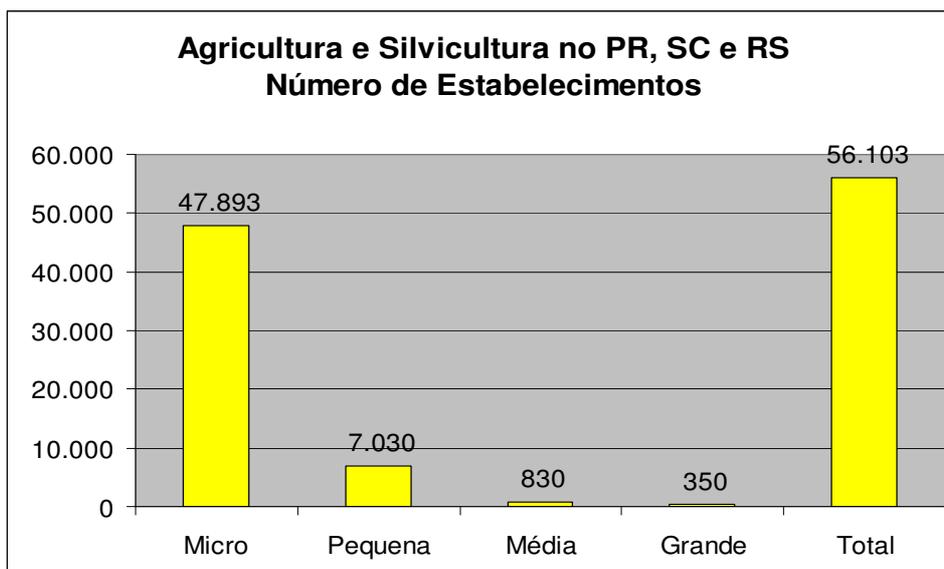


Gráfico nº. 13: Número de estabelecimentos formais na agricultura e silvicultura registrados nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, de acordo com seu porte. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

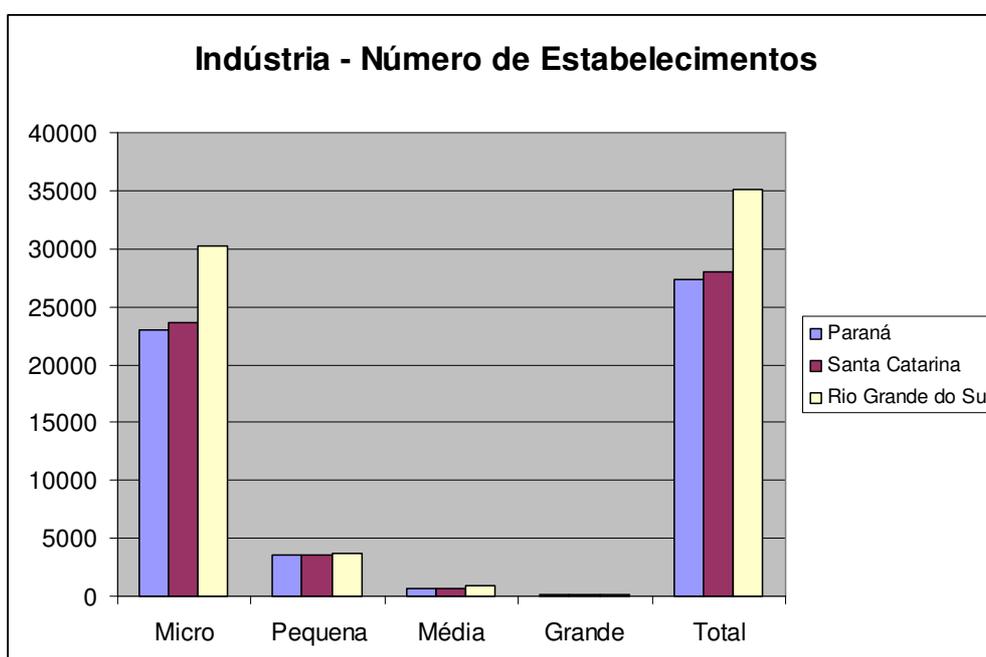


Gráfico nº. 14: Número de estabelecimentos formais na indústria dos três estados do sul do país. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

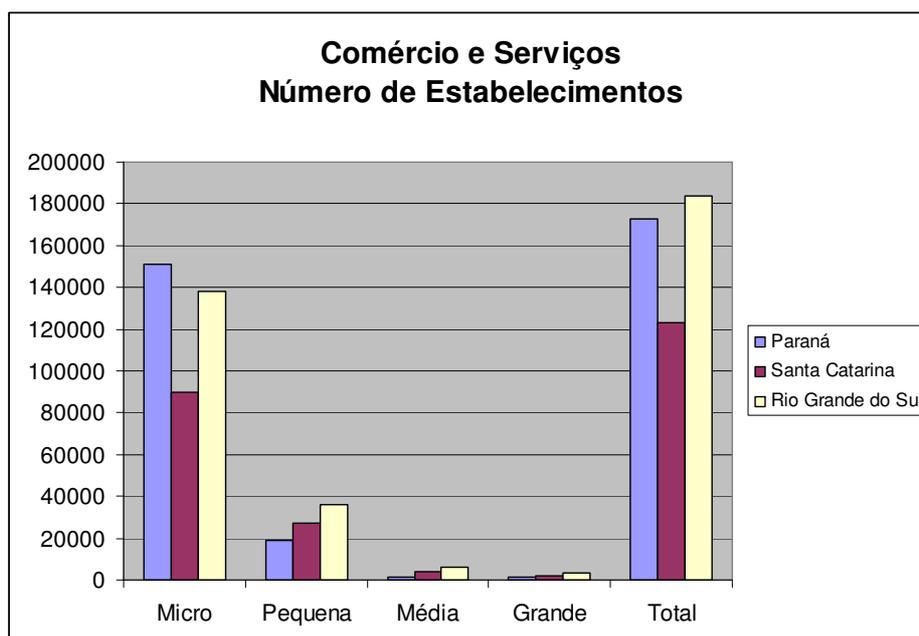


Gráfico nº. 15: Número de estabelecimentos formais no setor de comércio e serviços dos três estados do sul do país. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

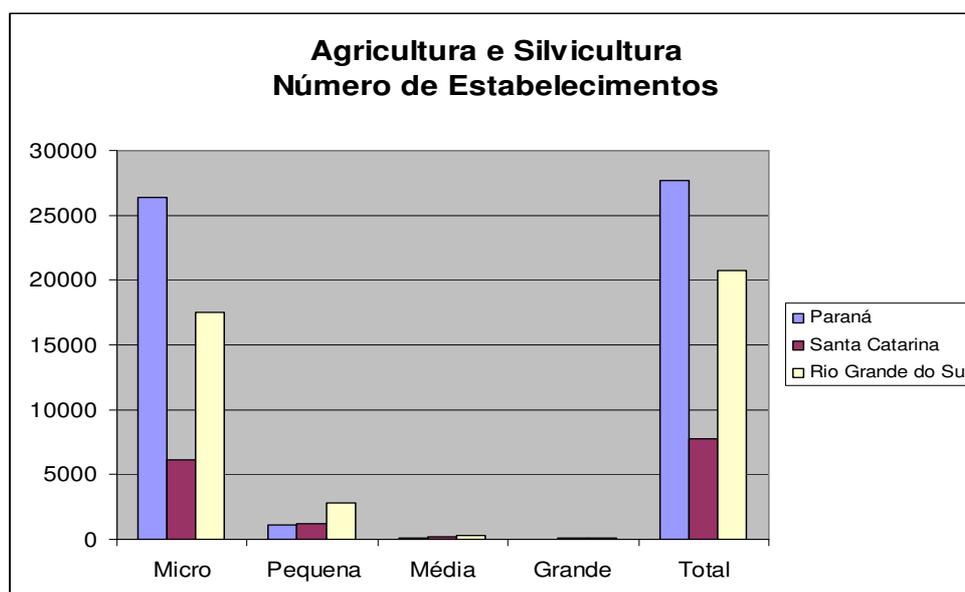


Gráfico nº. 16: Número de estabelecimentos formais na agricultura e silvicultura registrados nos três estados do sul do país. Fonte: RAIS – Ministério do Trabalho, 2007.

**Nota:** A classificação adotada para a confecção dos gráficos foi adaptada do SEBRAE, agrupando o número de empregados da seguinte maneira:

	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>	<b>Grande</b>
Indústria	até 19	20 a 99	100 a 499	500 ou +
Comércio e Serviços	até 09	10 a 49	50 a 99	100 ou +

### Questão 1.7. – Quais as Vantagens Comparativas da Região?

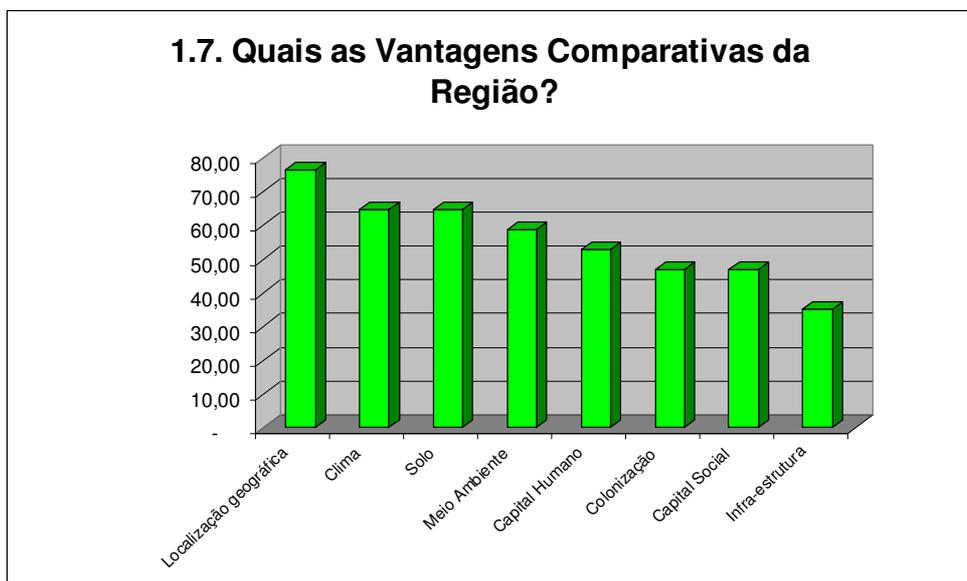


Gráfico nº. 17: Questão nº. 1.7 do instrumento de pesquisa realizado junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

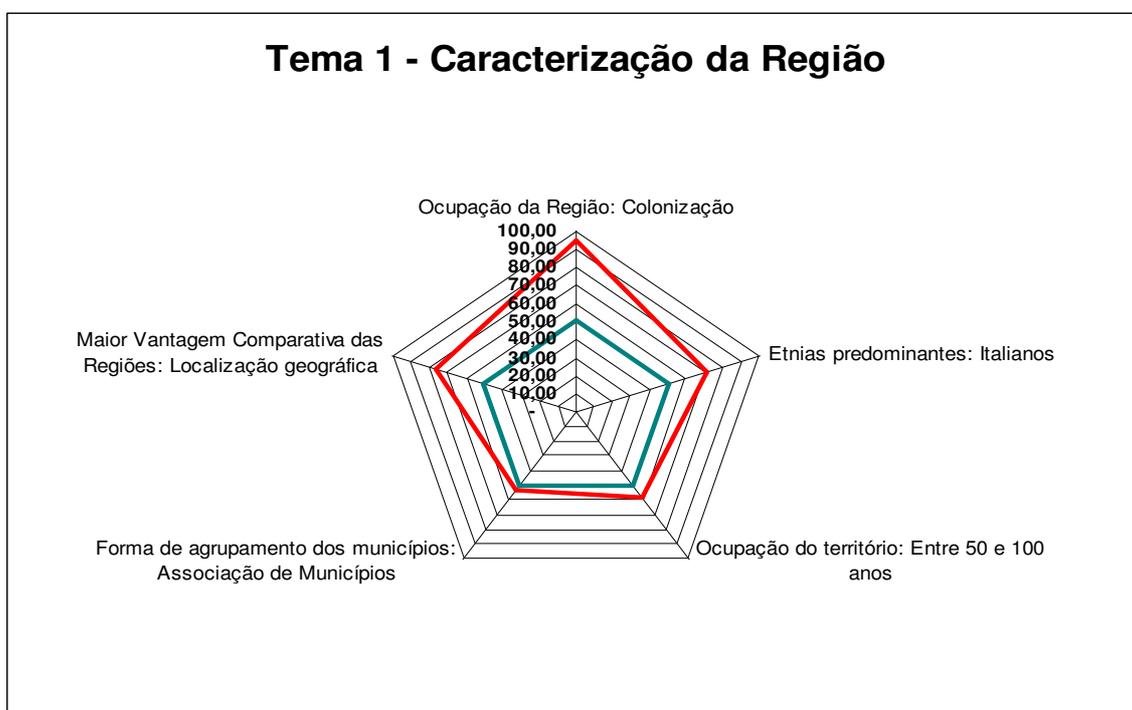


Gráfico nº. 18: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 1 – Caracterização da Região. Fonte: Elaboração do autor.

Realizando-se um fechamento na análise do Tema 1 - Caracterização da Região abordada na pesquisa, tem-se um panorama claro sobre vários ângulos que caracterizam a região sul do país, área na qual se alicerça este trabalho. A Região Sul do Brasil possui um grande potencial econômico, entretanto, é uma região de contrastes entre várias ilhas de grande potencial de desenvolvimento, tais como as regiões metropolitanas de Porto Alegre e Curitiba, como também o norte do Paraná e nordeste de Santa Catarina. Mas por outro lado convive com um grande número de municípios com índices de desenvolvimento muito baixos, tais como a região central do Paraná, o planalto norte catarinense e a região sul do Rio Grande do Sul. Este é o grande desafio das agências de desenvolvimento, tentar mudar este quadro, tornando as regiões mais homogêneas em termos de desenvolvimento sócio-econômico.

Pode-se verificar que a maioria da região foi colonizada, principalmente por italianos e alemães, contando também com um bom número de imigrantes japoneses e poloneses. Esta grande mistura de culturas certamente possibilitou o desenvolvimento obtido na região sul nas últimas décadas do século anterior, pois os imigrantes europeus e asiáticos trouxeram novas tecnologias que possibilitaram um grande avanço na agricultura e pecuária, tecelagem, gastronomia e tantas outras atividades que foram preponderantes para o crescimento e melhoria da qualidade de vida de seus habitantes. Outro ponto a ser destacado é que a ocupação e desenvolvimento das regiões ocorreram durante o último século.

Com relação ao número de municípios abrangidos pelas ADRs pesquisadas, partimos de agências com abrangência estadual, como é o caso da Pólo RS, até

agências como a ADETEC, ADR AIMES, VISÃO e ADRVALE com oito municípios. Com relação ao porte das cidades pólos, temos como maior cidade Porto Alegre com 1.420.667 habitantes, e como menor município o de Loanda no Paraná, com 20.873 habitantes. A média do número de municípios abrangidos se encontra na faixa de 16 municípios por agência. Outra importante característica demonstrada foi que a maioria das regiões foi formada através da cultura associativa constituída pelas associações de municípios que se integraram principalmente a partir de meados do século passado.

Quanto aos aspectos econômicos extraídos da **RAIS – Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE** referente ao ano de 2006, destacam-se os oito setores, como responsáveis por 66,92 % dos empregos gerados nos três estados, sendo eles: comércio varejista; administração pública direta e autárquica; serviços de alojamento, alimentação, reparação e manutenção; comércio e administração de imóveis, valores mobiliários e serviços técnicos; indústria de produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico; ensino; transportes e comunicação e finalmente indústria têxtil do vestuário e artefatos de tecidos. Quanto ao número de estabelecimentos formais, destacam-se quatro setores, como responsáveis por 65,16 % das empresas formalizadas nos estados, sendo eles: comércio varejista; serviços de alojamento, alimentação, reparação e manutenção; comércio e administração de imóveis, valores mobiliários e serviços técnicos e finalmente agricultura, silvicultura, criação de animais e extrativismo vegetal.

Fazendo uma relação quanto as vantagens comparativas da região tivemos as seguintes afirmações em ordem decrescente: localização geográfica; clima; solo;

meio ambiente; capital humano; colonização; capital social e finalmente infraestrutura.

#### 4.2.2. Tema 2 – Capital Social e Humano da Região

A definição para capital social refere-se às normas que promovem confiança e reciprocidade na economia (Francis Fukuyama (1999), Putnam (1993) e Patrick Hunout (1995-1996). É constituída por redes, organizações civis e pela confiança compartilhada entre as pessoas, fruto de sua própria interação social e pelo capital humano que diz respeito ao estoque de conhecimento e habilidades que possuem os indivíduos que residem na região e as capacidades para exercitá-los.

##### **Questão 2.1. – Qual o estágio atual do Capital Social da Região?**

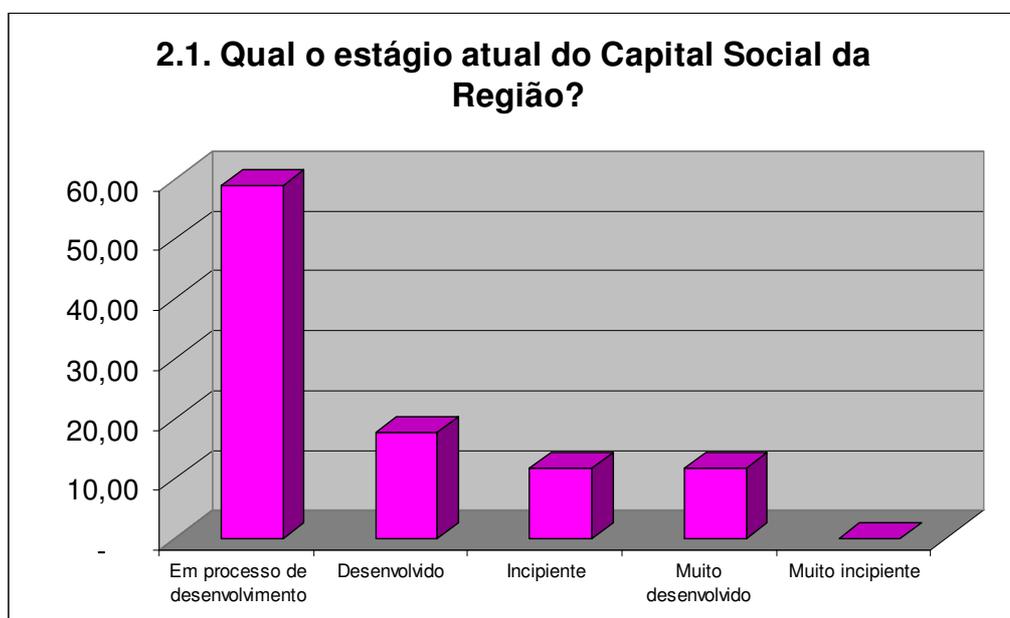


Gráfico n.º 19: Questão n.º 2.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 2.1.1. – Existe um número relevante de que Instituições na Região?**

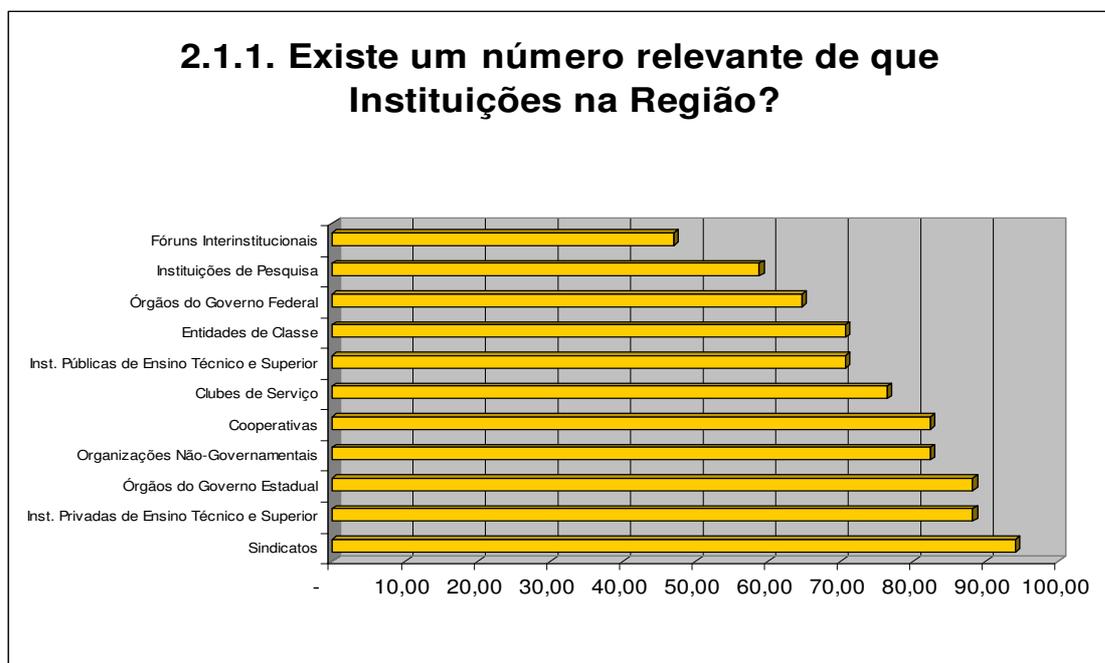


Gráfico n.º. 20: Questão n.º. 2.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 2.1.2. – As Instituições mantêm um contato estreito na elaboração e execução de projetos de desenvolvimento sócio-econômico regional?**

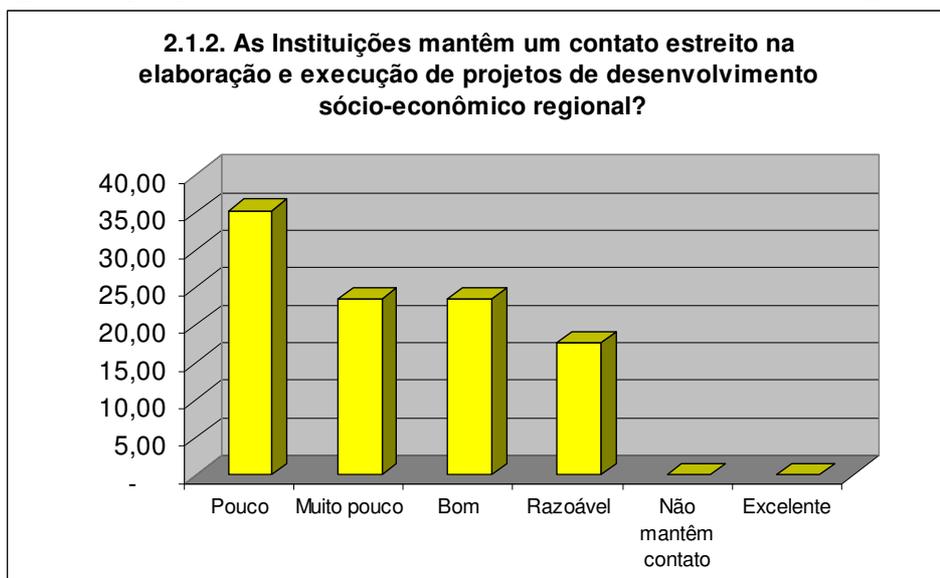


Gráfico n.º. 21: Questão n.º. 2.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 2.2. – As articulações entre entidades produzem resultados ou projetos para a Região?**

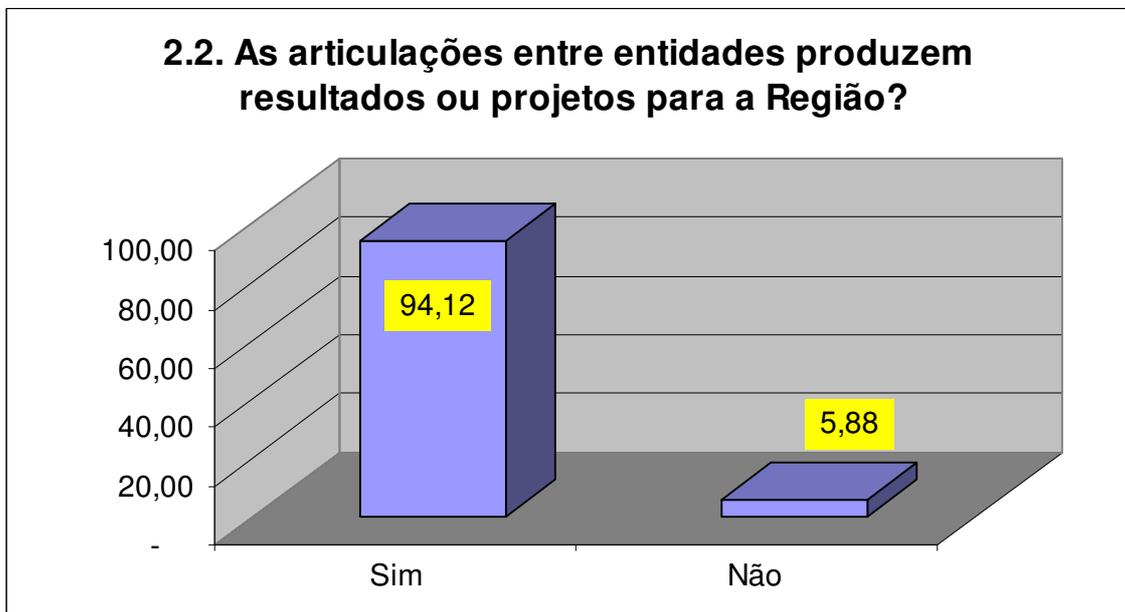


Gráfico nº. 22: Questão nº. 2.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

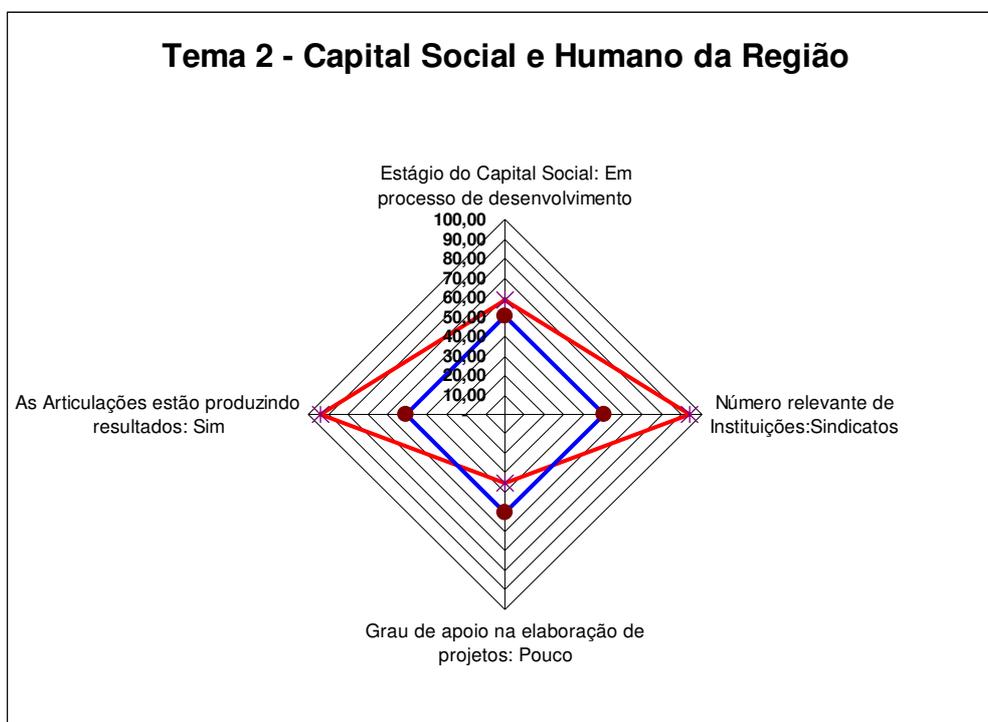


Gráfico nº. 23: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 2 – Capital Social e Humano da Região. Fonte: Elaboração do autor.

Fechando a análise do Tema 2 – Capital Social e Capital Humano, constata-se que nas regiões abrangidas pelas agências, o estágio de acumulação tanto do capital social, como de capital humano se encontra num processo de franco desenvolvimento. O quadro tem se alterado muito nas últimas décadas com a criação de um relevante número de instituições de ensino superior nas cidades pólo do interior, ao contrário do que ocorreu por longo tempo, onde as pessoas que desejavam proceguir com sua formação tinham que se deslocar obrigatoriamente para as capitais, apesar de em muitos casos, os cursos ofertados estarem totalmente desalinhados com a vocação econômica existente na área de abrangência das instituições de ensino superior, mas de qualquer forma, pode-se inferir que houve uma grande mudança no cenário de formação do capital humano. Quanto ao capital social, pode-se afirmar que vem se fortalecendo graças a atuação de várias instituições que desenvolvem projetos voltados ao desenvolvimento regional, dentre as quais, as entidades do Sistema “S”, universidades, associações de municípios, conselhos de desenvolvimento, as coordenadorias de associações comerciais e indústrias, cooperativas e tantas outras organizações que possibilitam o fortalecimento do processo de criação de confiança, cooperação e parcerias, tão importantes e necessários para o fortalecimento das identidades regionais, porém, ainda há um longo caminho a ser trilhado para que se chegue ao pleno amadurecimento e desenvolvimento deste processo.

### **4.2.3. Histórico das Agências de Desenvolvimento Regional Pesquisadas**

As Agências de Desenvolvimento Regional, seguindo os moldes do modelo italiano, são relativamente recentes no Brasil, enquanto na Itália elas começaram a ser estruturadas principalmente na década de 60, aqui elas começaram timidamente a serem constituídas na década de 90, tomando impulso a partir do início deste século. Apresenta-se um breve histórico das 17 agências analisadas:

#### ***Questão 3.1.- Qual o histórico de formação da ADR?***

#### **Histórico da ADETEC**

Fundada em 1993. Durante cerca de 4 anos ocorreram várias discussões e tentativas de se institucionalizar um processo de desenvolvimento regional baseado na economia do conhecimento e na inovação tecnológica. Esse processo de articulação dos atores regionais se concretizou em 1993 com base em: articulação de ações estratégicas, estruturação do Sistema Regional de Inovação, inserção na economia do conhecimento, internacionalização da economia regional e geração de oportunidades. As pré-condições para essa institucionalização foram: conhecimento, recursos humanos qualificados, qualidade de vida, custo de vida, infra-estrutura, logística, serviços e acesso a mercados.

### **Histórico do IDR – Instituto de Desenvolvimento Regional de Maringá**

O IDR - Instituto para o Desenvolvimento Regional é um Instituto privado, sem fins lucrativos, fundado em 1994, por entidades da comunidade maringaense. A proposta do IDR é a gestão e execução de ações para o desenvolvimento regional através de: pesquisas, projetos, programas, fornecimento de dados e informações e articulação institucional. Adota como valores a clareza de objetivos, profissionalismo, comprometimento com resultados e difusão do conhecimento. Como Fatores Críticos de Sucesso sustenta uma visão de futuro, parcerias estratégicas, desenvolvimento sustentável, gestão pela excelência, recursos de tecnologia de informação e marketing institucional.

### **Histórico da Agência de Desenvolvimento do Sudoeste do Paraná**

Foi fundada em agosto de 2000. Estava em franca discussão a necessidade de mudanças no modelo produtivo da produção primária, para um modelo que agregasse valor, dando ênfase na agro industrialização de base familiar. Para tanto existia a necessidade de existência de organismos de abrangência regional que pudessem implementar programas e projetos de modo permanente. Basicamente um grupo de prefeitos que estavam a frente da direção da AMSOP (Associação dos Municípios), dando seqüência ao trabalho iniciado por um programa denominado Pacto Nova Itália formalizou a criação da ADR. A constatação do momento era de que os processos de médio e longo prazo e voltados as atividades produtivas, dependiam de uma organização com tal formato.

### **Histórico do CDESPONTA – ADEC**

Foi fundada em 2004, tendo como contexto a organização de um grupo formado pela UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa, SEBRAE, ACIPG – Associação Comercial e Industrial de Ponta Grossa, FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná e Prefeitura Municipal de Ponta Grossa, na busca de uma alternativa para que os projetos governamentais transcendessem os mandatos políticos e tivessem um horizonte de futuro maior que quatro anos. A proposta inicial que motivou sua fundação foi a volatilidade dos programas de governo e a cultura da terra arrasada na troca de vertente política na cidade, com a eliminação de todos os projetos em andamento em função da origem destes em outro grupo político, independente do impacto positivo que este possa estar causando para a população.

### **Histórico da EVOLUT – Agência de Desenvolvimento Regional de Guarapuava**

A idéia nasceu nas reuniões da ACIG – Associação Comercial de Guarapuava no ano de 2002, depois que alguns diretores conheceram o CODEM – Conselho de Desenvolvimento de Maringá e o IDR – Instituto de Desenvolvimento Regional de Maringá. Iniciou-se um movimento encabeçado pela ACIG para criar uma agência de desenvolvimento para Guarapuava, foram criados nove grupos temáticos para fazer um diagnóstico de cada tema, gerar uma visão de futuro e propor ações a serem desenvolvidas. Em 2004 foi constituída legalmente a ADESG – Agência de Desenvolvimento Econômico e Social de Guarapuava. Com

as eleições municipais de 2004, os dirigentes da Agência resolveram paralisar as atividades a fim de não misturar os trabalhos em andamento com questões político-partidárias. As atividades só foram retomadas em novembro de 2006, quando do lançamento do projeto Nova Indústria. Em dezembro de 2006, a ADESG sofreu alteração estatutária e mudou seu nome para EVOLUT e sua área de atuação foi modificada para Região Centro-Sul do Paraná, em março de 2007 foi lançada regionalmente e qualificada como OSCIP.

### **Histórico da ADR AIMES**

A AIMES – ADR é uma agência recente, foi fundada em 22 de janeiro de 2007, com a fundação em 2005 da Associação das Indústrias de Metais Sanitários de Loanda e Região, com objetivo de coordenar as ações do APL de Metais Sanitários, notou-se que no seu primeiro ano ações que inicialmente estavam direcionadas para o setor do APL de Metais Sanitários poderiam ser estendidas a outros setores da região do extremo noroeste do Paraná e com esta visão e com o apoio do Sistema FIEP- Federação das Indústrias do Estado do Paraná, a AIMES passa a ter o caráter de Agência de Desenvolvimento Regional. As principais lideranças envolvidas nesse processo foram os empresários do setor de metais sanitários, instituições financeiras de Loanda, instituições de ensino e instituições públicas.

### **Histórico da Agência de Desenvolvimento Terra Roxa Investimentos**

A Agência de Desenvolvimento Terra Roxa Investimentos (TRI) é uma Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), que foi criada com o

objetivo maior de divulgar e buscar investidores para a região Norte do Paraná. Seu trabalho é focado no desenvolvimento econômico e articulação regional, de forma a evidenciar ao Brasil e ao mundo o potencial de toda a região de Maringá a Londrina, com uma população de cerca de 1.500.000 de habitantes, mas com a meta de atingir todos os demais municípios do chamado Norte Velho do Estado, cuja população é da ordem de 3.500.000 de habitantes.

Em curto prazo, a Terra Roxa Investimentos terá uma radiografia completa do norte do Estado, município a município, com dados econômicos, educacionais, de infra-estrutura disponível e também o ramo de desenvolvimento que cada um tem interesse e vocação. Tais informações são necessárias para que a busca por investimentos nacionais e estrangeiros possa ser ainda mais direcionada. A implantação oficial da Terra Roxa aconteceu em dezembro de 2004. Um dos mentores da criação da agência foi Caio Koch-Weser, um dos mais conhecidos filhos de Rolândia, que é a cidade sede da ADR. Atualmente, Koch-Weser, que nasceu e viveu em Rolândia até parte da adolescência, é vice-chairman do Deutsche Bank, em Londres.

Segundo o ex-presidente da Terra Roxa e cônsul da Alemanha na região, Adrian von Treuenfels, a agência trabalha por um novo conceito de desenvolvimento, em que união e articulação regional falam mais alto do que o interesse isolado de cada município. “Quando uma empresa se instala num município gera riquezas e trabalho para toda a região e não apenas para os cidadãos daquela determinada cidade”.

### **Histórico da ADR CODEP – Agência de Desenvolvimento de Paranavaí**

Para solidificar a atuação do Fórum e do Conselho de Desenvolvimento de Paranavaí - CODEP houve necessidade da criação da Agência de Desenvolvimento Regional (ADR), qualificada como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, através da Lei 9.790, de 23 de março de 1999, do processo MJ 08000.018076/2000-10 e publicado no Diário Oficial de 16 de novembro de 2000.

A ADR, como também o CODEP e o Fórum Permanente para o Desenvolvimento de Paranavaí, se caracterizam por compor um movimento autônomo de pessoas representativas dos diversos segmentos da sociedade, de participação voluntária, interessados no desenvolvimento sócio-econômico da comunidade.

A criação do Fórum, conseqüentemente do CODEP e da ADR, se deve a iniciativa de alguns líderes de Paranavaí que, após terem participado de um curso chamado de “SEBRAE IDEAL”, concluído em julho de 1996, receberam como tarefa a idealização de um projeto: “Elaborar um Projeto que atenda interesses da Comunidade”.

### **Histórico da Agência de Desenvolvimento Pólo RS**

Em 1995, havia um clima favorável por parte do governo estadual e também da iniciativa privada. Investimentos internacionais preparavam-se para chegar no Brasil e o Rio Grande do Sul queria, com organização e competência, participar da disputa desses investimentos, como GM, Dell e Ford. Por esta razão foi criada a Pólo RS para dar encaminhamento a esta demanda estratégica do Estado.

### **Histórico da Agência de Desenvolvimento VISÃO**

A Visão - Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias é uma associação civil sem fins lucrativos, fundada em 25 de maio de 1999. O seu quadro social é formado por: **sócios efetivos** - Pessoas Jurídicas de direito privado com atuação ou interesses na Região das Hortênsias; **sócios colaboradores** - Entidades de direito público e privado, nacionais ou estrangeiras, que por qualquer forma contribuam para o desenvolvimento dos objetivos da associação, devendo como tal, serem reconhecidas pela Assembléia Geral ou pelo Conselho Diretor. Seus principais objetivos são:

- Fomentar e divulgar oportunidades de investimentos na Região;
- Identificar e atrair investimentos para a região;
- Promover a oportunidade de negócios na região;
- Apoiar a realização de parcerias e outras formas de cooperação entre empresas da região e outras empresas nacionais ou internacionais;
- Apoiar institucionalmente as empresas instaladas na região, auxiliando-as na resolução de problemas estratégicos;
- Elaborar estudos, programas, projetos com o objetivo de enfrentar desafios comuns no desenvolvimento regional.

### **Histórico da Agência de Desenvolvimento Regional de São Borja**

A ADSB foi fundada em 26 de outubro de 2003. Através de um grupo pequeno de profissionais liberais (seis advogados, um médico e um veterinário) e 3 empresários da cidade de São Borja denominados sócios fundadores e 12

empresas da cidade denominadas sócios patrocinadores. O objetivo principal foi que a ADSB pudesse ser uma ferramenta importante para buscar novas alternativas de desenvolvimento ao município e região. Mostrar as potencialidades e através delas desenvolver processos e projetos viáveis para serem implantados.

### **Histórico da Agência de Desenvolvimento AMUNOR**

A ADR - AMUNOR é uma filial da Amunor, foi criada para dar assessoria e consultoria aos municípios integrantes, está sediada em São José do Ouro, e conta com cinco técnicos das mais diversas áreas, para efetuar trabalhos relacionados as áreas do Meio Ambiente, Turismo e Cultura, Projetos de Captação de Recursos entre outros. Foi criada em 30 de abril de 2004, na reunião ordinária da AMUNOR em Tupãnci do Sul. Além da equipe técnica permanente, a ADR - AMUNOR conta com a contratação de serviços específicos de geólogos, químicos, engenheiros florestais, biólogos entre outros, dependendo de cada projeto ou ação concreta a ser desenvolvida junto aos municípios.

### **Histórico das Agências de Desenvolvimento de Santa Catarina**

Um importante acontecimento para a criação das Agências de Desenvolvimento Regional em Santa Catarina foi à estruturação do Fórum Catarinense de Desenvolvimento - FORUMCAT, criado em 1996, com a importante missão de fomentar a criação de Fóruns Regionais de Desenvolvimento, congregando instituições públicas e privadas, instituições representativas de classe, segmentos organizados da sociedade, universidades e instituições financeiras que buscam o desenvolvimento do Estado de Santa

Catarina. Com o apoio do FORUMCAT foram implantados 14 (quatorze) Fóruns de Desenvolvimento Regional, em regiões onde havia pré-disposição e amadurecimento interinstitucional, porém, estes Fóruns necessitavam de um braço operacional (ADR's - Agências de Desenvolvimento Regional) que operacionalizam-se as ações e proposições de projetos por eles definidos e priorizados. O FORUMCAT surgiu a partir de visitas de técnicos pertencentes as diversas instituições públicas e privadas fundadoras, realizadas na região da Emilia Romana (Itália), buscando internacionalizar o modelo existente na ordenação territorial lá existente.

Juntando-se então as experiências e tecnologias disponíveis no SEBRAE\SC, no Instituto Euvaldo Lodi – IEL/SC, e no FORUMCAT construiu-se o Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial – PCDRS. O PCDRS surge então como uma proposta de ação de desenvolvimento entre 2001 e 2005. Neste período surgiram quatro das cinco Agências de Desenvolvimento respondentes, menos o Instituto Saga, o qual foi criado em 1998, sendo a primeira ADR catarinense, e que contou com a consultoria do Instituto Nomisma da Itália para a sua constituição.

**Questão 3.2. – Qual a configuração da ADR?**

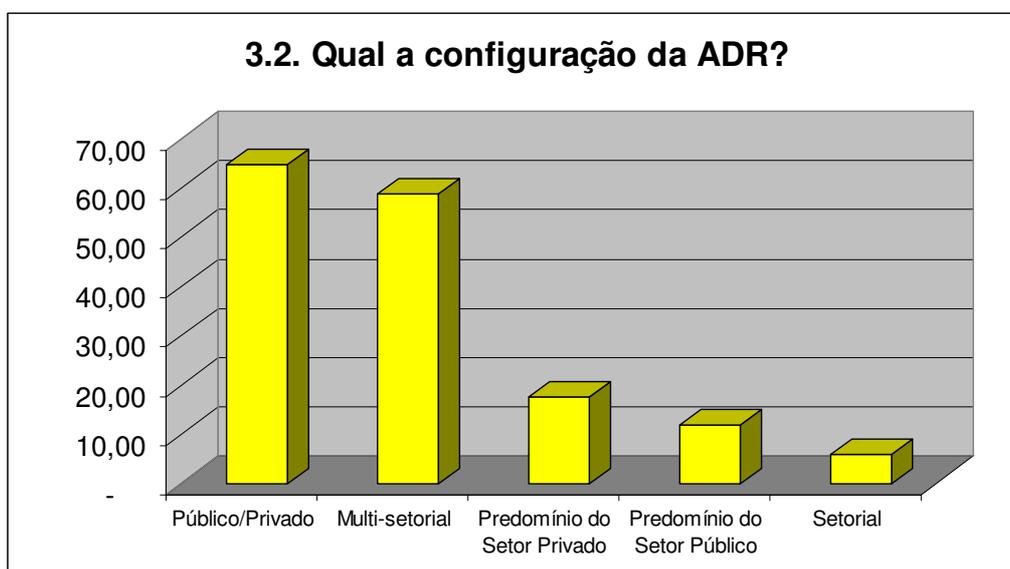


Gráfico nº. 24: Questão nº. 3.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 3.3. – Qual a configuração jurídica da ADR?**

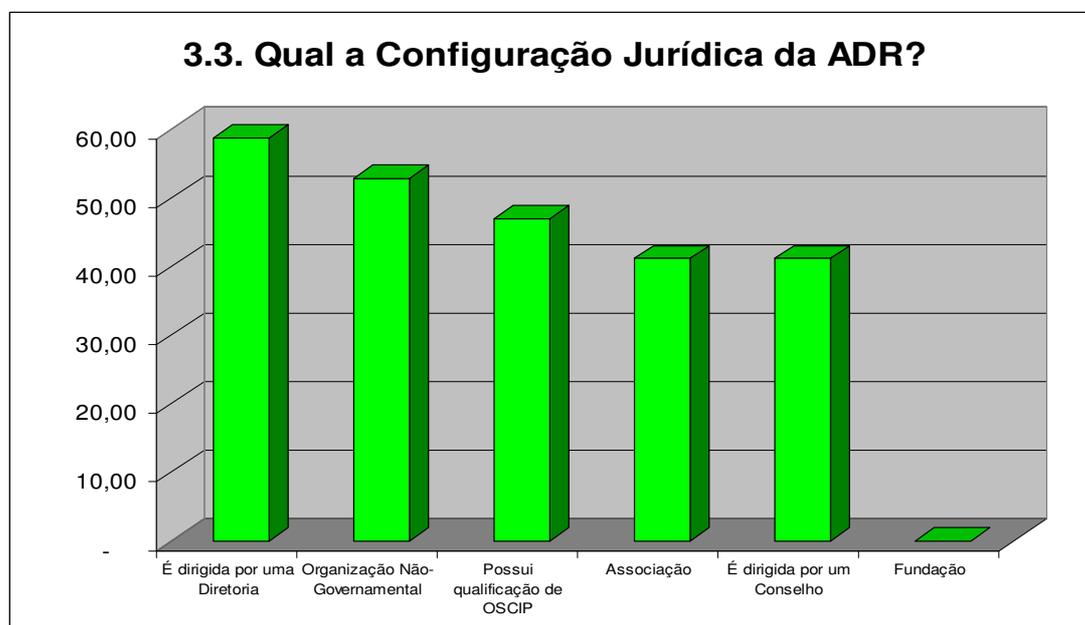


Gráfico nº. 25: Questão nº. 3.3 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 3.4. – Como a Governança Regional influencia na atuação da ADR?**

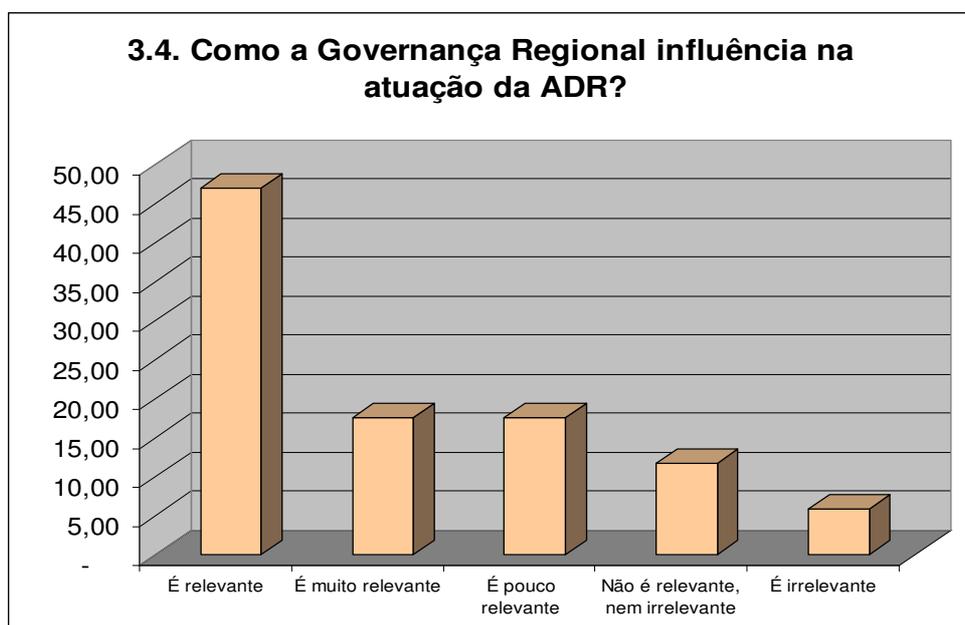


Gráfico nº. 26: Questão nº. 3.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 3.5. - Qual o atual Corpo Diretivo da ADR?**

**Agência de Desenvolvimento Terra Roxa Investimentos**

A Estrutura Organizacional da agência é composta por:

- Conselho de Administração
  - 01 Presidente
  - 02 Vice-Presidentes
  - 01 Secretário
  - 01 Tesoureiro e 01 Tesoureiro Suplente
- Conselho Fiscal
  - 01 Presidente

- 01 Vice-Presidente
- 01 Secretário e 01 Secretário Suplente
- Conselho Consultivo, com representantes das seguintes Entidades:
  - Representante da Terra Roxa Investimentos
  - Representante do CODEL – Conselho de Desenvolvimento de Londrina
  - Representante da Prefeitura de Maringá/CODEM
  - Representante da Prefeitura de Londrina/IPPUL
  - Representante da Prefeitura de Apucarana
  - Representante da FIEP. Representantes do Sicoob Norte Pr / Metropolitano
  - Representante do Instituto Mercosul de Maringá
  - Representante da ADETEC
  - Representante da UNIFIL
  - Representante da CESUMAR
  - Representante da UEM
  - Representante da UEL

### **IDR – Instituto de Desenvolvimento Regional de Maringá**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- Conselho Superior
- Conselho de Administração
- Conselho Fiscal

**Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- 01 Presidente
- 01 Vice-Presidente
- 01 Secretário
- 01 Segundo Secretário
- 01 Tesoureiro
- 01 Segundo Tesoureiro
- 01 Diretor Executivo

**ADETEC – Associação de Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- Conselho de Administração
  - 01 Presidente
  - 01 Vice-Presidente Empresarial
  - 01 Vice-Presidente Acadêmico
  - 01 Vice-Presidente Institucional
  - 01 Primeiro Secretário
  - 01 Segundo Secretário
  - 01 Primeiro Tesoureiro
  - 01 Segundo Tesoureiro
- Conselho Fiscal

- Conselho Técnico
- Conselheiros Honorários

### **ADEC - Agência de Desenvolvimento dos Campos Gerais**

A Estrutura Organizacional da ADEC esta sofrendo uma alteração, pois a agência esta sendo reestruturada a partir do Conselho de Desenvolvimento de Ponta Grossa, no momento conta com:

- 01 Presidente
- 01 Vice-Presidente
- 01 Secretário Executivo

### **EVOLUT – Agência de Desenvolvimento Regional**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- Conselho de Administração
  - 01 Presidente
  - 01 Vice-Presidente
  - 01 Primeiro Secretário
  - 01 Segundo Secretário
  - 01 Primeiro Tesoureiro
  - 01 Segundo Tesoureiro
- Conselho Fiscal
  - 01 Presidente
  - 01 Vice-Presidente

- 01 Secretário e 01 Secretário Suplente

### **CODEP - Agência de Desenvolvimento Regional de Paranaíba e Região**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- 01 Presidente
- 01 Vice-Presidente
- 01 Primeiro Tesoureiro
- 01 Segundo Tesoureiro
- 01 Primeiro Secretário
- 01 Segundo Secretário.

### **AIMES - Agência de Desenvolvimento Regional de Loanda e Região**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- Conselho de Administração
  - 01 Diretor Presidente
  - 01 Diretor Vice-Presidente
  - 01 Primeiro Tesoureiro
  - 01 Segundo Tesoureiro
  - 01 Primeiro Secretário
  - 01 Segundo Secretário
- Conselho Fiscal
  - 01 Presidente
  - 02 Membros e 01 Membro Suplente

**SAGA – Instituto de Desenvolvimento Regional**

A atual Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- 01 Diretor Presidente
- 01 Vice-Presidente
- 01 Diretor Tesoureiro
- 01 Diretor Secretário.

**AGESERRA - Agência de Desenvolvimento da Serra Catarinense**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- Conselho Geral
  - 01 Representante Titular e 01 Representante Suplentes de cada umas das Instituições classificadas como Colaborador Fundador e Colaborador Patrocinador
- Conselho Fiscal
  - 03 Membros Titulares e 02 Membros Suplentes escolhidos dentre os colaboradores Fundadores e Patrocinadores
- Coordenação Operacional
  - 01 Superintendente

**ADRPLAN – Agência de Desenvolvimento Regional do Planalto Norte Catarinense**

Segundo levantado pelo instrumento de pesquisa, a estrutura da agência é composta por:

- 01 Superintendente

- 02 Consultores Técnicos
- 01 Estagiário.

### **ADRVALE – Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Rio Tijucas**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- 01 Presidente
- 01 Vice-Presidente
- 01 Superintendente de Coordenação Operacional.

### **Agência de Desenvolvimento Regional do Meio Oeste Catarinense**

Constitui a Estrutura Organizacional da agência:

- Assembléia Geral
  - 01 Representante Titular e um Suplente de cada uma das instituições classificadas como Colaborador Fundador e Colaborador Patrocinador.
- Conselho Geral
  - 03 Membros Titulares e 03 Suplentes
- Coordenação Operacional
  - 01 Superintendente Operacional

### **Agência de Desenvolvimento Pólo RS**

Constitui a Estrutura Organizacional da agência:

- Conselho de Administração
- Conselho Fiscal

- Diretoria Executiva

### **ADR Visão**

A ADR Visão possui a seguinte estrutura diretiva:

- **Assembléia Geral**
  - Composta por todos os representantes legais dos associados
- Conselho Diretor (Executivo)
  - 01 Presidente
  - 03 Vice-Presidentes
  - 01 Tesoureiro
  - 01 Secretária
- Diretoria de Áreas (de caráter consultivo)
- **Conselho Fiscal**
- **Conselho de Ex-presidentes (de caráter consultivo)**
- **Superintendência Executiva**

### **Agência de Desenvolvimento de São Borja**

A Estrutura Organizacional da agência é formada por:

- 01 Presidente
- 01 Vice-Presidente
- 01 Primeiro Secretário
- 01 Segundo Secretário
- 01 Tesoureiro

**Agência de Desenvolvimento Regional da Associação de Municípios do Nordeste**

Segundo resposta obtida no instrumento de pesquisa a agência é composta por:

- 01 Gerente

**Questão 3.6. - Quais Entidades estão associadas a ADR?**

Entidades Associadas	Agências de Desenvolvimento Regional do Paraná							
	Adetec	ADR Terra Roxa	IDR Maringá	ADR Aimes	ADR Codep	ADR Sudoeste	ADR Evolut	Adec
Agências de Desenvolvimento							X	
Associação de Vereadores						X		
Associações Comerciais e Industriais	X	X	X				X	X
Associações de Classe	X			X		X		X
Associações de Cunho Social								
Associações de Municípios								
Associações Empresariais								
Bancos Comerciais			X					
Bancos de Fomento								
Câmara de Vereadores								
CDLs						X		X
Comitês de Bacias Hidrográficas								
Conselhos de Desenvolvimento			X					
Conselhos Regionais de Classe								X
Cooperativas de Crédito		X	X			X		
Cooperativas de Produção						X		
Coordenadoria das Associações Comerciais, Industriais e Agrícolas						X	X	
Empresas Privadas	X						X	
Empresas Públicas Estaduais	X		X					
Empresas Públicas Federais	X							
Empresas Públicas Municipais	X							
Escolas Particulares								X
Federação da Agricultura								
Federação das Associações Comerciais e Industriais			X					
Federação das Câmaras de Diretores Lojistas								
Federação das Indústrias	X	X					X	X
Federação do Comércio								
Fórums						X		
Fundações	X					X		
Governo do Estado	X		X					
Incubadoras Tecnológicas	X							
Instituições Internacionais			X				X	
Institutos de Pesquisa	X		X					
Maçonaria							X	
Ministérios								
Oscips							X	
Pessoas Físicas							X	
Prefeituras	X	X						X
Sebrae	X		X					X
Senac								X
Sindicatos						X		X
Universidades	X		X				X	X

**Nota: A Agência CODEP afirmou que não possui entidades associadas, mas sim entidades parceiras**

Tabela nº. 03: Questão nº. 3.6 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

Entidades Associadas	Agências de Desenvolvimento Regional de Santa Catarina					Agências de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul			
	Agesserra	Admoc	Advale	ADR-Plan	Instituto Saga	ADR Pólo RS	ADR Visão	ADR São Borja	ADR Amunor
Agências de Desenvolvimento									
Associação de Vereadores									
Associações Comerciais e Industriais	X	X	X		X		X		
Associações de Classe	X			X			X		
Associações de Cunho Social				X			X		
Associações de Municípios		X		X	X				
Associações Empresariais	X								
Bancos Comerciais									
Bancos de Fomento		X							
Câmara de Vereadores					X				
CDLs		X	X				X		
Comitês de Bacias Hidrográficas				X					
Conselhos de Desenvolvimento		X							
Conselhos Regionais de Classe									
Cooperativas de Crédito		X							
Cooperativas de Produção									
Empresas Privadas			X						
Empresas Públicas Estaduais		X							
Empresas Públicas Federais									
Empresas Públicas Municipais									
Federação da Agricultura						X			
Federação das Câmaras de Diretores Lojistas						X			
Federação das Indústrias	X	X				X			
Federação do Comércio						X			
Fóruns	X								
Fundações									
Governo do Estado		X							
Incubadoras Tecnológicas									
Instituições Internacionais									
Institutos de Pesquisa									
Maçonaria									
Ministérios				X					
Oscips									
Pessoas Físicas									
Prefeituras	X	X	X	X	X				X
Sebrae	X		X						
Senac									
Sindicatos	X		X			X	X		
Universidades	X			X					

Nota: A ADR de São Borja esta procurando no momento efetivar convênios com Instituições e Universidades

Tabela nº. 04: Questão nº. 3.6 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 3.7. - Quais as Entidades que atualmente trabalham em parceria com a ADR?**

Entidades Parceiras	Agências de Desenvolvimento Regional do Paraná							
	Adetec	ADR Terra Roxa	IDR Maringá	ADR Aimes	ADR Codep	ADR Sudoeste	ADR Evolut	ADEC
Agências de Desenvolvimento	X	X						
Associação de Vereadores								
Associações Comerciais e Industriais			X		X			X
Associações de Classe						X		X
Associações de Cunho Social					X			
Associações de Municípios			X		X			
Associações Empresariais					X			
Bancos Comerciais	X			X				
Bancos de Fomento				X		X		
Câmara de Vereadores					X			
CDLs								
Comitês de Bacias Hidrográficas								
Conselhos de Desenvolvimento		X	X					
Conselhos Regionais de Classe								
Cooperativas de Crédito					X			
Cooperativas de Produção			X		X			
Empresas Privadas					X			
Empresas Públicas Estaduais	X			X	X	X		
Empresas Públicas Federais	X		X					
Empresas Públicas Municipais	X							
Federação da Agricultura								
Federação das Câmaras de Diretores Lojistas								
Federação das Indústrias				X	X	X	X	X
Federação do Comércio								
Federação das Associações Comerciais e Industriais			X					
Fóruns						X		
Fundações	X				X			
Governo do Estado						X		
Incubadoras Tecnológicas								
Instituições Internacionais	X							
Institutos de Pesquisa	X							
Maçonaria								
Ministérios				X		X		
Oscips								
Pessoas Físicas								
Prefeituras	X		X	X	X	X		
Sebrae	X		X	X	X	X		
Senac					X			X
Sesc					X			
Senar						X		
Sindicatos			X	X	X			
Universidades			X	X		X	X	X

Tabela nº. 05: Questão nº. 3.7 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

Entidades Parceiras	Agências de Desenvolvimento					Agências de Desenvolvimento do Rio			
	Ageserra	Admoc	Advale	ADR-Plan	Instituto Saga	ADR Pólo RS	ADR Visão	ADR São Borja	ADR Amunor
Agências de Desenvolvimento									
Associação de Vereadores									
Associações Comerciais e Industriais							X		
Associações de Classe							X		
Associações de Cunho Social				X			X		
Associações de Municípios					X				
Associações Empresariais				X			X		
Bancos Comerciais									
Bancos de Fomento									
Câmara de Vereadores									
CDLs							X		
Comitês de Bacias Hidrográficas				X					
Conselhos de Desenvolvimento									
Conselhos Regionais de Classe									
Cooperativas de Crédito									
Cooperativas de Produção									
Empresas Privadas									
Empresas Públicas Estaduais									
Empresas Públicas Federais									
Empresas Públicas Municipais									
Federação da Agricultura									
Federação das Câmaras de Diretores Lojistas									
Federação das Indústrias									
Federação do Comércio									
Federação das Associações Comerciais e Industriais									
Fóruns									
Fundações									
Governo do Estado			X		X				
Incubadoras Tecnológicas									
Instituições Internacionais									
Institutos de Pesquisa									
Maçonaria									
Ministérios				X					
Oscips									
Pessoas Físicas									
Prefeituras				X	X				X
Sebrae			X						
Senac									
Sesc									
Senar									
Sindicatos							X		
Universidades				X					

Nota: a) A Agência Pólo RS manifestou que se mantém aberta a realizar parcerias com todas as entidades empenhadas no desenvolvimento sustentável do Rio Grande do Sul; b) As Agências Ageserra e Admoc não informaram quais as entidades parceiras no momento das ADRs; c) A Agência de São Borja afirmou que esta tentando efetivar convênios com entidades e universidades.

Tabela nº. 06: Questão nº. 3.7 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 3.8. - Qual a Visão e a Missão da ADR?****Agência de Desenvolvimento Terra Roxa Investimentos**

- Visão: Ser um agente independente para atrair investimentos e promover negócios integrando e desenvolvendo os setores econômicos do Norte do Paraná.
- Missão: A Terra Roxa Investimentos tem como objetivo a divulgação mundial do potencial regional para atração de investimentos visando o desenvolvimento sócio-econômico equilibrado da região Norte do Paraná.

**IDR – Instituto de Desenvolvimento Regional de Maringá**

- Missão: Promover através de parcerias, o desenvolvimento regional sustentável.

**AGÊNCIA - Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná**

- Visão: “Elevar até 2017, a Região Sudoeste do Paraná, à condição do melhor indicador de desenvolvimento humano (IDH) da região Sul”.
- Missão: “Contribuir para o desenvolvimento econômico e social da Região Sudoeste do Paraná, através da integração dos atores regionais, para o aproveitamento sustentável dos recursos e potencialidades físicos, naturais e humanos”.

**ADETEC – Associação de Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região**

- Visão: Consolidar a Região de Londrina, até 2010, como um dos três principais pólos de inovação tecnológica do país, através da mobilização da comunidade e desenvolvimento de sua inteligência competitiva, de forma a

assegurar um crescimento sustentável e melhor qualidade de vida para sua população.

- Missão: Ser um agente de integração para o desenvolvimento tecnológico da Região de Londrina, contribuindo para o bem estar social, a democratização do conhecimento e proporcionando satisfação para seus parceiros e colaboradores.

#### **ADEC - Agência de Desenvolvimento dos Campos Gerais**

- A Visão e Missão da agência não foram informadas no instrumento de pesquisa.

#### **EVOLUT – Agência de Desenvolvimento Regional**

- Visão: Nosso Sonho é conseguir o envolvimento máximo, comprometimento máximo e desenvolvimento máximo. Nosso Sonho é Erradicar a Pobreza e Melhorar a Qualidade de Vida, através do Desenvolvimento. (visão da ADESG, está sendo reformulada pela EVOLUT)
- Missão: Ser indutor do Desenvolvimento Sustentável de Guarapuava e Região.

#### **CODEP - Agência de Desenvolvimento Regional de Paranaíba e Região**

- A visão de importante instância promotora de desenvolvimento regional através da missão comungada com todos os membros do Fórum e CODEP que é: “Envolver a sociedade para transformar as condições econômicas, sociais e políticas, através de idéias e ações que promovam, permanentemente, a melhoria da qualidade de vida de Paranaíba” estendida a toda a região da AMUNPAR.

#### **AIMES - Agência de Desenvolvimento Regional de Londrina e Região**

- Visão: Desenvolvimento Sustentável da região Noroeste do Paraná e do APL de Metais Sanitários.

- Missão: Contribuir para o crescimento e desenvolvimento Regional e das indústrias do APL de Metais Sanitários, em âmbito estadual, nacional e internacional, proporcionando o acesso fácil, eficiente e em tempo útil a um conjunto de ações que permitam a melhor solução para as suas necessidades gerando modernização, inovação e competitividade da Região do APL de Metais Sanitários e dos setores afins ou complementares.

#### **SAGA – Instituto de Desenvolvimento Regional**

- Visão: Desenvolvimento da Região com projetos elaborados com o Instituto Nomisma/Itália.
- Missão: Fomento ao Desenvolvimento Regional

#### **AGESERRA - Agência de Desenvolvimento da Serra Catarinense**

- A Visão e Missão da agência não foram informadas no instrumento de pesquisa.

#### **ADRPLAN – Agência de Desenvolvimento Regional do Planalto Norte Catarinense**

- Missão: Prospectar, elaborar e apresentar projetos visando o desenvolvimento sustentável das microrregiões da Ampla e Amurc.

#### **ADRVALE – Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Rio Tijucas**

- A Visão e Missão da agência não foram informadas no instrumento de pesquisa.

#### **ADMOC- Agência de Desenvolvimento Regional do Meio Oeste Catarinense**

- A Visão e Missão da agência não foram informadas no instrumento de pesquisa.

### **Agência de Desenvolvimento PÓLO RS**

- Desde a sua criação, a Pólo RS posicionou suas ações a partir da premissa de que a elevação do padrão de vida da população é resultado de um processo de crescimento e desenvolvimento sustentado, construído a partir de uma ótica de longo prazo - livre, portanto das pressões da conjuntura política e econômica por resultados imediatos - e baseado na articulação de esforços conjuntos do setor privado, do poder público, das Universidades e dos agentes representativos da sociedade civil organizada

### **ADR Visão**

- Missão: Promover o desenvolvimento equilibrado na Região das Hortênsias, dando seguimento à sua vocação turística.

### **Agência de Desenvolvimento de São Borja**

- Consta do Estatuto Social, art. 4º: A ADSB tem por finalidade articular e estimular a ação conjunta das entidades públicas, privadas e sociedades civis, representativas dos diferentes segmentos sociais, através da instrumentalização, viabilização e implantação técnica e administrativa das decisões emanadas da Assembléia Geral, destinadas a alavancar o desenvolvimento integrado e sustentável, reduzindo os desequilíbrios sócio-econômicos, atuando como Centro de Geração de Conhecimento, Instituição de Base Tecnológica e Estrutura Empresarial Inteligente, praticando a finalidade pública, em um contexto não governamental, cujo alcance estende-se além dos domínios do Estado e do mercado.

## Agência de Desenvolvimento Regional da Associação de Municípios do Nordeste

- A Visão e Missão da agência não foram informadas no instrumento de pesquisa.



Gráfico nº. 27: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 3 – Histórico da ADR. Fonte: Elaboração do autor.

Como visto, a estruturação das Agências de Desenvolvimento é um processo recente, e partiu da constatação das lideranças regionais de que tanto o governo federal, como os governos estaduais não estavam alinhados com suas aspirações e necessidades, e que os cidadãos não podem ficar a mercê de plataformas políticas que possuem horizontes tão curtos. Um verdadeiro projeto estratégico de

desenvolvimento só é conseguido no médio e longo prazo e com a participação e engajamento do maior número de instituições e lideranças regionais.

Com relação à forma de estruturação das agências, o maior percentual se enquadra na configuração Público/Privada, uma ressalva a ser aqui apresentada diz respeito à questão da multi-setorialidade de várias agências. Entende-se a enorme demanda dos agentes sociais por projetos que atendam suas carências específicas, porém muitas agências não possuem capacidade para este atendimento, seja devido à falta de infra-estrutura, corpo técnico, desconhecimento dos gestores sobre as áreas necessitadas. Assim, salienta-se a importância por parte da ADR em realizar um Planejamento Estratégico que identifique determinadas áreas prioritárias, e conforme forem tendo capacidade técnica estendam seu foco de atuação para as outras áreas demandantes.

No tocante a estrutura organizacional das agências analisadas, podemos verificar a existência de diversas formas de modelagem institucional, cada qual adaptada às necessidades e especificidades de cada agência, alternando entre Conselhos de Administração, Conselhos Consultivos, Conselho Superior, Conselhos Técnicos, Conselhos Honorários, Conselho Geral, Assembléia Geral e Conselho de Ex-presidentes.

Uma das contribuições deste trabalho é o de buscar trazer à tona, isto é, servir de indicador para que as Agências de Desenvolvimento possam vislumbrar novas oportunidades de articulação. Desta forma as questões 3.6 e 3.7 trazem informações sobre as diversas instituições que são associadas e parceiras, neste sentido, pode-se verificar a diversidade de organizações que se enquadram nas duas categorias. Faz-se necessário um grande esforço dos gestores das agências

no sentido de aumentar o leque de instituições que façam parte e contribuam no desenvolvimento de projetos estratégicos para que de um lado as ADRs trabalhem em grandes plataformas interinstitucionais e de outro aumentem o número de projetos estratégicos visando o desenvolvimento sustentável das regiões.

Fechando o tema Histórico das ADRs, fazendo um apanhado das diversas visões, destacam-se dentre as apresentadas neste trabalho: ser um agente independente para atrair investimentos e promover negócios integrando e desenvolvendo os setores econômicos; elevar a Região à condição do melhor indicador de desenvolvimento humano (IDH) da região Sul; consolidar a Região como um dos três principais pólos de inovação tecnológica do país, através da mobilização da comunidade e desenvolvimento de sua inteligência competitiva, de forma a assegurar um crescimento sustentável e melhor qualidade de vida para sua população; erradicar a pobreza e melhorar a qualidade de vida, através do Desenvolvimento, envolver a sociedade para transformar as condições econômicas, sociais e políticas, através de idéias e ações que promovam, permanentemente, a melhoria da qualidade de vida estendida a toda a Região; prospectar, elaborar e apresentar projetos visando o desenvolvimento sustentável da Região; elevação do padrão de vida da população é resultado de um processo de crescimento e desenvolvimento sustentado, construído a partir de uma ótica de longo prazo - livre, portanto das pressões da conjuntura política e econômica por resultados imediatos - e baseado na articulação de esforços conjuntos do setor privado, do poder público, das Universidades e dos agentes representativos da sociedade civil organizada.

Quanto às missões elaboradas das ADRs, contam ter como objetivo a divulgação mundial do potencial regional para atração de investimentos visando o desenvolvimento sócio-econômico equilibrado da Região; promover através de parcerias, o desenvolvimento regional sustentável; contribuir para o desenvolvimento econômico e social da Região, através da integração dos atores regionais, para o aproveitamento sustentável dos recursos e potencialidades físicos, naturais e humanos; ser um agente de integração para o desenvolvimento tecnológico da Região, contribuindo para o bem estar social, a democratização do conhecimento e proporcionando satisfação para seus parceiros e colaboradores; ser indutor do Desenvolvimento Sustentável da Região; contribuir para o crescimento e desenvolvimento Regional e das indústrias do APL, em âmbito estadual, nacional e internacional, proporcionando o acesso fácil, eficiente e em tempo útil a um conjunto de ações que permitam a melhor solução para as suas necessidades gerando modernização, inovação e competitividade da Região do APL e dos setores afins ou complementares; fomento ao Desenvolvimento Regional; prospectar, elaborar e apresentar projetos visando o desenvolvimento sustentável da Região; posicionar suas ações a partir da premissa de que a elevação do padrão de vida da população é resultado de um processo de crescimento e desenvolvimento sustentado, construído a partir de uma ótica de longo prazo - livre, portanto das pressões da conjuntura política e econômica por resultados imediatos - e baseado na articulação de esforços conjuntos do setor privado, do poder público, das Universidades e dos agentes representativos da sociedade civil organizada.

#### 4.2.4. Tema 4 - Infra-Estrutura da ADR

Neste tema, será realizado um levantamento quanto às instalações físicas das agências, seus recursos humanos, sustentabilidade, carências, existência de planejamento estratégico, enfim, busca realizar uma radiografia da estrutura funcional e de que forma elas se encontram, para executar as atividades propostas.

##### **Questão 4.1.1. – Quanto às instalações da ADR?**

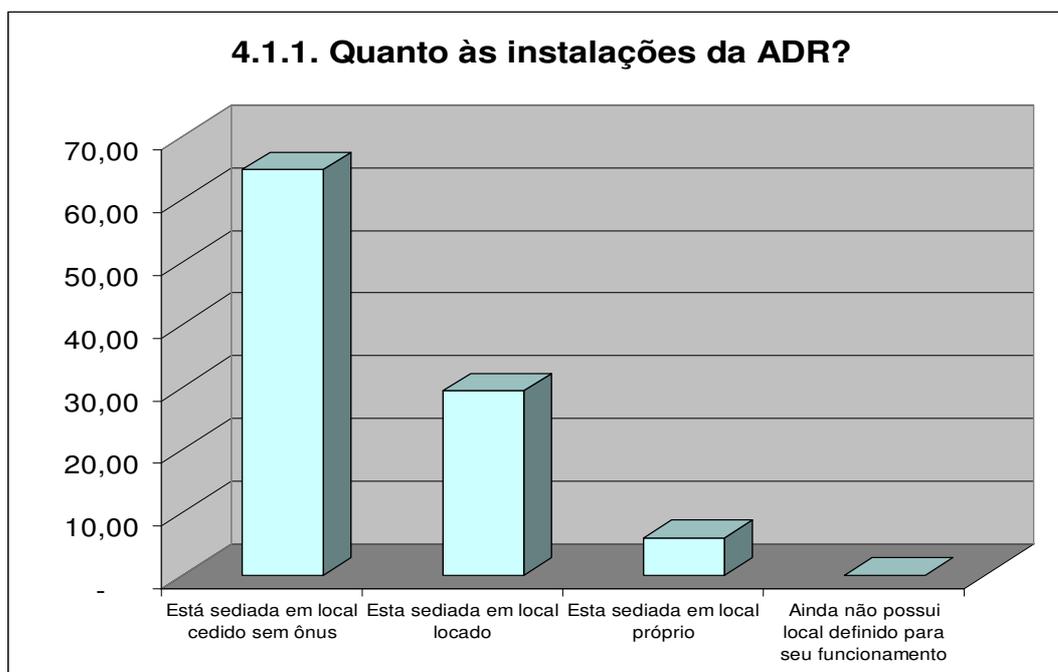


Gráfico n°. 28: Questão n°. 4.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.2.1. – Como é formado o quadro funcional da ADR?**

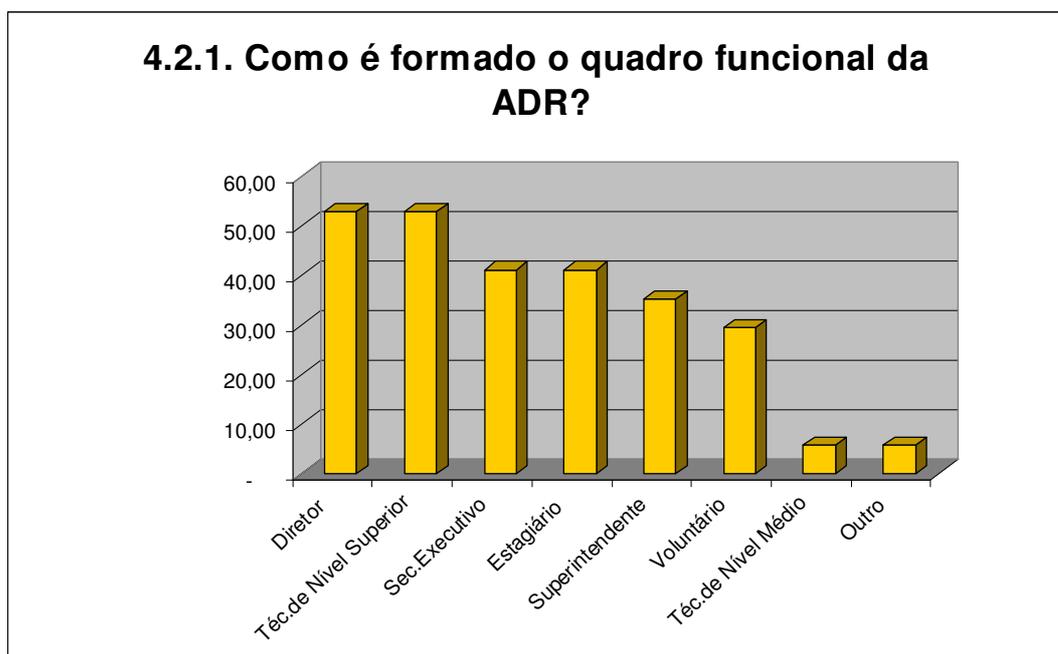


Gráfico n.º. 29: Questão n.º. 4.2.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.2.2. – Qual é o nível de escolaridade dos colaboradores?**

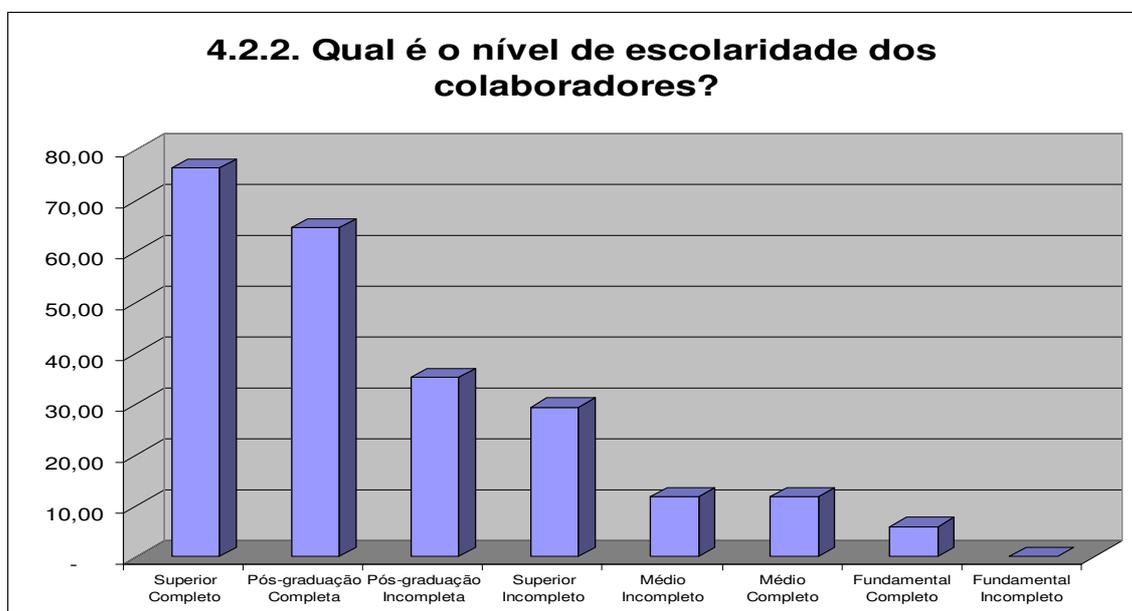


Gráfico n.º. 30: Questão n.º. 4.2.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.2.3. – Há necessidade de algum tipo de profissional específico para a ADR?**

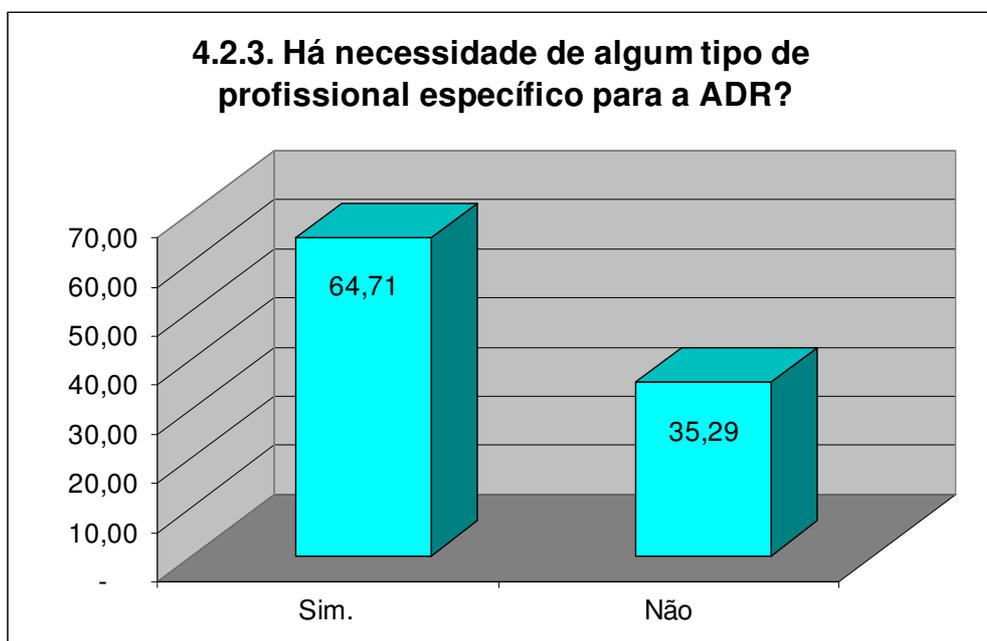


Gráfico nº. 31: Questão nº. 4.2.3 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.2.4. – Há necessidade de algum tipo de treinamento para os colaboradores da ADR?**

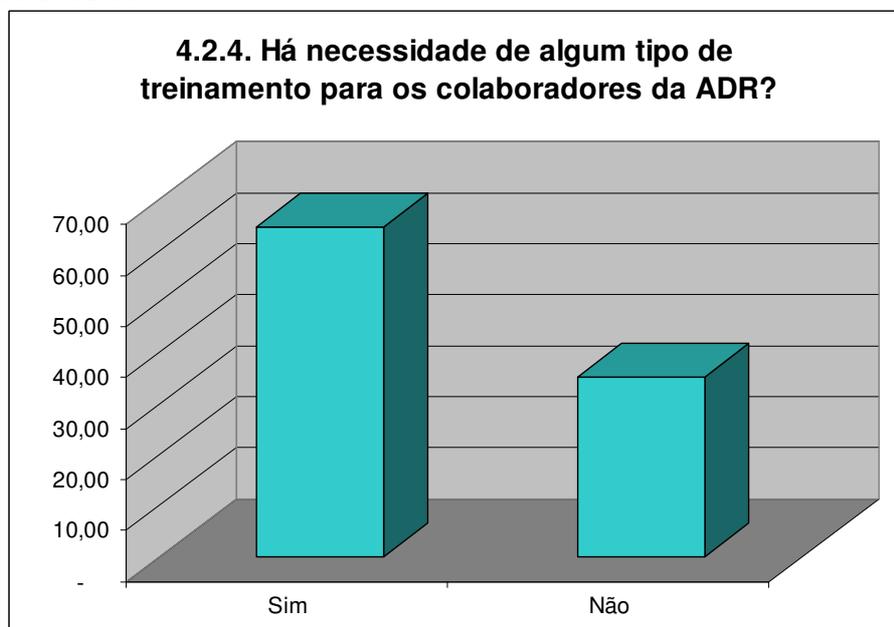


Gráfico nº. 32: Questão nº. 4.2.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.2.5. – Qual o histórico profissional do gestor da ADR?**

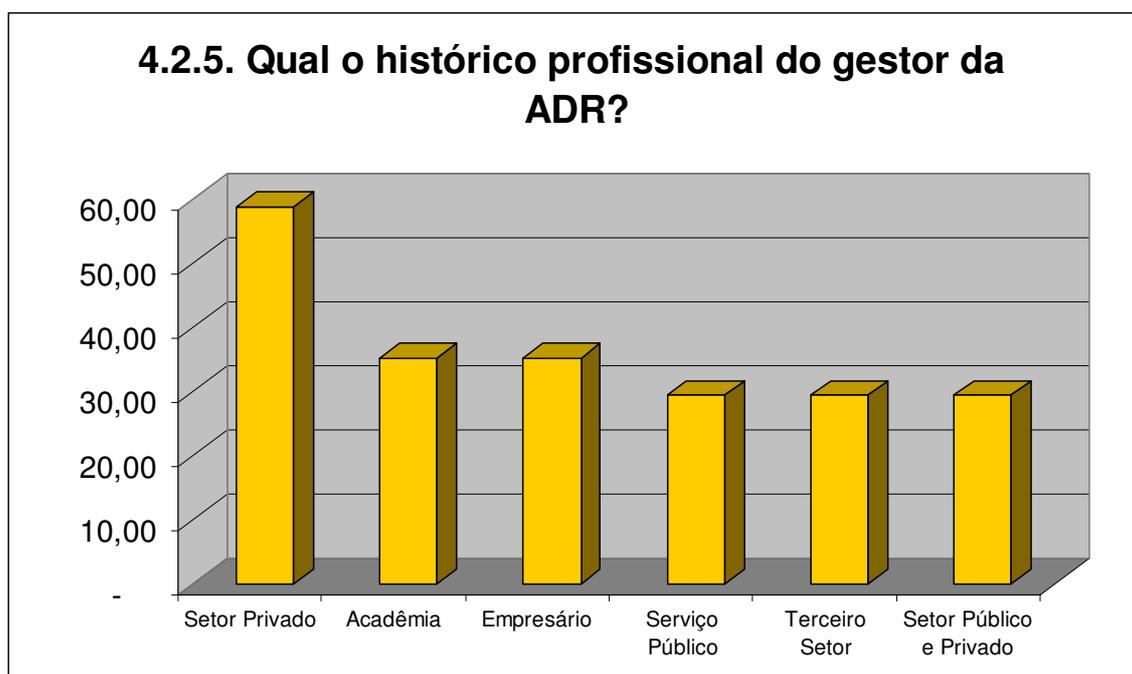


Gráfico nº. 33: Questão nº. 4.2.5 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.3.1. – Existe um Planejamento Estratégico ou Plano de Ação da ADR?**

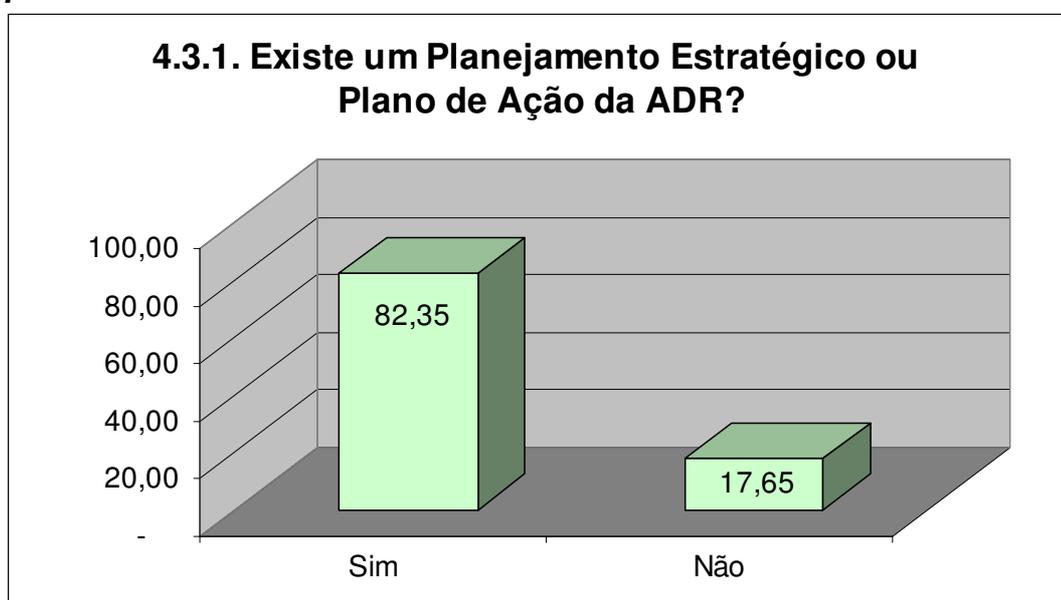


Gráfico nº. 34: Questão nº. 4.3.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

### Questão 4.3.2. – Qual a metodologia utilizada?

Nota: utilização de ferramentas para revelar o panorama macro e micro ambiental.

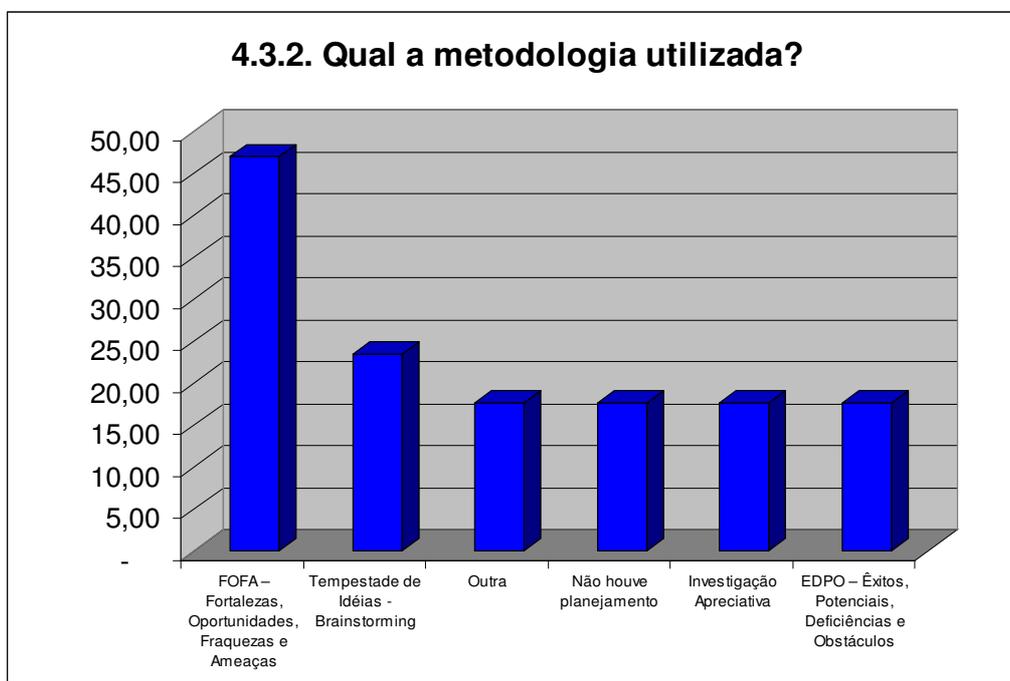


Gráfico nº. 35: Questão nº. 4.3.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

### Questão 4.3.3. – Quando ele foi elaborado?

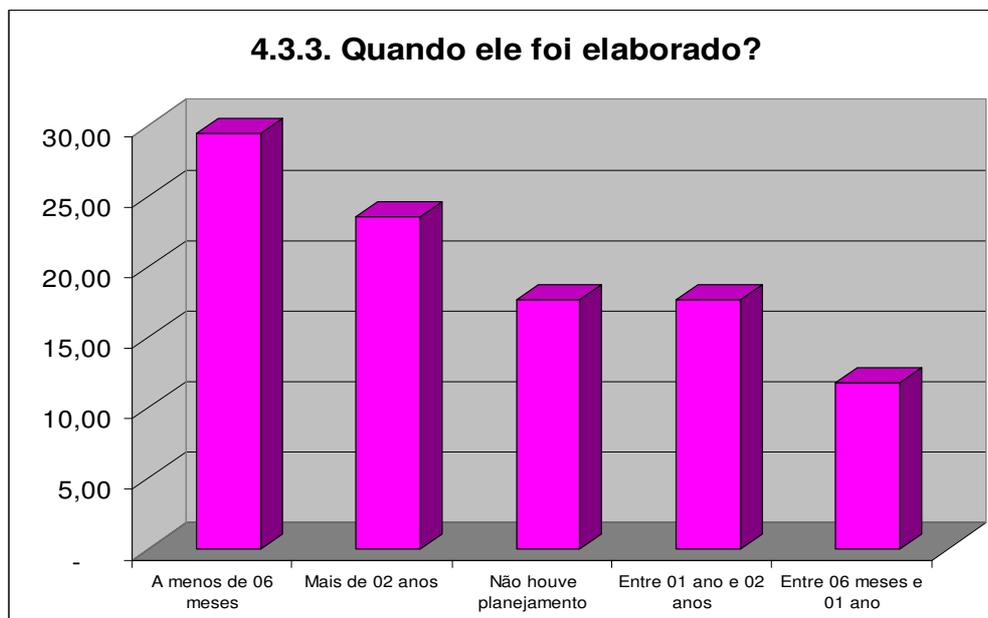


Gráfico nº. 36: Questão nº. 4.3.3 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.3.4. – Qual o prazo de abrangência?**

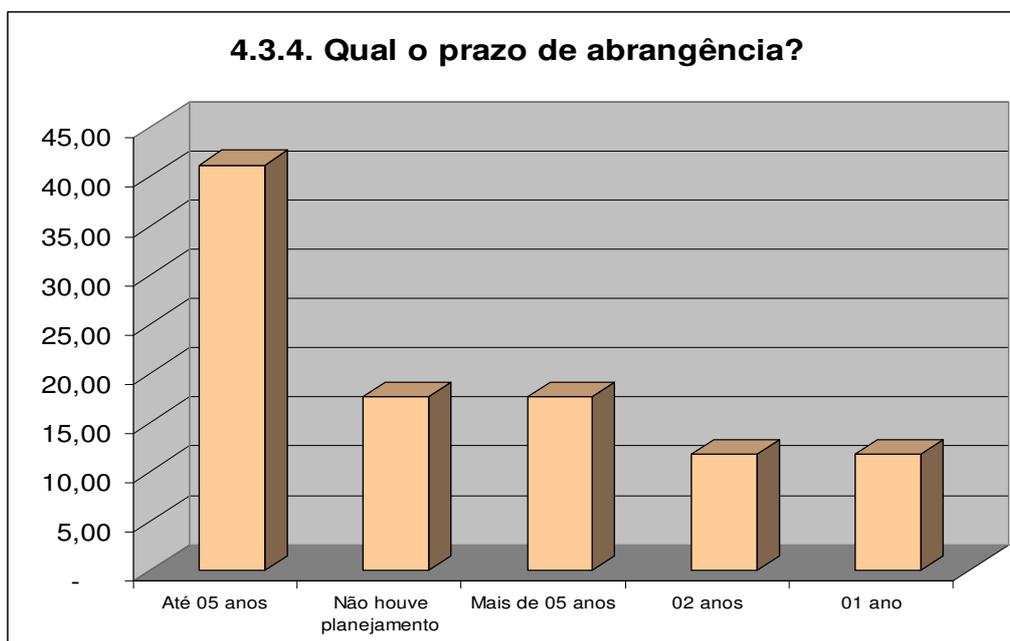


Gráfico n.º. 37: Questão n.º. 4.3.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.4. – No seu ponto de vista, como os Pontos Fortes da Região impactam na atuação da ADR?**

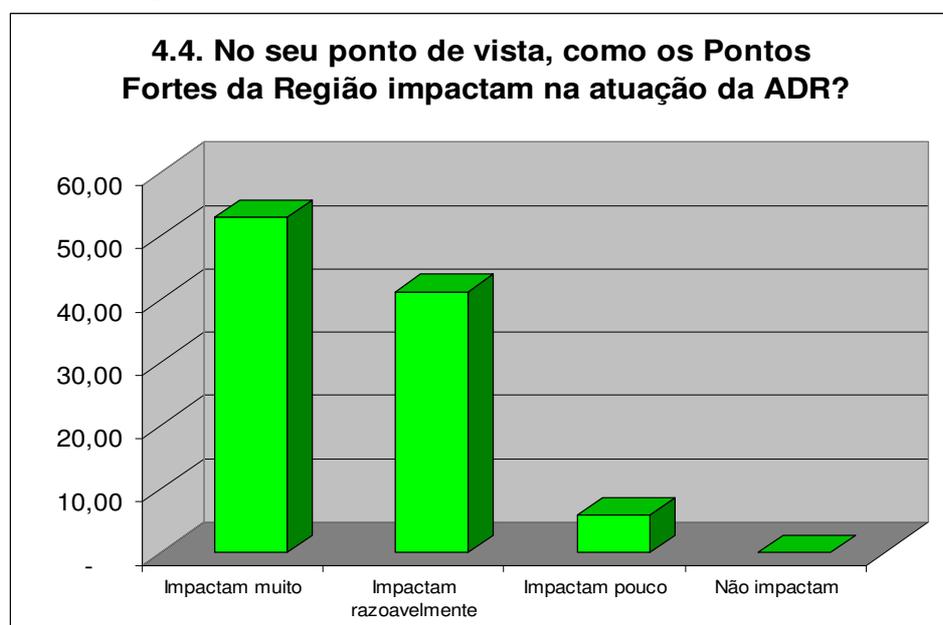


Gráfico n.º. 38: Questão n.º. 4.4 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.5. – No seu ponto de vista, como os Pontos Fracos da Região impactam na atuação da ADR?**

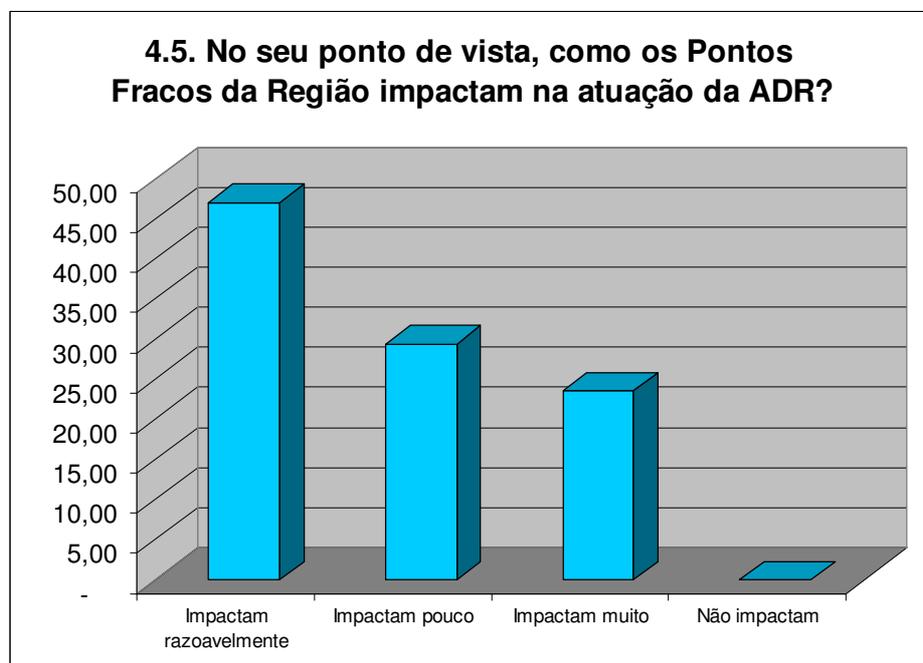


Gráfico n.º 39: Questão n.º 4.5 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.6.1. – Qual são as carências e dificuldades para o pleno funcionamento e fortalecimento da ADR, elas ocorrem em que âmbito?**

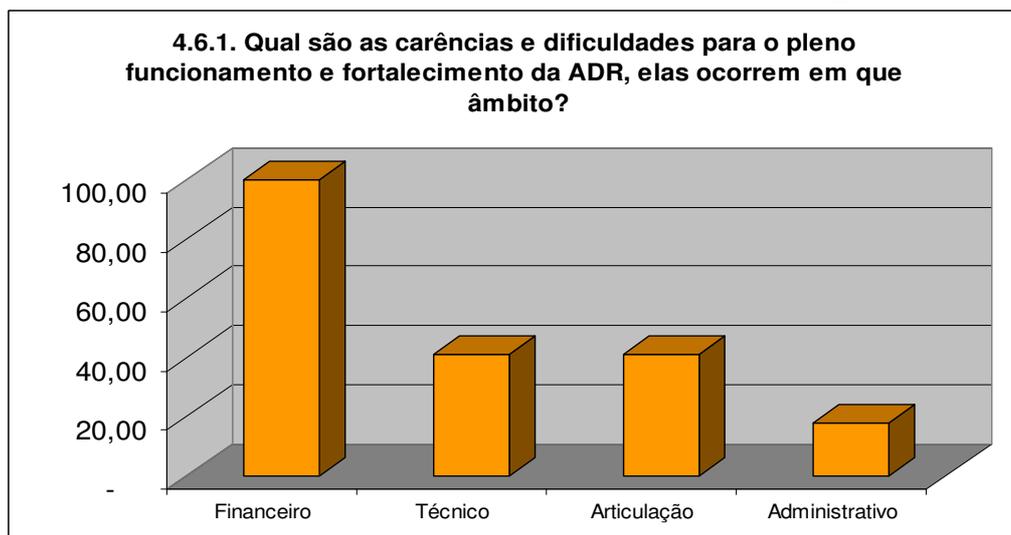


Gráfico n.º 40: Questão n.º 4.6.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.6.2. – Ainda sobre as carências e dificuldades enfrentadas pela ADR no plano organizacional e decisional, elas ocorrem em qual dos seguintes pontos?**

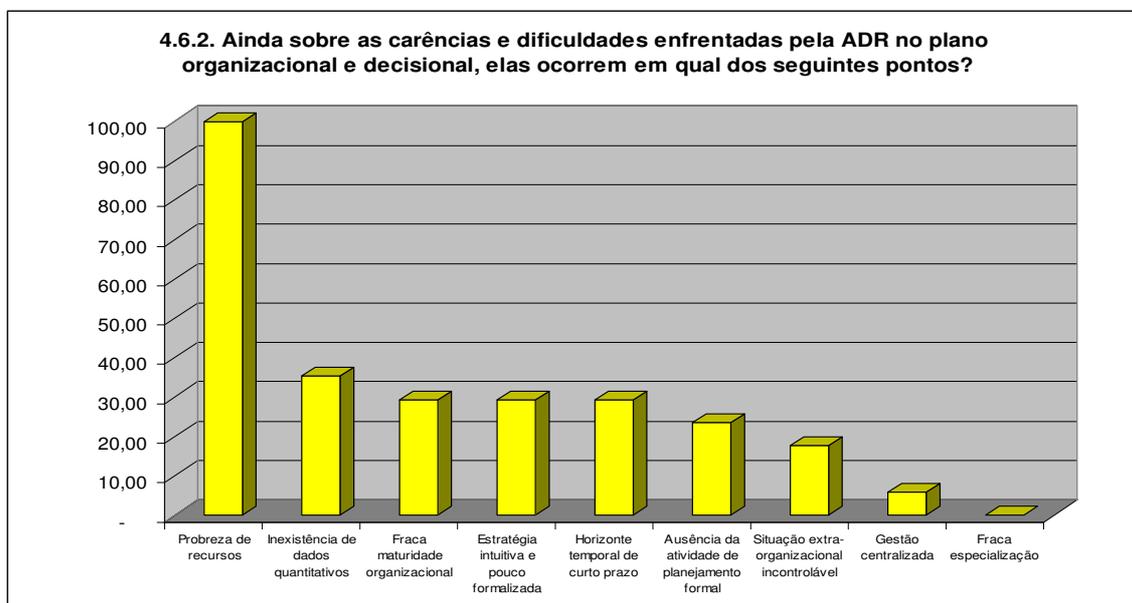


Gráfico nº. 41: Questão nº. 4.6.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 4.6.3. - O que poderia ser feito para minimizá-los ou mesmo eliminá-los?**

- Existência de maturidade de modo geral da Região;
- Há a necessidade de estruturação de mecanismos de apoio por parte de Órgãos Governamentais através de mobilização da outras agências em forma de rede;
- As Agências tem tentado minimizar esses problemas e poder-se-ia até dizer que tem tido um “razoável” sucesso, já que estão sobrevivendo vários anos;
- Elaboração do Plano de Marketing e Planejamento Estratégico visando viabilização de recursos contínuos e capacitação para condução de reuniões e projetos nas câmaras técnicas da Agência;

- Existir a integração e apoio das Secretarias de Desenvolvimento Regional – SDR, nas ADRs em operação em Santa Catarina. A principal causa da desarticulação das Agências em Santa Catarina foi à descentralização do Governo do Estado com a criação das Secretarias de Desenvolvimento Regionais, que fizeram com que os municípios acreditassem que as mesmas supririam as necessidades de projetos e recursos, o que não ocorreu de fato. As atuais Secretarias possuem uma atuação meramente política e de distribuição de recursos estaduais;
- Existe uma carência de confiança nas relações interinstitucionais, o que provoca uma proliferação de instituições, entidades, sem a significativa atuação e efetiva intervenção política de nenhuma;
- Precisa-se contar com mais informações, uma integração com as outras agências atuantes, certamente possibilitaria o crescimento de todos. É importante realizar anualmente um encontro das ADRs para apresentar o trabalho de cada uma, ver onde podemos melhorar, bem como, divulgar o que estamos fazendo. É necessário também profissionais na área de marketing para fornecer uma melhor divulgação sobre o nosso trabalho.

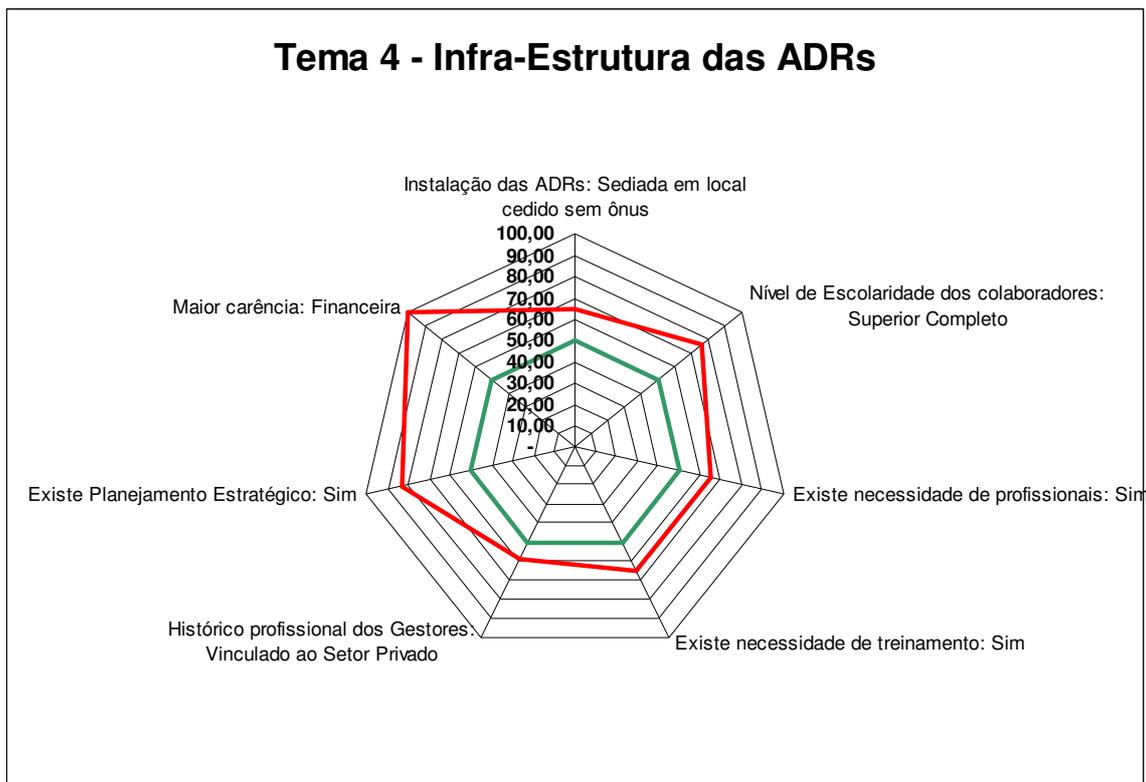


Gráfico nº. 42: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 4 – Infra-Estrutura das ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

Realizando uma análise do Tema 4 – Infra-Estrutura das ADRs, tema este de suma importância, pois retrata as questões que mais impactam na atuação das agências, pois como já comentado anteriormente, estas organizações são em sua maioria recentes, e fruto de um esforço principalmente da sociedade civil organizada, portanto, inexistente uma situação clara quanto aos repasses de recursos econômicos e financeiros, fazendo com que as agências acabem tendo uma infra-estrutura bem aquém de suas reais necessidades, o que acaba levando a um desgaste junto às lideranças regionais, pelos resultados alcançados.

Esta carência de recursos enfrentada pelas agências acaba forçando as mesmas a buscar suas instalações em locais cedidos sem ônus, desta forma

acabam tendo que dividir pequenos espaços dentro de Associações Comerciais e Industriais, Associações de Municípios, Universidades, em Locais cedidos por Empresas do Setor Público Estadual e Municipal, Órgãos de Classe, entre outros. Porém um ponto forte diz respeito aos quadros técnicos das agências, que são em sua maioria formados por pessoas com um bom nível de escolaridade, em sua maioria com formação superior completa e com pós-graduação completa. .

Para prestarem um melhor serviço, com mais eficácia, as agências necessitam a ampliação de seu corpo técnico, com profissionais para atuarem na busca, organização e análise de informações; na elaboração e gestão de projetos; apoio administrativo; marketing; captação de recursos; consultores que possuam conhecimento no funcionamento de instituições do terceiro setor e que realizem um papel de articuladores regionais, fazendo contatos nas várias esferas da sociedade.

Outro ponto a ser novamente destacado diz respeito à carência de recursos acentuada pelas agências, pois a totalidade das respostas obtidas manifestou este recorrente problema, muitas vezes causado pela necessidade de uma melhor articulação com as instituições atuantes nas regiões, inexistência de dados quantitativos, fraca maturidade organizacional e estratégias intuitivas e pouco formalizadas.

A análise diz respeito a uma “leitura’ do cenário regional – potencialidades e fraquezas da Agência; necessidades, preferências e recusas das relações institucionais; lacunas e brechas oferecidas culminando com a análise de ameaças a serem contornadas e oportunidades a serem preenchidas. A adaptação estabelece o ajuste das ações, a priorização dos projetos e o

posicionamento com o qual se pretende atuar. A ativação implica na execução do planejamento estratégico, seu constante monitoramento com foco nos objetivos e metas traçados. Por fim a avaliação resulta na mensuração dos resultados e do retorno obtido com cada atividade, para se fazer uma readequação quando necessário. Então, potencializar a pesquisa de campo junto com os demandadores de serviços é um dos principais passos norteadores da atividade diária de cada Agência.

#### 4.2.5. Tema 5 – Projetos das ADRs

***Questão 5.1.1 - Quais são os principais projetos e serviços já executados pela ADR?***

ADR	PROJETO	FONTE FINANCIADORA	VALOR	PRAZO DE EXECUÇÃO
ADETEC	Programa Londrina Tecnópolis Arranjo Produtivo	FINEP	R\$ 1.200.000,00	03 anos
ADETEC	Agroalimentar de Londrina (soja e milho)	FINEP e SETI	R\$ 450.000,00	03 anos
ADETEC	Parque Tecnológico I	FINEP	R\$ 300.000,00	02 anos
ADETEC	Parque Tecnológico II	FINEP	R\$ 240.000,00	02 anos

<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Projeto Coachaça	MDA	R\$ 125.000,00	Não informado – Concluído em dezembro/2006
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Projeto Produzir	FAO/MI	R\$ 100.000,00	Não informado – Concluído em março/2007
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Projeto Assistência Social nas Vilas Rurais	Governo do Estado do Paraná/Banco Mundial	R\$ 125.000,00	Não informado – Concluído em outubro/2004
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Capacitação para Agentes de Desenvolvimento	CREDENOR-RS/MI	R\$ 80.000,00	Não informado – Concluído em maio/2005
<b>IDR MARINGÁ</b>	ADI – Apoio Direto a Inovação	SEBRAE/FINEP	R\$ 500.000,00	14 meses
<b>IDR MARINGÁ</b>	Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá - CODEM	Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico	R\$ 420.000,00	12 meses
<b>IDR MARINGÁ</b>	Foto Têxtil	SEBRAE/FINEP	R\$ 430.000,00	24 meses
<b>IDR MARINGÁ</b>	Sociedade de Garantia de Crédito	SEBRAE/NA	R\$ 70.000,00	08 meses
<b>ADR TERRA ROXA</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado

<b>ADR EVOLUT</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
	Levantamento			
	Sócio-Econômico			
<b>ADEC</b>	do Setor Informal	Prefeitura		
	do Município de	Municipal de Ponta	R\$ 70.000,00	06 meses
	Ponta Grossa	Grossa		
	Pesquisa de			
	Intenção de			
<b>ADEC</b>	permanência na	FIEP/SEPAM/	R\$ 5.000,00	01 mês
	escola para alunos	UTFPR		
	de 8ª e 3ª série			
	Junior			
<b>ADEC</b>	Achievement	FIEP	R\$ 12.000,00	10 meses
	Pedagogia			
	Empreendedora			
	para Educação	SEBRAE/Prefeitura		
<b>ADEC</b>	Infantil – De	Municipal de Ponta	R\$ 4.000,00	10 meses
	primeira a quarta	Grossa		
	série			
<b>AIMES</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADR CODEP</b>	Cultura e	ACIAP/SEBRAE	Parcerias	10 meses
	Comunidade			

<b>ADR CODEP</b>	Atualização da Cartilha de Indicadores do Município de Paranaíba	FIEP/SEBRAE/ ACIAP/SICOOB/ Prefeitura Municipal de Paranaíba ACIAP/Prefeitura Municipal de Paranaíba/Receita Estadual/Sindicato dos Contabilistas/Diário do Noroeste	R\$ 1.500,00	07 meses
<b>ADR CODEP</b>	Tributo a Cidadania	Prefeitura Municipal de Paranaíba/Diário do Noroeste/Associações de Moradores	Parcerias	05 meses
<b>ADR CODEP</b>	IPTU Cidadania	ACIAP/Prefeitura Municipal de Paranaíba/ Câmara de Vereadores/ AMUNPAR	Parcerias	07 meses
<b>ADR CODEP</b>	UTFPR		Parcerias	01 ano

---

<b>ADMOC</b>	Implantação e Fortalecimento de Pequenas Agroindústrias	MI	Não informado	02 anos
<b>AGESERRA</b>	Ordenamento da cadeia produtiva do vime nos municípios integrantes da Associação dos Municípios da Região Serrana - AMURES	Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID	US\$ 278.000.00	01 ano
<b>AGESERRA</b>	Rota da Cultura	Secretaria de Desenvolvimento Regional – SDR de Lages	R\$ 100.000,00	01 ano
<b>AGESERRA</b>	Adaptação da metodologia seis sigma para aplicação em pequenas e médias empresas da Serra Catarinense	Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC e Instituto Euvaldo Lodi - IEL/SC	R\$ 40.900,00	10 meses

<b>AGESERRA</b>	Desenvolvimento de uma ferramenta de gestão que venha integrar os conceitos da metodologia Balanced Scorecard – BSC e Seis Sigmas	Fundação de Ciência e Tecnologia – FUNCITEC; Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC	R\$ 81.000,00	01 ano
<b>AGESERRA</b>	Estudo da Articulação e Mobilização dos Atores do Desenvolvimento Regional	Fundação de Ciência e Tecnologia - FUNCITEC	R\$ 32.263,70	01 ano

<b>ADR-PLAN</b>	Portal Cultural O Contestado	Ministério da Cultura	R\$ 149.112,00	30 meses
<b>ADR-PLAN</b>	Território do Planalto Norte Catarinense/ Irineópolis	MDA/Prefeitura do Município de Irineópolis	R\$ 120.300,00	02 anos
<b>ADR-PLAN</b>	ADR-PLAN PRONAF Custeio	MDA	R\$ 66.650,00	02 anos
<b>ADR-PLAN</b>	Território do Planalto Norte Catarinense/Bela Vista do Toldo	MDA/Prefeitura De Bela Vista do Toldo	R\$ 111.818,63	02 anos

<b>ADR-PLAN</b>	Território do Planalto Norte Catarinense / Canoinhas	MDA/Prefeitura do Município de Canoinhas	R\$ 99.400,00	02 anos
<b>INSTITUTO SAGA</b>	Marca Guarda Chuva	Instituto SAGA	R\$ 2.500,00	Indeterminado
<b>INSTITUTO SAGA</b>	Inspeção Municipal	Instituto SAGA	R\$ 20.000,00	Indeterminado
<b>ADRVALE</b>	V SEINCC – Semana da Indústria Calçadista Catarinense	Governo do Estado de Santa Catarina	R\$ 25.000,00	01 semana
<b>ADRVALE</b>	FRANCAL 2005	Governo do Estado de Santa Catarina	R\$ 50.000,00	01 semana
<b>ADRVALE</b>	I Semana da Moda Calçadista em São João Batista	Governo do Estado de Santa Catarina	R\$ 50.000,00	01 semana
<b>ADRVALE</b>	II Semana da Moda Calçadista em São João Batista	Governo do Estado de Santa Catarina	R\$ 40.000,00	01 semana

<b>ADRVALE</b>	Plano do Turismo Integrado do Vale do Rio Tijucas e Itajaí Mirim – Convênio com a SDR	Governo do Estado de Santa Catarina	R\$ 45.000,00	06 meses
<b>PÓLO RS</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADR VISÃO</b>	Criação do Convention and Visitors Bureau da Região das Hortênsias	Parceria com o Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias	Indefinido	06 anos
<b>ADR VISÃO</b>	Estudo geográfico vocacional da Região das Hortênsias	ADR Visão	Indefinido	Não informado
<b>ADR VISÃO</b>	Missão Barcelona - 2003	21 Instituições	Indefinido	Não informado
<b>ADR VISÃO</b>	Livro sobre Gramado-Brasil	ADR Visão e Studio Leonid Streliaev	Indefinido	Não informado
<b>ADR SÃO BORJA</b>	Projeto 01 – São Borja Bioenergética S.A.: Usina de biomassa da casca de arroz	Investimento Externo	R\$ 54.000.000,00	Não informado

<b>ADR SÃO BORJA</b>	Projeto Briquetes (utilização da micro- sílica da cinza da casca de arroz na Europa)	Investimento Privado Local e Investidor Estrangeiro	R\$ 7.000.000,00	03 anos
--------------------------	--	--	------------------	---------

<b>ADR AMUNOR</b>	Mapeamento dos municípios com Cartas Imagens (convênio com UNOESC) – Mapas políticos, relevo, malha viária e hídrica, cobertura do solo	Governo do Estado do Rio Grande do Sul	R\$ 67.000,00	Realizado
<b>ADR AMUNOR</b>	Aquisição de Mudas	Governo do Estado do Rio Grande do Sul	R\$ 60.000,00	Realizado
<b>ADR AMUNOR</b>	Roteirização Turística Curso de Especialização em Planos Diretores	Ministério do Turismo	R\$ 300.000,00	Realizado
<b>ADR AMUNOR</b>		Metroplan	R\$ 47.000,00	Realizado
<b>ADR AMUNOR</b>	Salão Regional Do Turismo	Governo do Estado do Rio Grande do Sul	R\$ 40.000,00	Realizado

Tabela nº. 07: Questão nº. 5.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 5.2.1. - Quais são os principais projetos e serviços em andamento na ADR?**

<b>ADR</b>	<b>PROJETO</b>	<b>FONTE FINANCIADORA</b>	<b>VALOR</b>	<b>PRAZO DE EXECUÇÃO</b>
	Rede/Núcleo de			
<b>ADETEC</b>	Alimentos Funcionais	SETI	R\$ 50.000,00	02 anos
<b>ADETEC</b>	Apoio ao RIPA/Paraná	SETI	R\$ 50.000,00	02 anos
<b>ADETEC</b>	Projeto Nova Indústria/ Alimentos a Base de Soja	SESI	R\$ 50.000,00	01 ano
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Fortalecimento de Pequenas Agroindústrias Familiares	Governo do Estado do Paraná/SEAB/MI	R\$ 205.000,00	Não informado – Término em dezembro/2007
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Fortalecimento do APL de Piscicultura na MESOMERCOSUL	MI	R\$ 700.000,00	Não informado – Término em dezembro/2007
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Fortalecimento do APL de Vitivinicultura no Sudoeste do Paraná	MI	R\$ 485.000,00	Não informado – Término em outubro/2007

<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Fortalecimento do APL de Vitivinicultura no Sudoeste do Paraná	MI	R\$ 270.000,00	Não informado – Término em fevereiro/2008
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Estudos sobre Gestão em Agroindústrias	MI	R\$ 100.000,00	Não informado – Término em maio/2008
<b>IDR MARINGÁ</b>	Projeto Nova Indústria	FIEP/SESI	R\$ 48.000,00	01 ano
<b>IDR MARINGÁ</b>	Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Maringá	Fundo Municipal de Desenvolvimento	R\$ 420.000,00	01 ano
<b>ADR TERRA ROXA</b>	Banco de Dados Regional	SESI	R\$ 48.000,00	01 ano
<b>ADR EVOLUT</b>	Projeto Nova Indústria	SESI	R\$ 48.000,00	01 ano
<b>ADR EVOLUT</b>	Grupos Temáticos e Câmaras Técnicas	Recursos Próprios/Utilização de Recursos de Parceiros	R\$ 300,00/mês	Permanente
<b>ADEC</b>	Projeto Nova Indústria	SESI	R\$ 48.000,00	01 ano
<b>ADEC</b>	Parceria com o Centro Internacional de Negócios – CIN	FIEP	Não definido	Há definir

<b>ADEC</b>	Parceria com o Observatório de Indicadores ORBIS	IPD	Não definido	Há definir
<b>ADEC</b>	Doutores do Futuro	FIEP	R\$ 5.000,00/ano	10 anos

**AIMES** Projeto PROCOMPI SEBRAE/NA e FIEP R\$ 160.000,00 02 anos

**AIMES** Projeto Nova Indústria SESI R\$ 48.000,00 01 ano

<b>ADR CODEP</b>	Expedições pelo Mundo da Cultura	SESI	Parcerias	04 meses
<b>ADR CODEP</b>	Pedagogia Empreendedora	SEBRAE/ACIAP/ Prefeitura Municipal de Paranavaí	Parcerias	03 anos
<b>ADR CODEP</b>	Promovendo a Vida	SESC, Consórcio Intermunicipal de Saúde/Prefeitura Municipal de Paranavaí/ AMUMPAR	Parcerias	10 anos
<b>ADR CODEP</b>	Projeto Nova Indústria	SESI/SEBRAE/ ACIAP/UNIPAR	Parcerias	01 ano

<b>ADR CODEP</b>	Inclusão Social dos	Núcleo Regional de	Parcerias	02 anos
	Catadores de	Educação/Prefeitura		
	Material Reciclável	de Paranaíba/Corpo		
	da Cooperativa de	de Bombeiros /		
Paranaíba	SEBRAE /			
		SENAC /FAFIPA/		
		UNIPAR/EMATER/		
		IAP/PROVOPAR/		
		ACIAP		
<b>ADMOC</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>AGESERRA</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADR-PLAN</b>	Resgate de uma Cultura Contestada	Programa Petrobrás Cultural	R\$ 87.175,00	01 ano
<b>ADR-PLAN</b>	Alimentando a Esperança	Ministério do Desenvolvimento Social - MDS	R\$ 64.997,80	01 ano
<b>ADR-PLAN</b>	Programa Esporte e Lazer da Cidade Dançando e Criando	Ministério dos Esportes	R\$ 144.000,00	01 ano
<b>ADR-PLAN</b>	Arte através da Canção do Contestado	Programa Petrobrás Cultural	R\$ 234.823,40	02 anos
<b>ADR-PLAN</b>	Reflorestando Vida	Ministério da Justiça	R\$ 81.379,80	01 ano

<b>INSTITUTO SAGA</b>	Setor Lácteo – TP 244/06	Ministério da Integração Nacional	R\$ 500.000,00	01 ano
<b>INSTITUTO SAGA</b>	SAG – Agroindústria TP 026/06	Ministério da Integração Nacional	R\$ 1.000.000,00	01 ano
<b>INSTITUTO SAGA</b>	Marca Guarda Chuva	Instituto SAGA e Prefeituras	R\$ 2.500,00	Indeterminado
<b>INSTITUTO SAGA</b>	Pólo Moveleiro da AMOESC	Ministério da Integração Nacional	R\$ 800.000,00	18 meses
	Plano de Turismo Integrado do Vale do Rio Tijucas e Itajaí Mirim – Convênio ADRVALE/SDR	Governo do Estado de Santa Catarina	R\$ 45.000,00	06 meses
<b>ADRVALE</b>	Plano de Turismo Integrado do Vale do Rio Tijucas e Itajaí Mirim – Convênio ADRVALE/SEBRAE-SC	SEBRAE/SC	R\$ 257.000,00	02 anos
<b>ADRVALE</b>	Programa de Incentivo à Melhoria e a Inovações Contínuas na Indústria Têxtil e de Confecção	SEBRAE/SC	R\$ 356.000,00	02 anos

<b>PÓLO RS</b>	Agenda Estratégica do RS - 2020	Federações	Acima de R\$ 1.000.000,00	13 anos
<b>ADR VISÃO</b>	Projeto Linha Turística	ADR Visão e Prefeituras Municipais	Indefinido	Indeterminado
<b>ADR VISÃO</b>	Paisagismo da Avenida Central de Gramado	ADR Visão	Indefinido	Não informado
<b>ADR VISÃO</b>	Aeroporto	ADR Visão	Indefinido	Não informado
<b>ADR VISÃO</b>	Programa Visão de Futuro	Parceiros Regionais	Indefinido	Não informado
<b>ADR SÃO BORJA</b>	Biocombustíveis de subprodutos do arroz: produção de álcool, biodiesel e ração animal	Investidores Privados	R\$ 25.000.000,00	18 meses
<b>ADR SÃO BORJA</b>	Universidade e Escola: Convênio UFRGS e ADSB – melhorar o ensino fundamental e médio no município	Iniciativa Privada	R\$ 6.800,00	Em estudos
<b>ADR SÃO BORJA</b>	Universidade e Escola: Convênio UFRGS e ADSB – melhorar o ensino fundamental e médio no município	Iniciativa Privada		05 anos

<b>ADR SÃO BORJA</b>	Plataforma Logística: estrutura para transportadoras; indústrias de transformação; serviços; hotel; etc.	Iniciativa Privada e Investidores Holandeses	R\$ 50.000.000,00	03 anos
	Curso de especialização em Gestão de Recursos Hídricos Programa de Reflorestamento e Florestamento Crédito Fundiário – 227 Projetos Encaminhados Aquisição de Mudas Para Florestamento e Reflorestamento	CNPq/AMUNOR/ UPF Embrapa Florestas/AMUNOR/ EMATER e Participes MDA Governo do Estado do Rio Grande do Sul	R\$ 80.000,00	Não informado
<b>ADR AMUNOR</b>			R\$ 2.000.000,00	Indeterminado
<b>ADR AMUNOR</b>			R\$ 10.081.000,00	Indeterminado
<b>ADR AMUNOR</b>			R\$ 120.000,00	Indeterminado

Tabela nº. 08: Questão nº. 5.2.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 5.3.1. - Quais são os principais projetos e prestação de novos serviços aguardando andamento na ADR?**

<b>ADR</b>	<b>PROJETO</b>	<b>FONTE FINANCIADORA</b>	<b>VALOR</b>	<b>PRAZO DE EXECUÇÃO</b>
<b>ADETEC</b>	Não informado	Não informado	Não Informado	Não informado
<b>AGÊNCIA SUDOESTE</b>	Não existe nenhum projeto nesta situação	Não existe nenhum projeto nesta situação	Não existe nenhum projeto nesta situação	Não existe nenhum projeto nesta situação
<b>IDR MARINGÁ</b>	Cadeia Produtiva da Cana de Açúcar	SEBRAE	R\$ 100.000,00	06 meses
<b>IDR MARINGÁ</b>	Cadeia Produtiva da Mandioca	SEBRAE	R\$ 30.000,00	06 meses
<b>ADR TERRA ROXA</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADR EVOLUT</b>	Não informado	Não Informado	Não informado	Não informado
<b>ADEC</b>	Programa de Informatização do PROCON em Ponta Grossa	Conselho Federal dos Direitos Difusos	R\$ 100.000,00	01 ano
<b>ADEC</b>	Educação Ambiental	CFDD	R\$ 100.000,00	01 ano
<b>ADEC</b>	Fórum de Educação dos Campos Gerais	Empresas	R\$ 10.000,00	06 meses
<b>AIMES</b>	Plano de Desenvolvimento	MDIC	R\$ 700.000,00	05 anos
<b>ADR CODEP</b>	Cuidando do Educador	Não definido	R\$ 45.000,00	01 ano

<b>ADR CODEP</b>	Planeta Azul	Não definido	R\$ 20.000,00	01 ano
<b>ADR CODEP</b>	Gente que Lê	Não definido	R\$ 1.000,00/mês	10 meses
<b>ADR CODEP</b>	Inserção do Jovem em Curso Profissionalizante e Intelectual	Não definido	Parcerias	07 meses
<b>ADMOC</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>AGESERRA</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADR-PLAN</b>	Tecendo Cidadania	Instituto HSBC Solidariedade	R\$ 76.850,00	01 ano
<b>ADR-PLAN</b>	Fundo de Habitação de Interesse Social FNHIS/ Irineópolis	Ministério das Cidades	R\$ 330.000,00	02 anos
<b>ADR-PLAN</b>	Capacitar para Incluir	Instituto HSBC Solidariedade	R\$ 85.635,00	01 ano
<b>ADR-PLAN</b>	Renascimento do Contestado	Instituto do Patrimônio e Artístico Nacional IPHAN	R\$ 67.580,00	01 ano
<b>ADR-PLAN</b>	Construindo Cidadania	Brazil Foundation	R\$ 31.877,39	01 ano
<b>INSTITUTO SAGA</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADRVALE</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado

<b>PÓLO RS</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADR VISÃO</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
<b>ADR SÃO BORJA</b>	Não informado	Não informado	Não informado	Não informado
	Implantação de			
<b>ADR AMUNOR</b>	Software de Gerenciamento Ambiental	CNPq/ UNOESC	R\$ 200.000,00	Não informado
		Governo do		
	Mapeamento dos	Estado do		
<b>ADR AMUNOR</b>	Municípios – Zoneamento Ambiental	Rio Grande do Sul/CNPq – Fundo do	R\$ 150.000,00	Não informado
		Direito Difuso		
		Governo do		
<b>ADR AMUNOR</b>	Plano Estratégico da Região	Estado do Rio Grande do Sul	R\$ 165.000,00	Não informado

Tabela n.º. 09: Questão n.º. 5.3.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

Outro ponto altamente relevante para o fortalecimento das agências junto aos atores regionais, diz respeito à capacidade técnica para a elaboração de um portfólio de projetos. A importância sobre a execução do trabalho no âmbito regional justifica-se não somente pela otimização dos esforços, mas porque governos e instituições de fomento têm priorizado projetos que tenham enfoque regional, pois os principais problemas ocorrem nessa dimensão. Neste aspecto a

confiança é um processo que resulta de uma construção contínua, por eliminação do desconhecimento entre as partes, o qual só é possível promovendo projetos em que não exista diferenciação óbvia entre quem decide e quem executa, mas uma partilha coordenada das funções conceituais, decisoriais, estratégicas e operacionais.

A não continuidade dos projetos, a falta de apoio político institucional, de recursos de qualquer natureza, também contribui para a limitação de atuação e eficácia das agências, devendo se tomar o cuidado para que não ocorra superposição de programas e projetos de diferentes instituições, que, por sua vez, superpõem agendas, dispersam e fragmentam esforços, para não perderem oportunidades de financiamento. A relevante importância das agências se deve a necessidade de consulta aos segmentos da comunidade diretamente afetados, quando da concepção, elaboração, implementação e avaliação de programas e projetos específicos, relacionados com o desenvolvimento. Tais informações são averiguadas com o intuito de assegurar sua eficiência e sustentabilidade

Uma Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) busca articular as instituições que atuam no território, garantido a eficácia dos recursos para promover o desenvolvimento da região, sendo formada como um consórcio dessas instituições por reconhecerem que é necessário um agente articulador de suas forças que as una no planejamento e na execução de projetos de desenvolvimento.

Deve-se buscar a promoção de projetos que tendam a otimizar as soluções em função dos problemas identificados, sem nunca esquecer a permanente avaliação dos mesmos, delineando políticas de desenvolvimento regional, fornecendo

assistência aos grupos locais, para que possam trabalhar em projetos estruturantes, sem esquecer de elaborar um plano operativo anual, que contemple: projetos de promoção econômica e social, e por fim organizar os mecanismos para selecionar as idéias e projetos.

Dentro dos projetos apresentados, chegou-se a um valor total de R\$ 164.752.942,72 (cento e sessenta e quatro milhões, setecentos e cinquenta e dois mil, novecentos e quarenta e dois reais e setenta e dois centavos).

#### 4.2.6. Tema 6 – Sustentabilidade da ADR

Este tema vem complementar as informações já abordadas na análise da infraestrutura das agências de desenvolvimento, porém com o foco na forma com que as mesmas custeiam suas estruturas.

**Questão 6.1.1. – As fontes de receita que mantêm a ADR são suficientes para o seu pleno funcionamento?**

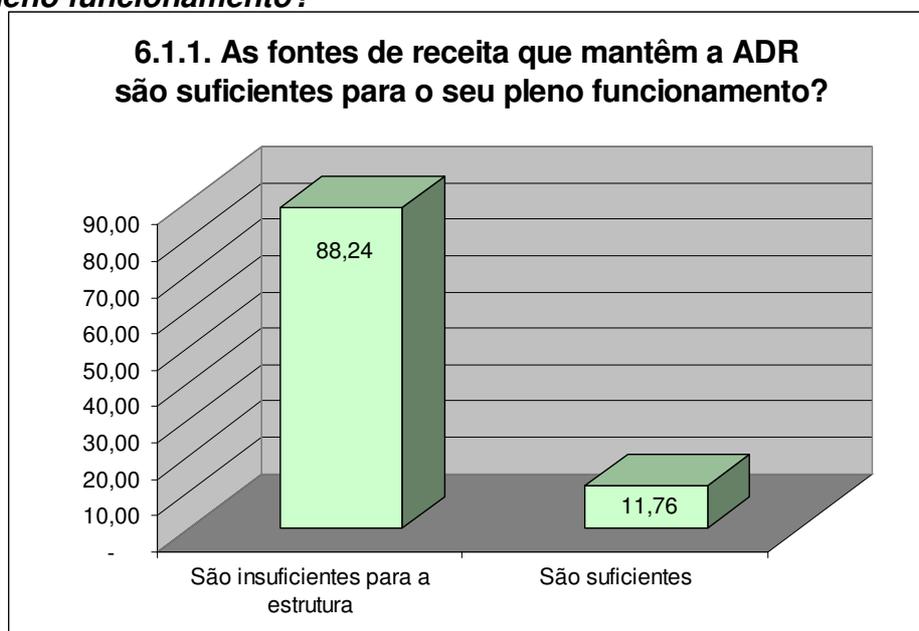


Gráfico nº. 43: Questão nº. 6.1.1 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 6.1.2. – Os Sócios contribuem para a manutenção da ADR? Em forma de? Se os Sócios não contribuem, de que forma a ADR se mantém?**

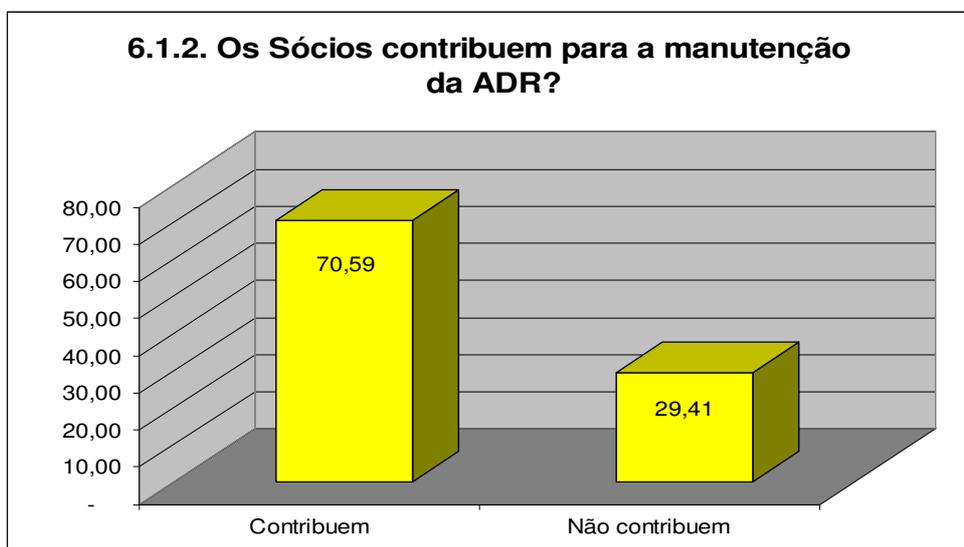


Gráfico n.º. 44: Questão n.º. 6.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

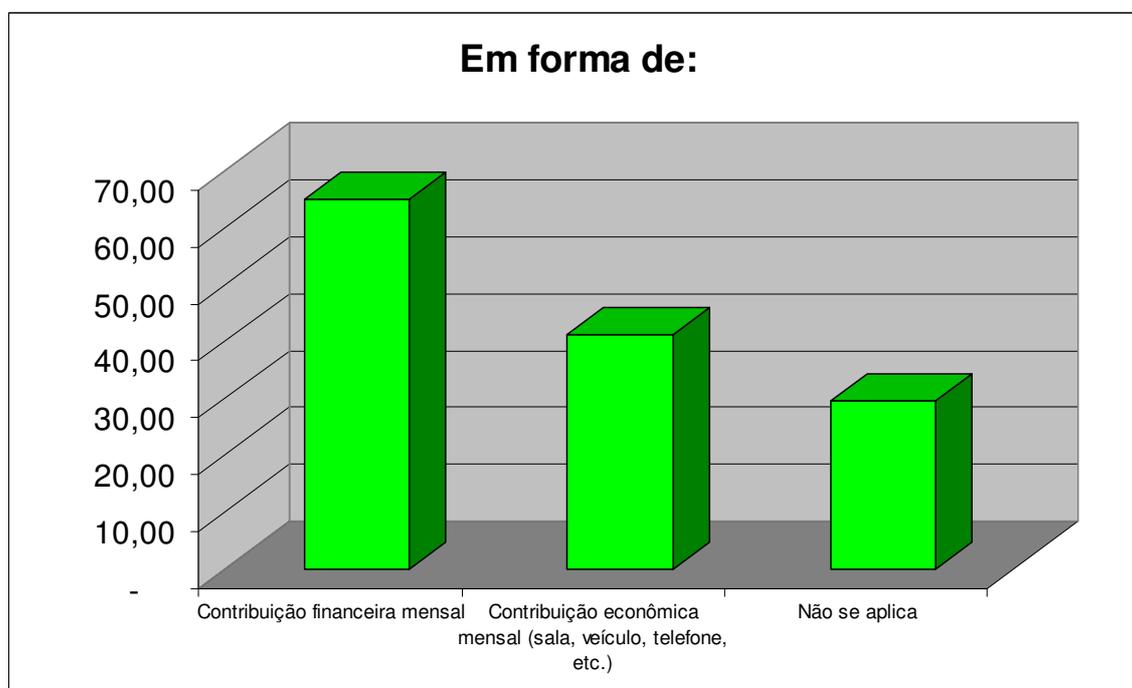


Gráfico n.º. 45: Questão n.º. 6.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação). Fonte: Elaboração do autor.

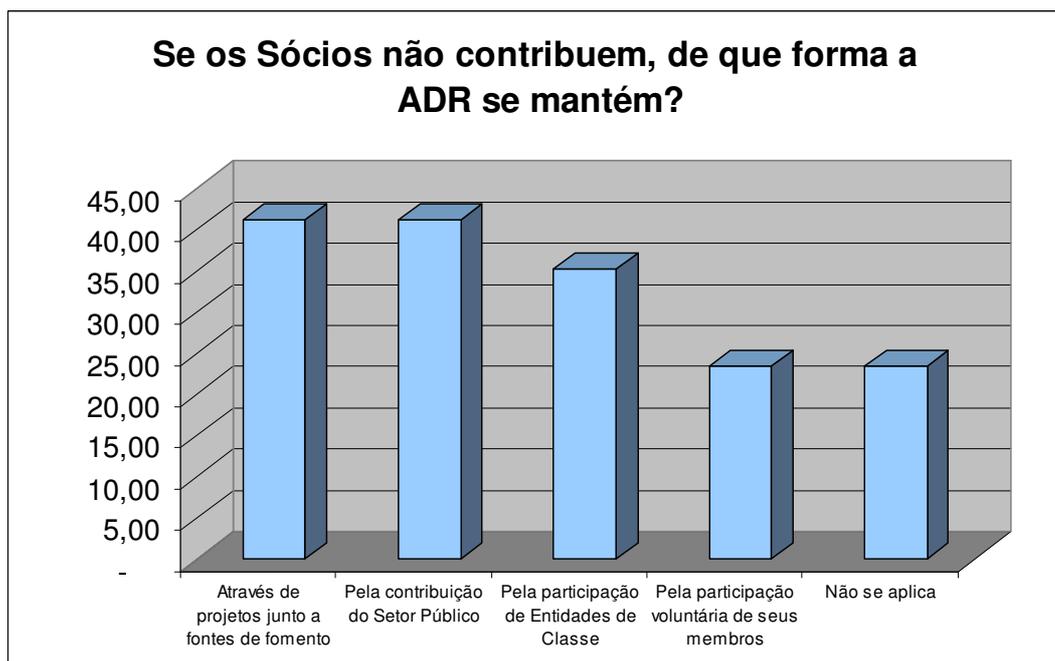


Gráfico n.º. 46: Questão n.º. 6.1.2 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação). Fonte: Elaboração do autor.

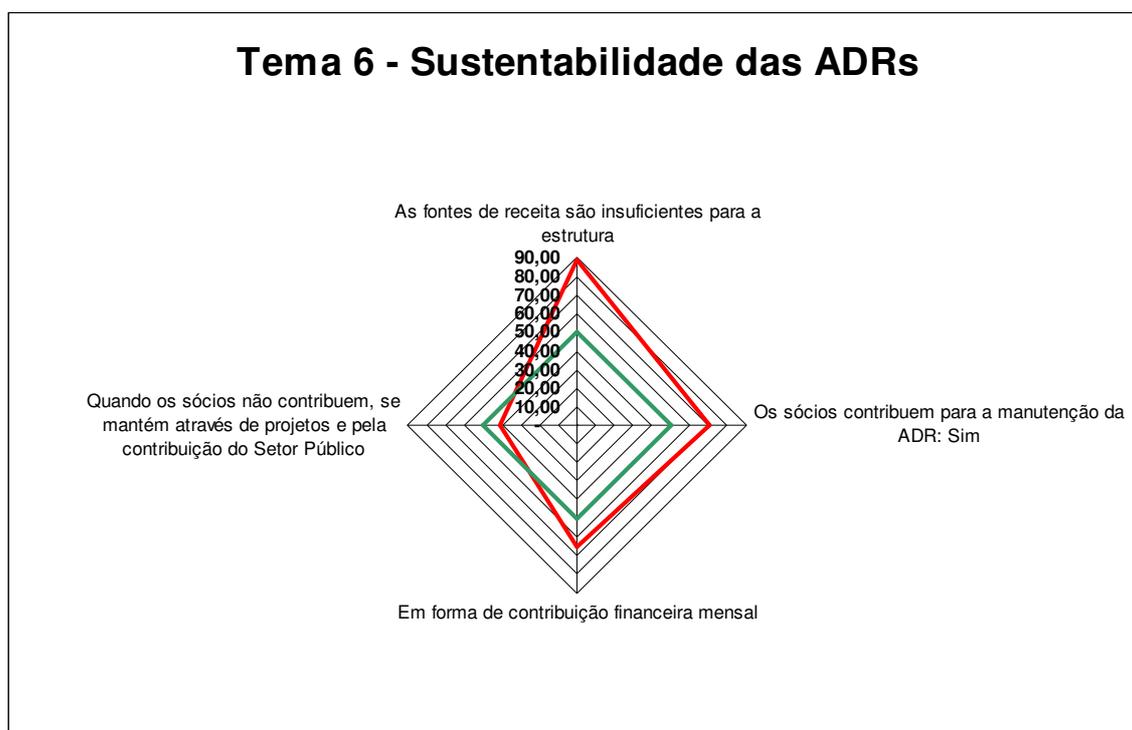


Gráfico n.º. 47: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 6 – Sustentabilidade das ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

Analisando estes dados, pode-se verificar que apesar de uma quantidade razoável de agências contarem com uma contribuição econômica, as mesmas são insuficientes e a realidade constatada é que muitas agências vivem “de pires na mão”, com seus gestores perdendo muitas vezes mais tempo atrás das instituições financiadoras para solicitar os recursos para manutenção da agência, que propriamente na busca e/ou execução de projetos de desenvolvimento regional. Por esta razão, é imperioso que as Agências de Desenvolvimento se repositionem perante as principais lideranças regionais, sejam privadas ou públicas, no sentido de apresentarem uma proposta concreta de trabalho, para que desta maneira angariem a confiança necessária à viabilização de receitas que possam fazer frente ao custeio adequado de tais estruturas. Neste esforço, certamente as agências poderão contar com instituições como as Federações das Indústrias, do SEBRAE e de outras que atualmente contam com programas e projetos de suporte ao desenvolvimento regional e, por conseguinte, as agências de desenvolvimento.

#### **4.2.7. Tema 7 – Confiança e Solidariedade**

As ações devem promover a interação entre os atores no território, facilitando o desenvolvimento de relações de confiança, solidariedade, o aprendizado interativo, o fluxo de conhecimento tácito, o associativismo e o cooperativismo. Esse processo de interação social ocorre em diferentes níveis empresariais, regionais e locais, sendo realizado por meio de redes de confiança e de capital. Os níveis de interação contribuem para o desenvolvimento econômico sustentável

de um determinado ambiente ou região.

**Questão 7a. Em geral, você concorda ou discorda das seguintes afirmações? Pode-se confiar na maioria das lideranças regionais que residem nesta Região.**

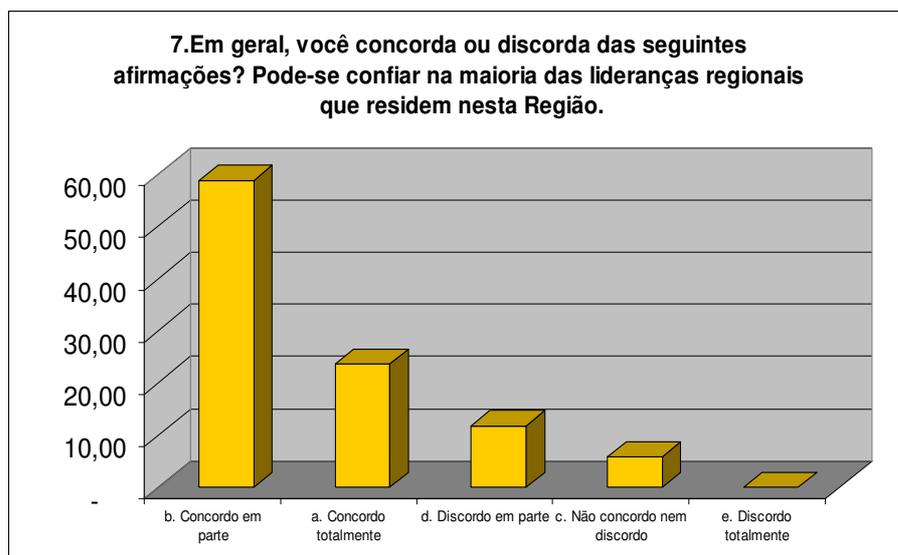


Gráfico nº. 48: Questão nº. 7a do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 7b. –Nesta Região, é preciso estar atento ou alguém pode tirar vantagem da ADR.**

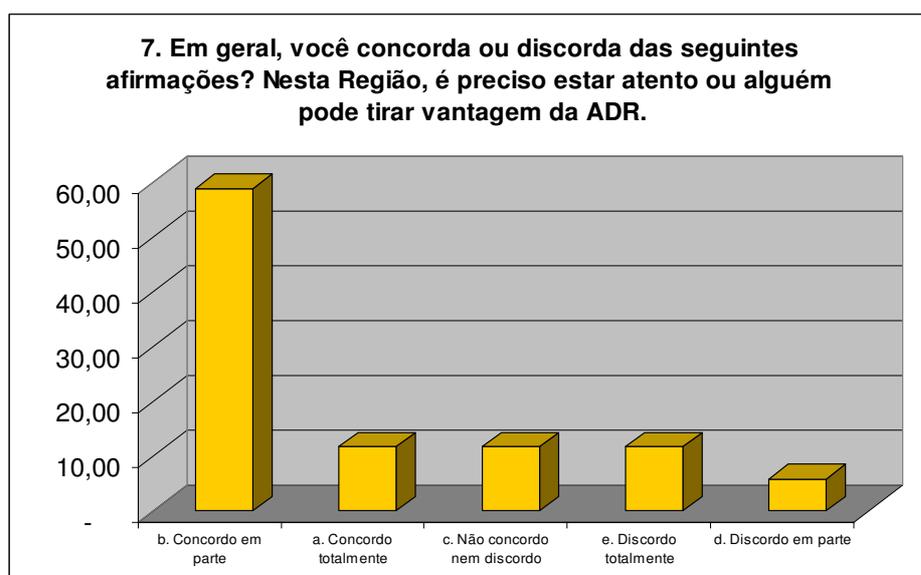


Gráfico nº. 49: Questão nº. 7b do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 7c. – A maioria das lideranças regionais nesta região está disposta a ajudar caso a ADR precise.**

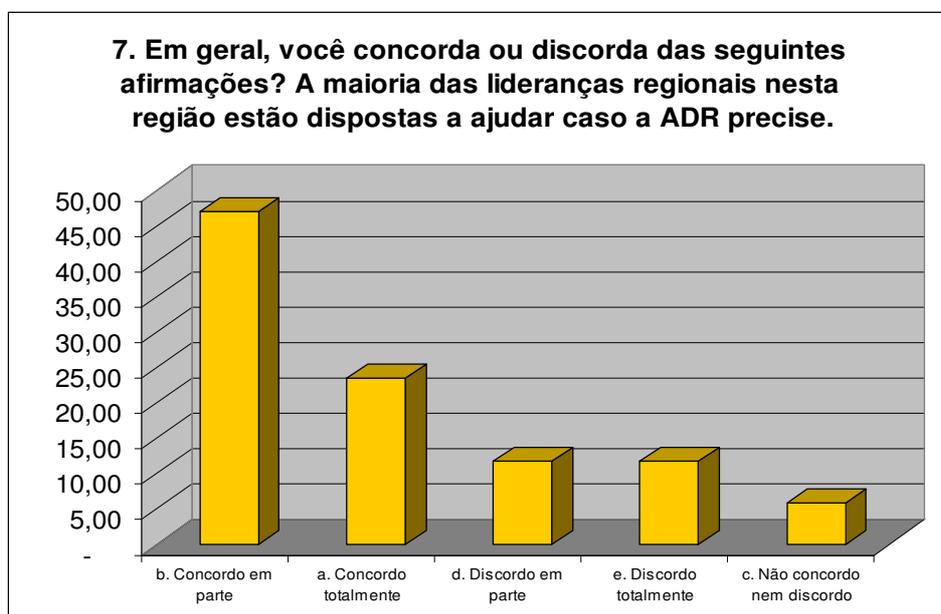


Gráfico nº. 50: Questão nº. 7c do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Gestores de Instituições do Setor Público.**

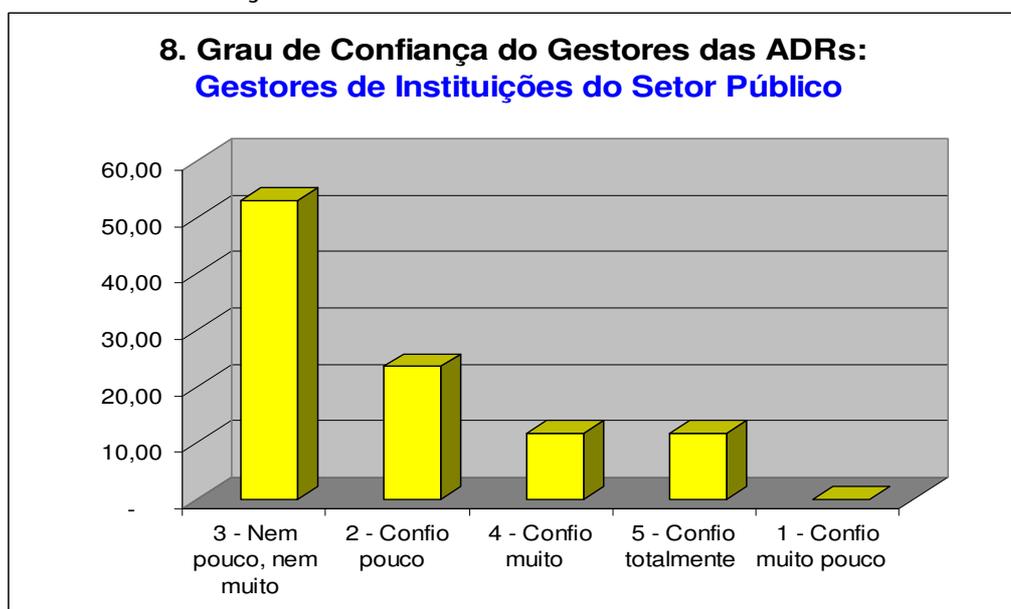


Gráfico nº. 51: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Gestores de Instituições do Setor Privado.**

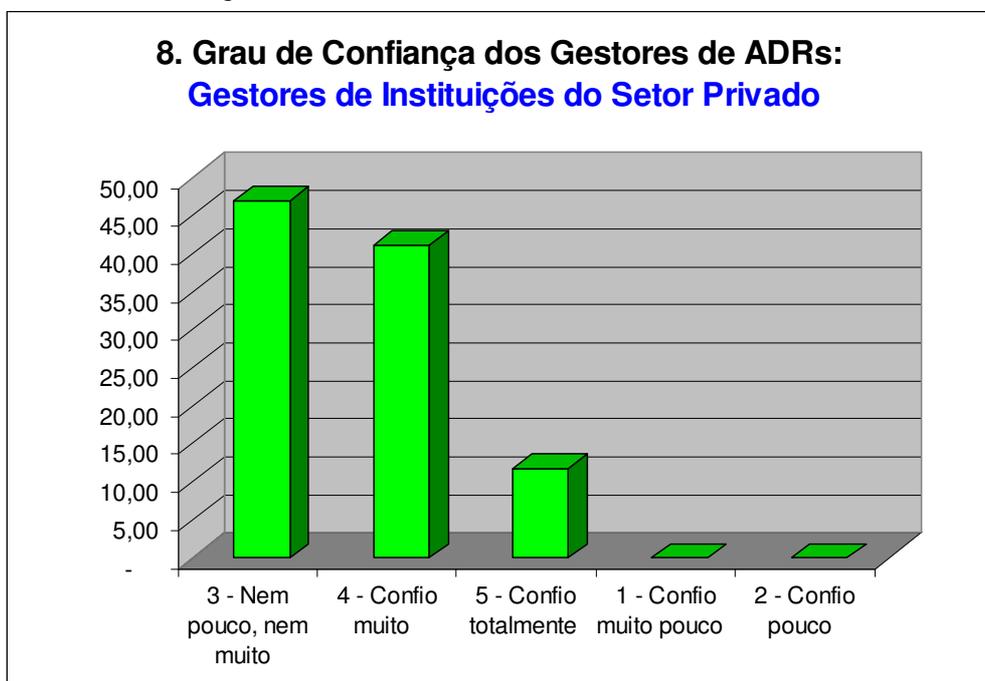


Gráfico nº. 52: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Gestores de Instituições do Terceiro Setor.**

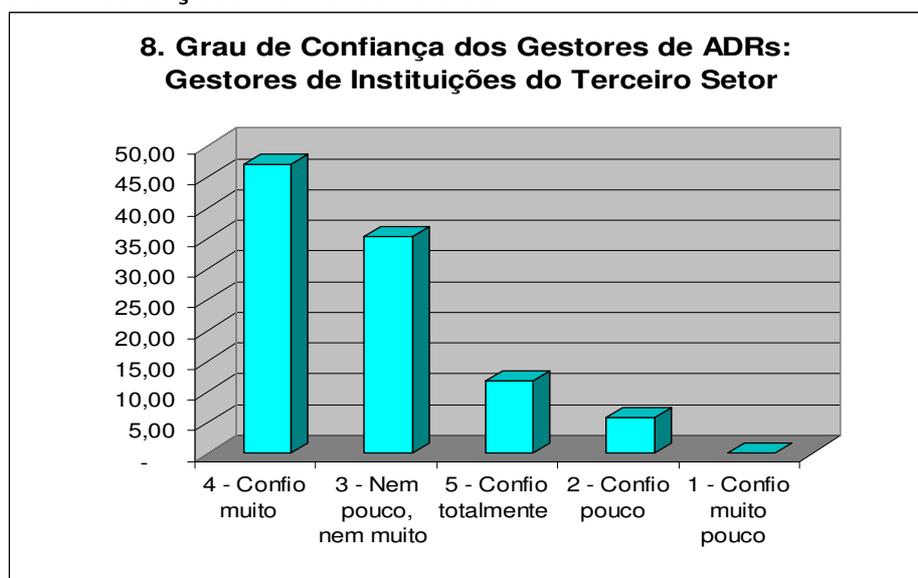


Gráfico nº. 53: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Empresários.**

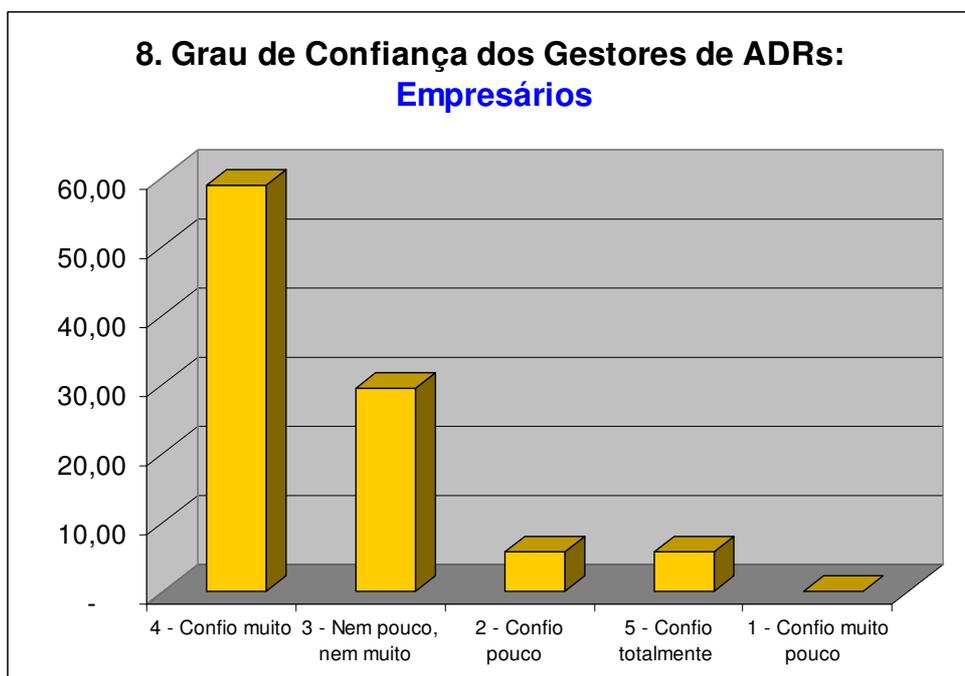


Gráfico n.º. 54: Questão n.º. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Comerciantes.**

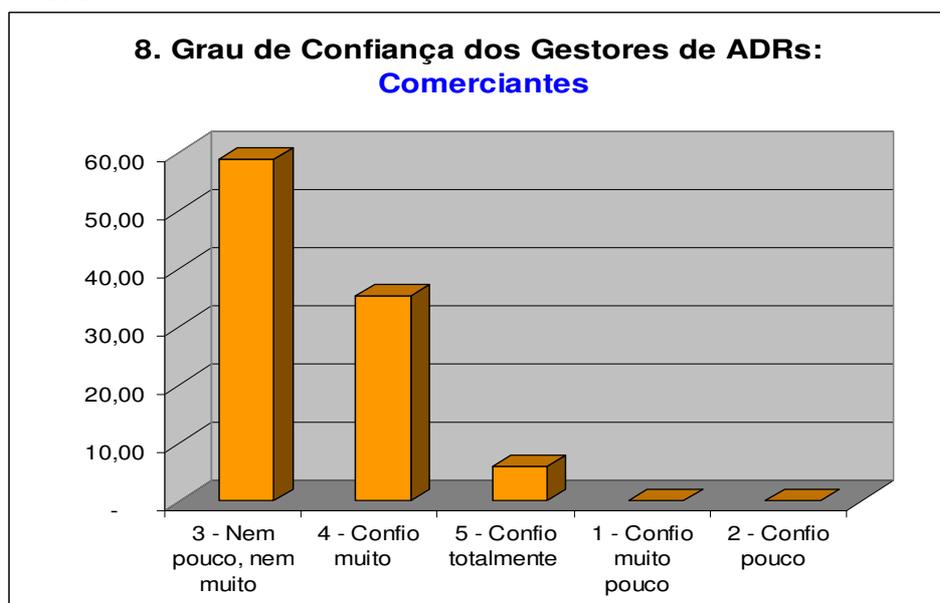


Gráfico n.º. 55: Questão n.º. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Membros do Governo Local.**

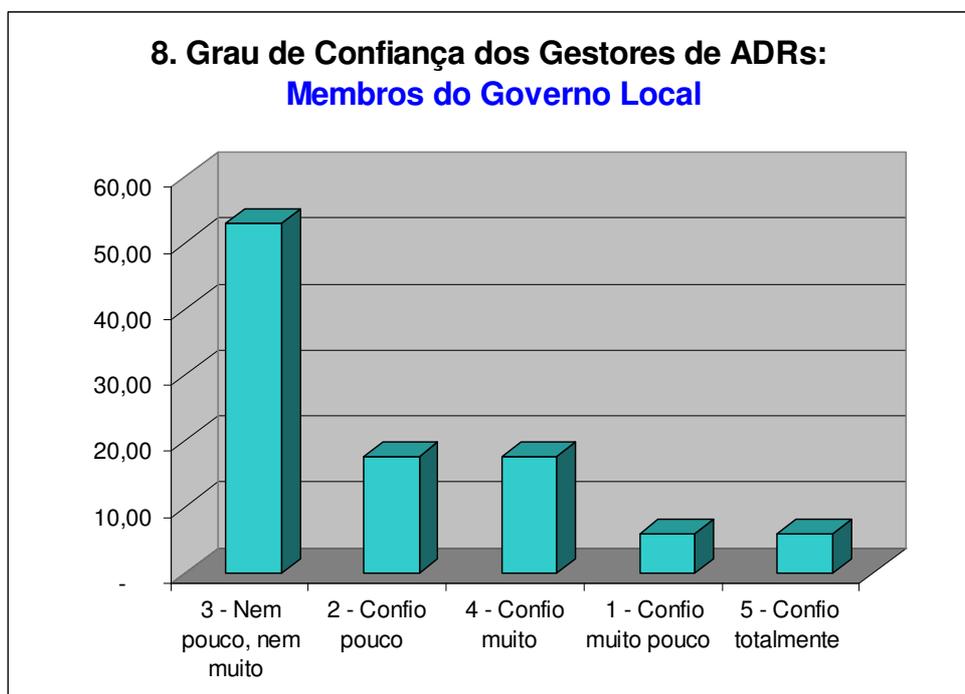


Gráfico n.º. 56: Questão n.º. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Membros do Governo Estadual.**

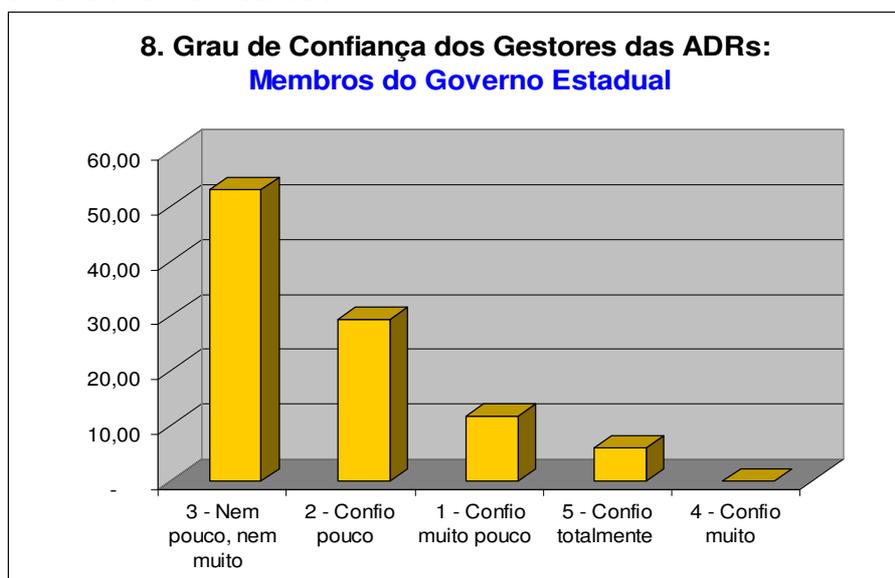


Gráfico n.º. 57: Questão n.º. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Membros do Governo Federal.**

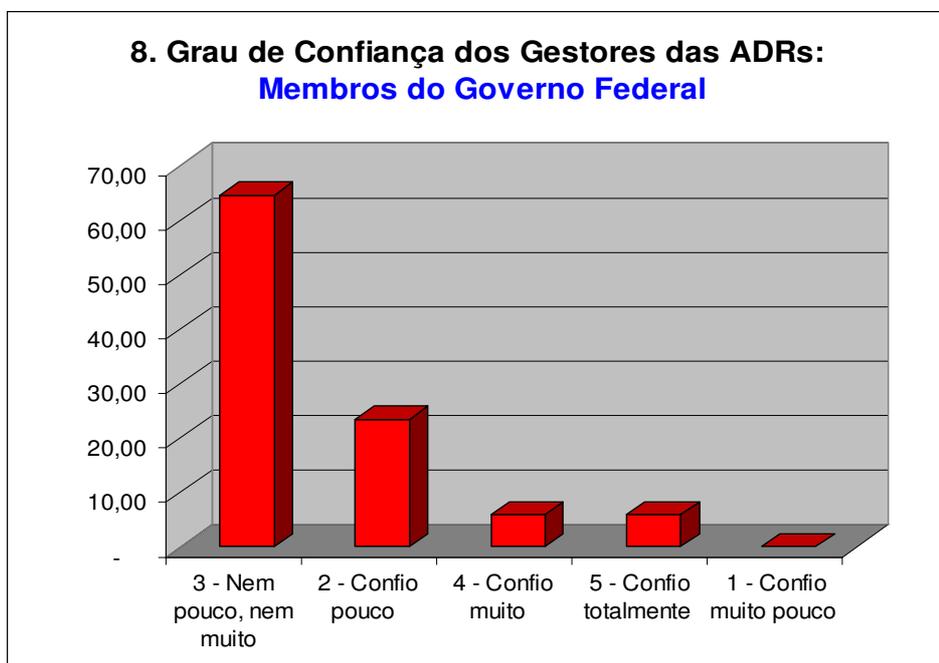


Gráfico nº. 58: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 8. – Grau de Confiança dos Gestores das ADRs quanto aos Políticos.**

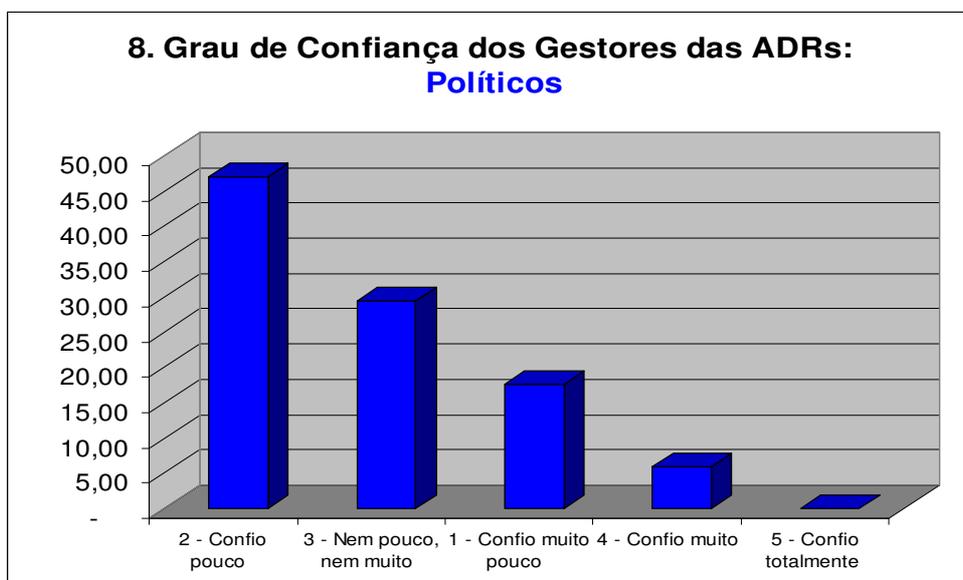


Gráfico nº. 59: Questão nº. 8 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs (continuação).

Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 9. – Você acha que nos últimos cinco anos, o grau de confiança nesta Região melhorou, piorou ou permaneceu mais ou menos o mesmo?**

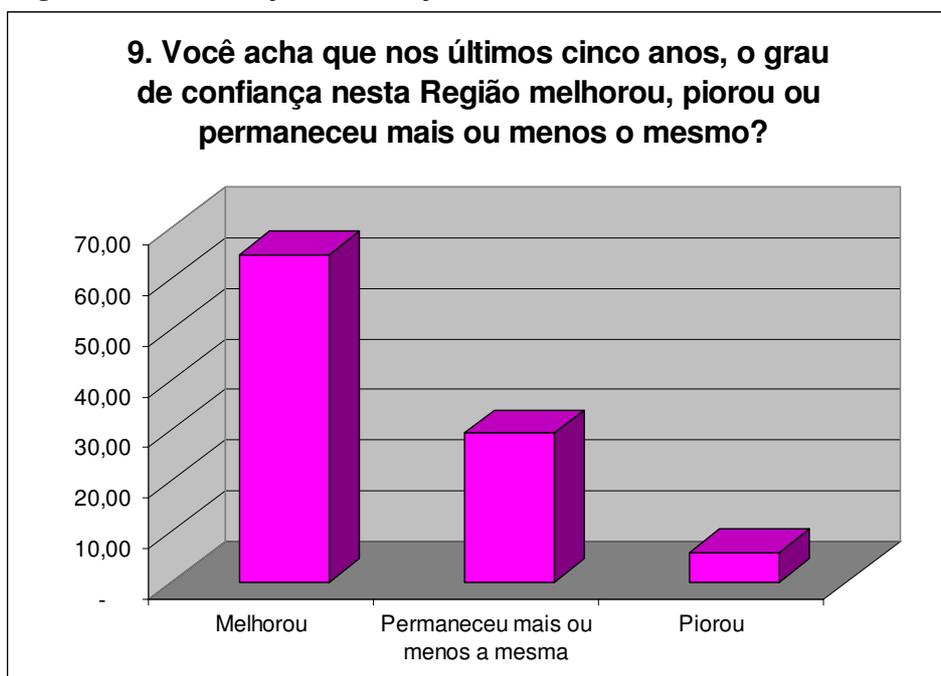


Gráfico n°. 60: Questão n°. 9 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 10. – Hoje em dia, com que frequência você diria que as lideranças regionais ajudam às outras?**

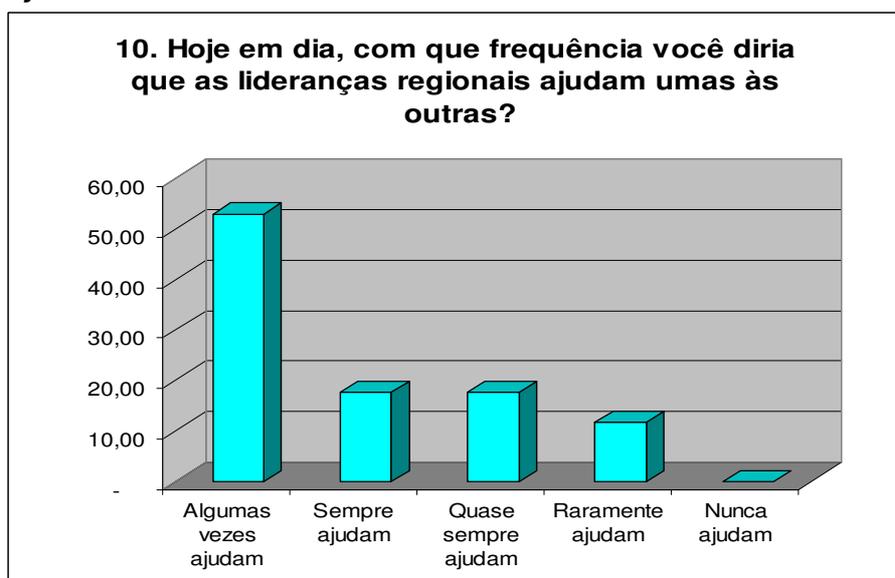


Gráfico n°. 61: Questão n°. 10 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 11. – Se um projeto da comunidade não beneficia diretamente uma Instituição, mas traz benefícios para muitas outras empresas ou pessoas da Região, como os seus gestores costumam proceder para o projeto?**

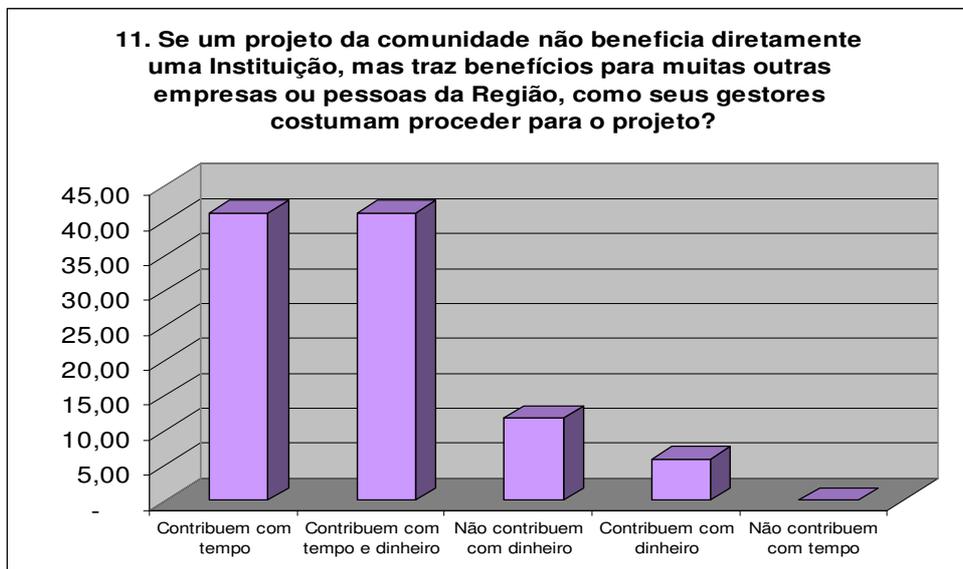


Gráfico nº. 62: Questão nº. 11 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

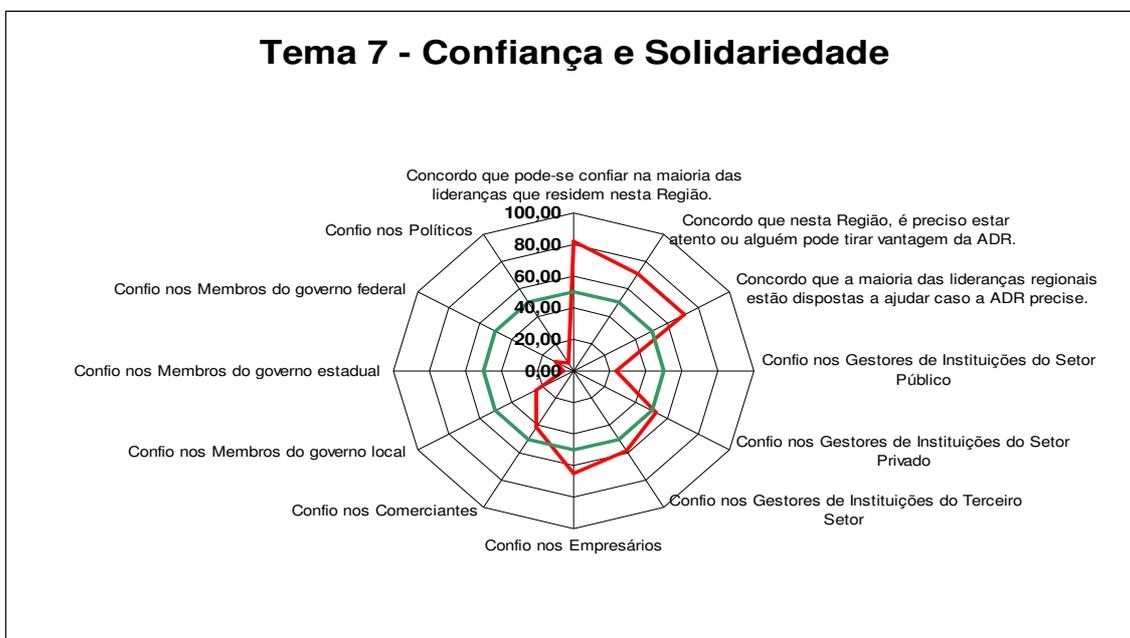


Gráfico nº. 63: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 7 – Confiança e Solidariedade. Fonte: Elaboração do autor.

Realizando um balanço sobre o Tema – Confiança e Solidariedade, pode-se verificar quanto ao grau de confiança nas lideranças regionais, como já afirmado, pelas respostas dadas, existe um campo fértil para que as agências se aproximem do maior número de lideranças possíveis, no sentido de fortalecer e solidificar uma governança forte, gerando um pacto territorial de médio e longo prazo, pois conforme as manifestações, as lideranças regionais se mostram propensas a ajudar as agências de desenvolvimento.

Quanto à percepção dos gestores das agências sobre os vários atores sociais que permeiam a sociedade regional, tivemos um quadro bastante elucidativo. Este cenário deve ser motivo para uma maior reflexão sobre os motivos que levaram os gestores a se posicionarem desta maneira. Os atores que detêm mais confiança dos gestores são os empresários, gestores do setor privado, gestores de instituições do terceiro setor e comerciantes, enquanto os que obtiveram os menores índices de confiança foram os políticos, membros do governo federal, membros do governo estadual, gestores de instituição do poder público e membros do governo local.

Com relação à confiança existente nos atores sociais, a pesquisa apresentou um panorama positivo, pois o percentual de respostas afirmando que a mesma melhorou foi elevado. Já com relação ao Capital Social ainda resta muito para fortalecê-lo. Este é um longo caminho a ser trilhado, e certamente as Agências de Desenvolvimento tem um relevante papel neste processo. O povo brasileiro culturalmente possui uma visão individualista e personalista, a quebra deste paradigma somente ocorrerá de forma lenta e gradual, a partir do sucesso de projetos em que ocorra cooperação.

#### 4.2.8. Tema 8 – Ação Coletiva e Cooperação

Os esforços na busca do desenvolvimento podem ser otimizados através da ação coletiva e cooperação, que objetiva o consenso das forças regionais, evitando a dispersão. A cooperação possibilita às organizações irem além das vantagens competitivas internas, trabalhando para a criação de um ambiente externo no qual seja favorecida e aperfeiçoada a capacidade de articulação institucional.

**Questão 12. - Como você classificaria o grau de cooperação atual entre as Entidades e Lideranças da Região?**

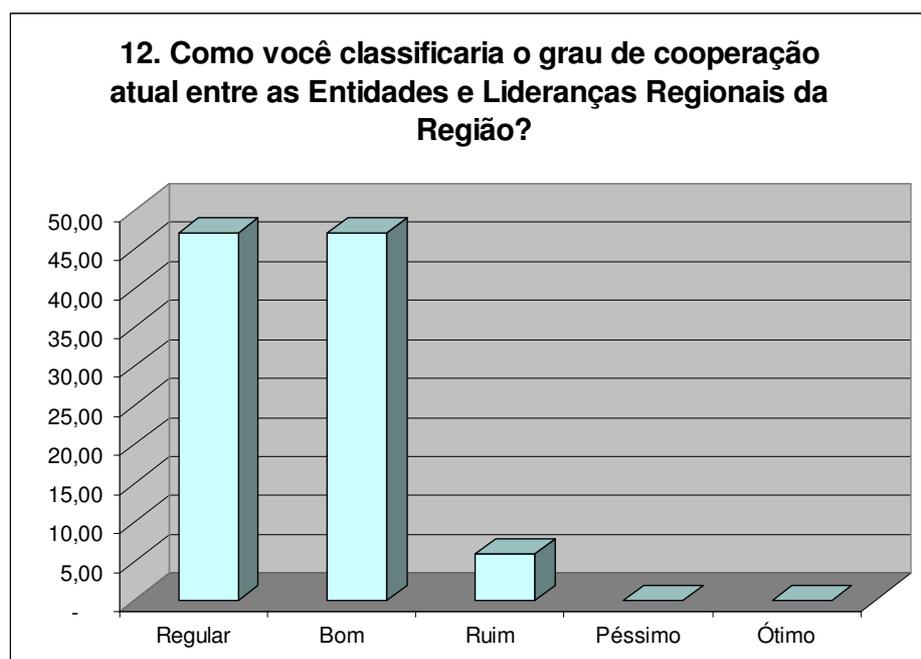


Gráfico nº. 64: Questão nº. 12 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 13. – Como você classificaria o grau de Endogenia atual entre Entidades e Lideranças Regionais da Região?**

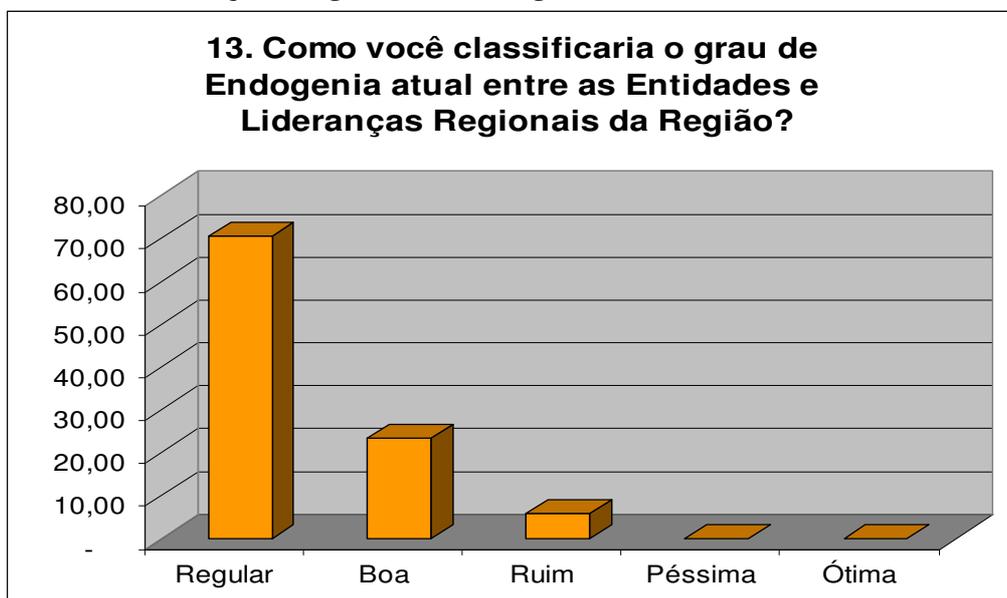


Gráfico nº. 65: Questão nº. 13 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 14. – Qual a principal dificuldade para melhorar a cooperação entre a ADR e as Instituições e Lideranças Regionais?**

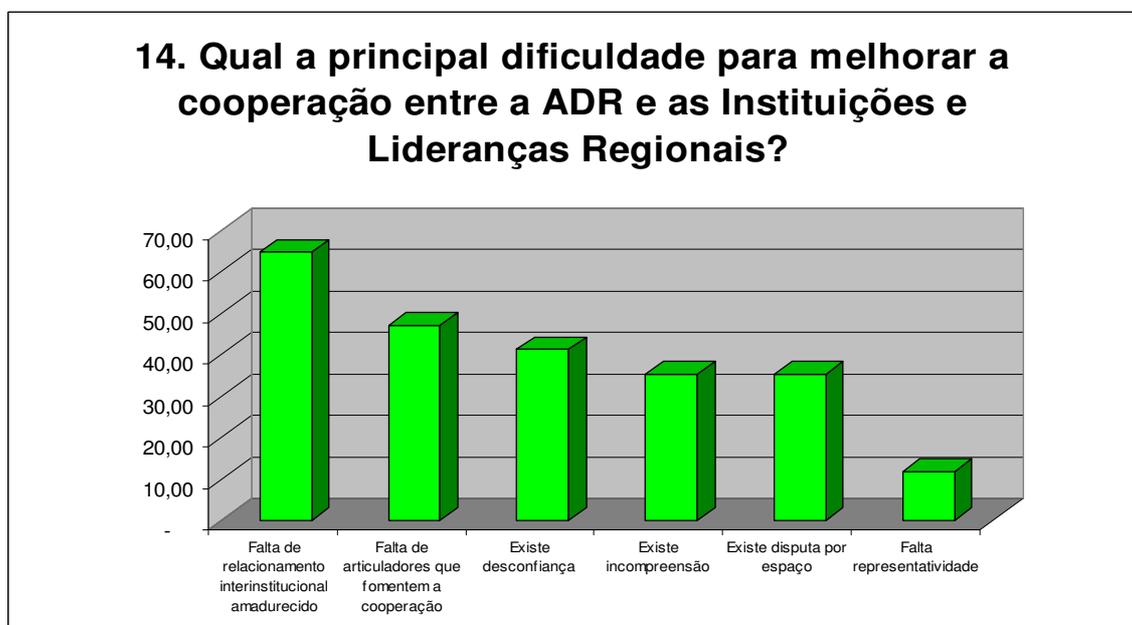


Gráfico nº. 66: Questão nº. 14 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 15. – Quantas Entidades na Região contribuem com tempo ou dinheiro para objetivos de Desenvolvimento Regional?**

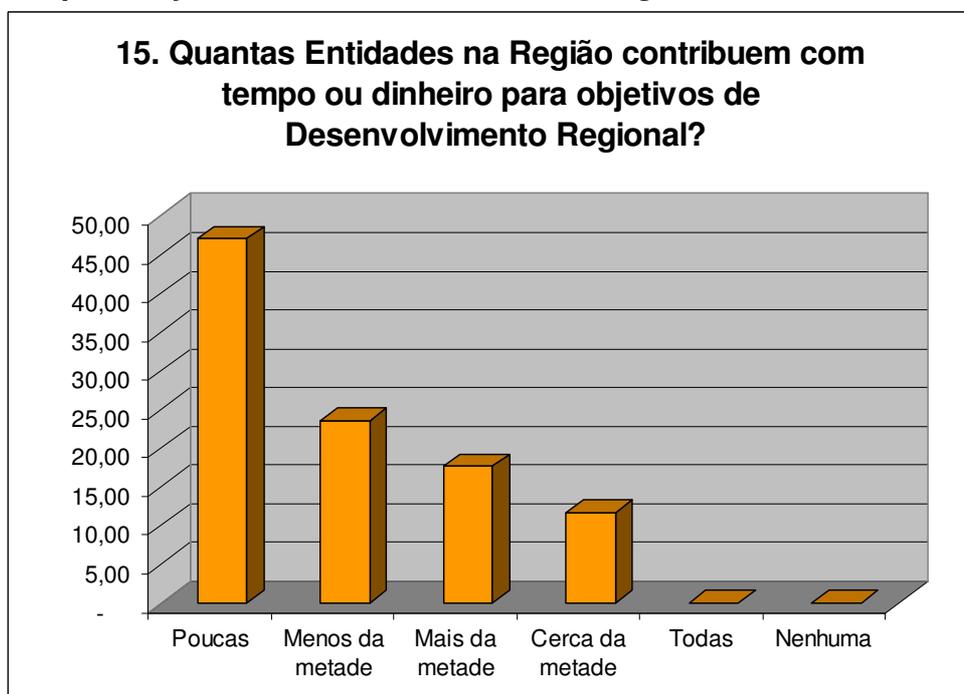


Gráfico n.º. 67: Questão n.º. 15 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

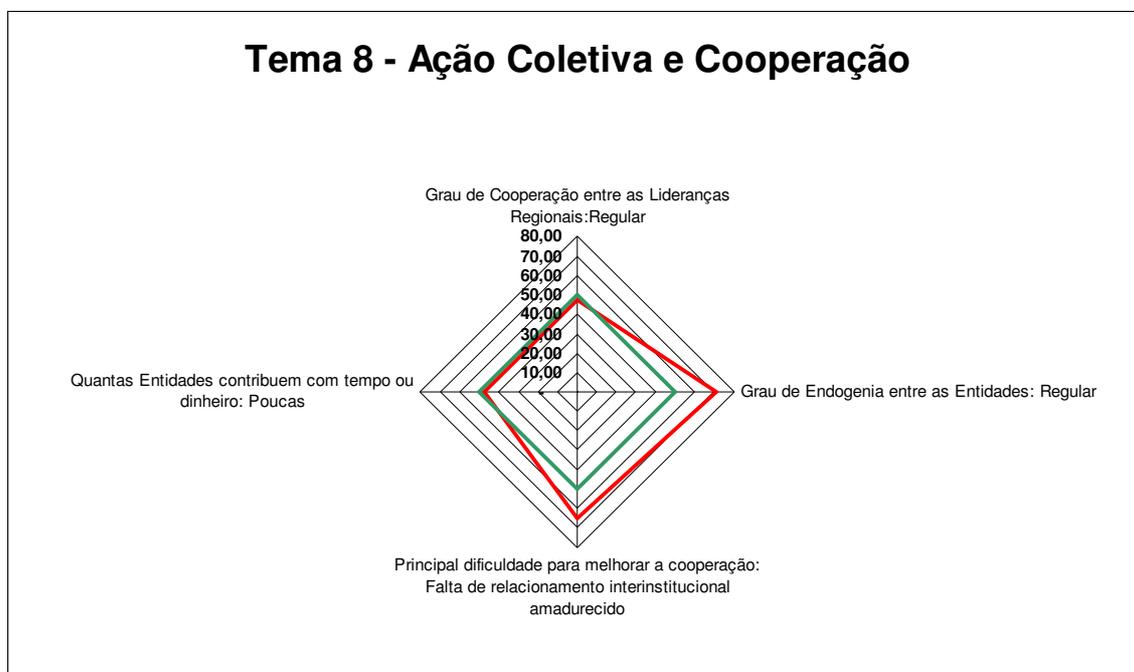


Gráfico n.º. 68: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 8 – Ação Coletiva e Cooperação. Fonte: Elaboração do autor.

Fazendo uma análise sobre o que foi informado na pesquisa com relação ao Tema 8 – Ação Coletiva e Cooperação, entramos no campo da economia e sociologia para afirmar que tais conceitos dizem respeito a uma relação de ajuda entre indivíduos e/ou entidades, no sentido de alcançar objetivos comuns; utilizando métodos mais ou menos consensuais, os indivíduos podem organizar-se em grupos que cooperam internamente no sentido de competir com outros grupos ou entidades. Ainda que a totalidade dos membros de um grupo se beneficiem da cooperação de todos, o interesse próprio de cada indivíduo pode agir em sentido contrário. Apesar de muitas barreiras terem sido vencidas, existe claramente uma necessidade premente de aumento na cooperação dos atores sociais, tanto de forma vertical, como horizontalmente. A cultura do individualismo e da vaidade institucional ainda pode ser percebida com muita intensidade em nosso país.

Quando o assunto tratado foi sobre endogênia entre entidades e lideranças regionais, a maioria das respostas afirmou que tal ação se processa de maneira regular/ruim. A necessidade de que num primeiro momento as pessoas conheçam a fundo os potenciais existentes dentro de seu território, sejam pontos turísticos, instituições de pesquisa, especialistas em todos os ramos do conhecimento humano, dentre outros, para que em uma segunda etapa se possa dar o real valor para tal estoque de bens tangíveis e intangíveis; e como terceira etapa se avalie de que forma todo este capital pode ser utilizado para alavancar projetos de cunho sócio-econômico, com os recursos internos disponíveis para, a partir daí, se buscar a complementariedade exógena necessária. É comum no Brasil, ver lideranças regionais buscando a solução para suas demandas junto aos governos

estaduais e federal, quando possuem internamente os recursos necessários para o atendimento a tais demandas.

Quanto à melhoria da cooperação entre as ADRs e as Instituições e Lideranças Regionais, os gestores apontaram que tal cooperação é prejudicada pela falta de relacionamento interinstitucional amadurecido, falta de articuladores que fomentem a cooperação, existência de desconfiança, de incompreensão e disputa por espaço como os principais fatores inibidores do processo cooperativo.

De uma forma ou outra, deve-se conscientizar o maior número de instituições que estão inseridas num determinado território no sentido de que contribuam para programas e projetos ligados ao desenvolvimento regional/local, pois é certamente óbvio que se uma região crescer, a probabilidade de fortalecimento de tais empresas ou instituições é assertivamente muito maior.

#### **4.2.9. Tema 9 – Informação, Comunicação e Marketing da ADR**

Inicia-se o nono tema com a conceituação do que é a informação, comunicação e marketing. Informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados de tal forma que represente um acréscimo ao conhecimento da pessoa que a recebe. A etimologia da palavra do latim *informationem*, ("delinear, conceber idéia"), ou seja, dar forma ou moldar na mente, como em educação, instrução ou treinamento. Informação é a qualidade da mensagem que um emissor envia para um ou mais receptores. É um termo com muitos significados dependendo do contexto, mas como regra é relacionada de perto com conceitos tais como significado, conhecimento, instrução,

comunicação, representação e estímulo mental. Mas, acima de tudo, informação é o resultado do processamento, manipulação e organização de dados numa forma que se some ao conhecimento da pessoa que o recebe.

Comunicação é um processo que envolve a troca de informações, utiliza os sistemas simbólicos como suporte para este fim. Estão envolvidos neste processo uma infinidade de maneiras de se comunicar: duas pessoas tendo uma conversa face-a-face, mensagens enviadas utilizando a rede global de telecomunicações, a fala, a escrita que permitem interagir com as outras pessoas e efetuar algum tipo de troca informacional.

E o Marketing é uma forma distinta de conceber e executar a função comercial ou a relação de troca entre duas ou mais partes; é uma forma de conceber a relação de troca por parte da empresa, tendo como ponto de partida as necessidades e desejos do consumidor e como finalidade a sua satisfação da melhor maneira possível, com benefícios recíprocos para o cliente e para a empresa.

**Questão 16. – Como se classificaria o Sistema de Informações utilizado pela ADR?**

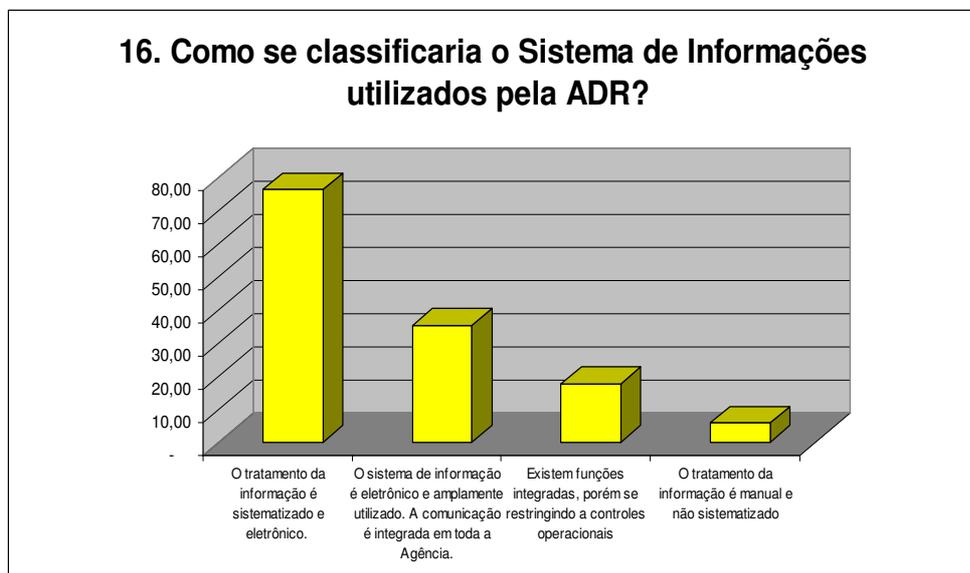


Gráfico nº. 69: Questão nº. 16 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 17. – Quais são as fontes de informação da ADR?**

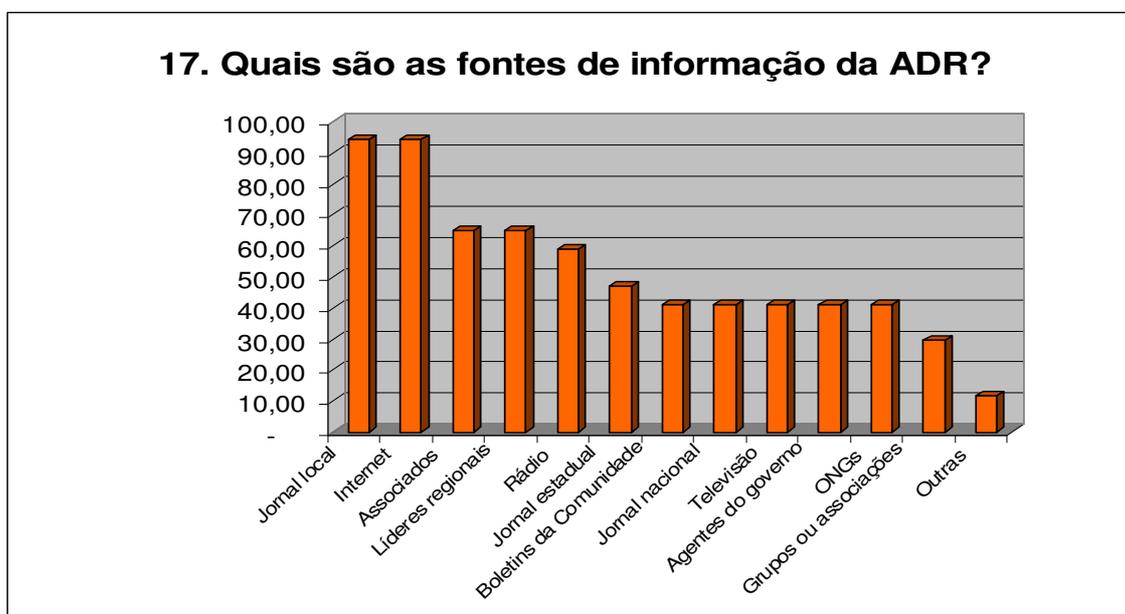


Gráfico nº. 70: Questão nº. 17 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 18. – Com relação ao Planejamento de Marketing da ADR, pode-se afirmar?**

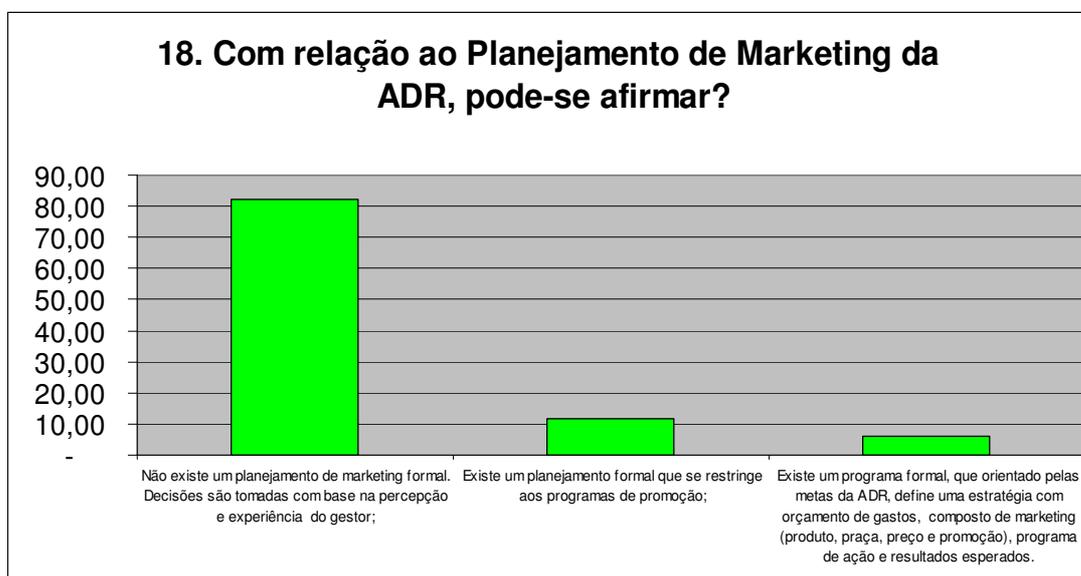


Gráfico nº. 71: Questão nº. 18 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 19. – Como considera o relacionamento com as seguintes instituições?**

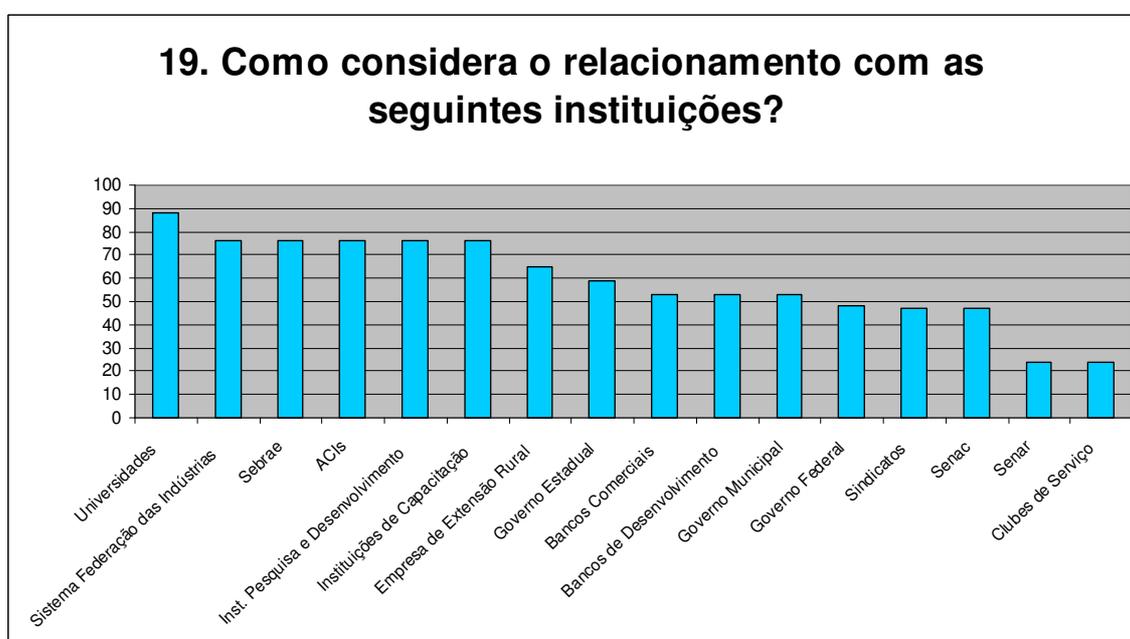


Gráfico nº. 72: Questão nº. 19 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 20. – Com relação as necessidades dos demandadores de serviços da ADR, pode-se afirmar?**

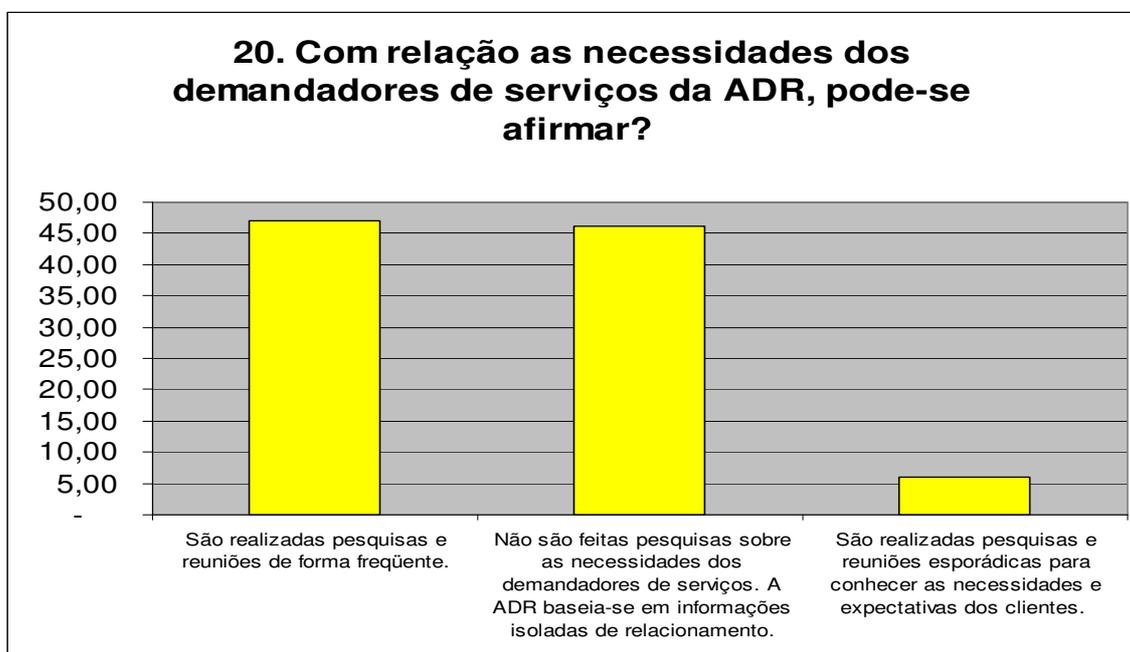


Gráfico nº. 73: Questão nº. 20 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 21. – Quais são as três fontes de informação mais importantes a respeito do que o governo está fazendo?**



Gráfico nº. 74: Questão nº. 21 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 22. – Quais são as três fontes de informação mais importantes sobre o mercado?**

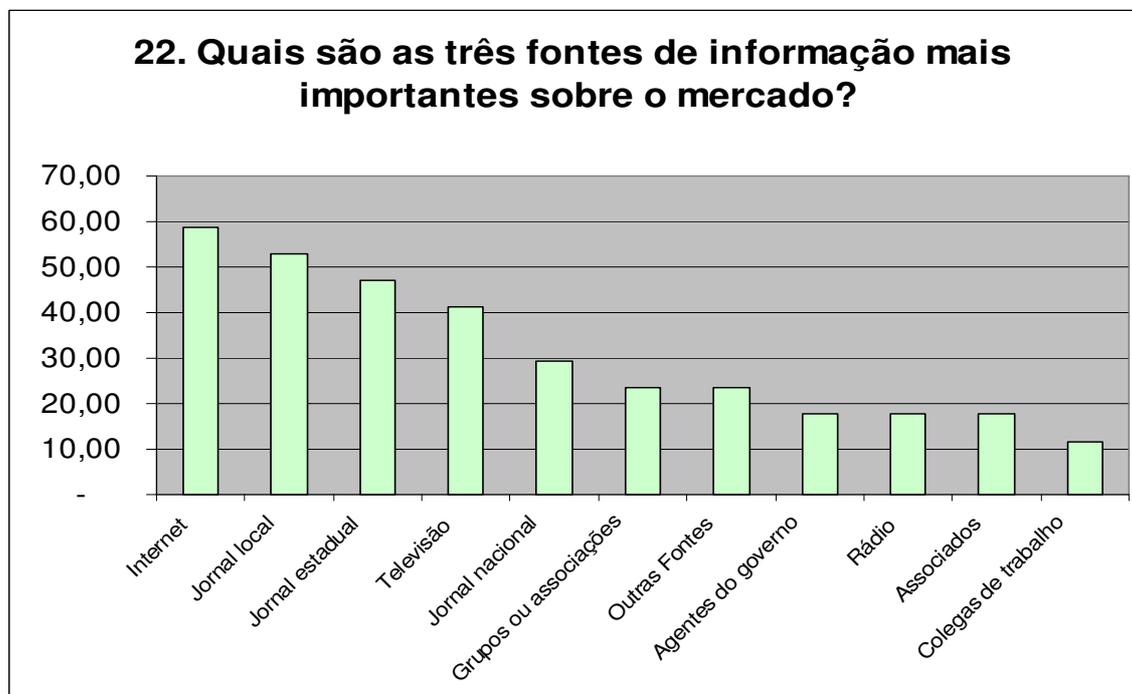


Gráfico nº. 75: Questão nº. 22 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

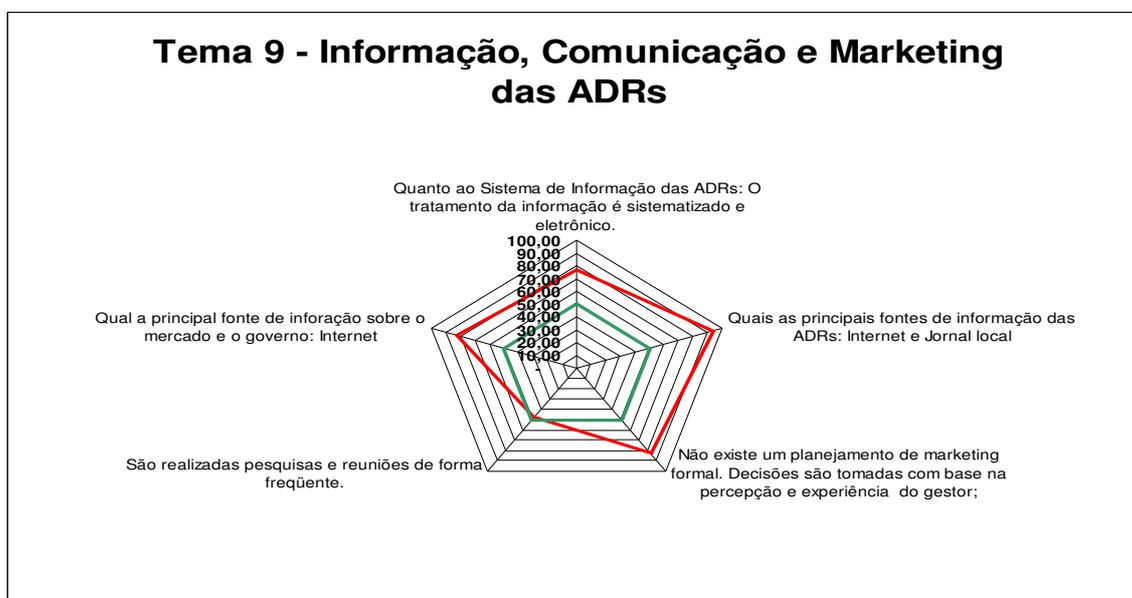


Gráfico nº. 76: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 9 – Informação, Comunicação e Marketing das ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

Realizando uma análise global do Tema 9 – Informação, Comunicação e Marketing das ADRs, pode-se afirmar que existe a necessidade premente de formatação e implantação de um sistema de informação para as agências fortalecerem suas redes de relacionamento, através do controle e gestão da informação que refletirá diretamente na capitalização das agências com a rápida identificação de oportunidades e em tempo adequado para não perdê-las na burocracia interna, além da construção de conceitos diretivos de operação e controle de projetos comuns. Um exemplo disso é a tecnologia ERP (Enterprise Resource Planning), que otimiza o tráfego de dados (on-line), minimiza a manipulação e como consequência, assegura uma maior confiabilidade para as informações – integrar estas tecnologias é o desafio para criar novos e melhores instrumentos para tomada de decisões.

Mas de pouco adianta essa integração se os sistemas (rotinas, processos, métodos) não estiverem muito bem coordenados e analisados porque o computador não pensa, apenas realiza as tarefas que lhe são "ensinadas". O desenvolvimento dos Sistemas de Informação, bem como sua análise, deve ser efetivado de maneira independente. A eficiência dos sistemas não é medida pela informatização, mas pela qualidade e eficiência dos métodos, assegurando a informação desejada, confiável e no tempo certo. O entendimento da diferença entre desenvolver Sistema de Informação versus Programar Sistemas de Informação, proporciona a criação de processos/rotinas mais adequados, mais segurança, maior controle, além de possibilitar uma análise clara dos benefícios (ou não) que a informatização pode trazer.

Quanto aos tipos de mídia acessados pelos gestores para se manterem atualizados, verifica-se que são os extremos de comunicação uma vez que o jornal local é restritivo e dirigido e a Internet é abrangente e generalizada. Todavia, em tempos de convergência digital com a integração das mídias (TV, Rádio, Internet e Telefonia), a informação factual/noticiosa está cada vez mais na esfera do jornalismo on line e televisivo, cabendo ao jornal a explicação, a interpretação e a análise dos fatos e dos seus efeitos.

Tendo em vista que uma das características da Internet é possibilitar a qualquer pessoa, teoricamente, ali disponibilizar informações, os sites vocacionados, fornecem informações segmentadas para um determinado assunto, que em muitos casos serve de suporte para um projeto específico que as agências estejam implantando ou desenvolvendo.

Não se constata uma visão regional de tratamento da informação, restringindo-se a informação de fonte secundária e não de fontes primárias. Ainda, seguindo a pesquisa, constata-se que 64,71% são informações advindas de associados e líderes regionais – estas sim fontes primárias, pois é informação com origem de fácil comprovação.

Percebe-se, pela pesquisa, que as Agências de Desenvolvimento em sua maioria não utilizam um planejamento em marketing como ferramenta de gestão. O planejamento em marketing deve ser utilizado e sempre atualizado, pois permite uma análise do mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Somente com um bom e eficaz plano de marketing é que possibilitará as agências mensurarem o estágio atual e até aonde elas querem chegar.

Sem a existência de planejamento de marketing formal, as agências ficam entregues a vontade individual de seus líderes que normalmente não seguem pesquisas de campo/mercado para todas as atividades da ADR, comprometendo a tomada de decisão segundo a análise do ambiente, desta forma acaba se refletindo na restrição da capacidade de capitalização em razão de decisões unilaterais tomadas.

Um Planejamento de Marketing adequado representa a diferença entre uma aventura muito dispendiosa de tentativas e erros, que na maioria das vezes, coloca a ADR em situações muito desfavoráveis e a conquista de novos negócios para a região que ela representa. Um plano de marketing nunca vem sozinho. Na maioria das vezes faz parte de um plano de comunicação integrada que compreende a estrutura do fluxo da informação e passa por três vertentes: comunicação interna, comunicação institucional e comunicação de marketing, cada um com seu planejamento, mas complementares nas suas aplicações. Para Peter Drucker, pensador da administração empresarial, “60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação”, por isso o marketing bem planejado é fundamental na atividade de uma ADR.

O relacionamento com as instituições listadas é à base da comunicação institucional, seguindo as três vertentes da comunicação integrada (interna institucional e marketing). Praticamente todas as instituições listadas têm relacionamentos de bom e ótimo, acima de 50% na tabulação.

O fortalecimento das relações institucionais é responsabilidade das ADRs assim como é de qualquer organismo empresarial. Deve constar do planejamento de marketing como uma permanente interpretação crítica e seletiva do ambiente

exterior. Com isso a ADR pode ampliar sua capacidade de detectar indícios de alterações nas várias áreas e segmentos da região (setores políticos, econômico-financeiros, sindicais, científicos e de inovação, etc.).

Acompanhar e mapear as relações institucionais são de extrema utilidade para os centros decisórios das agências. Esta atividade sistematizada poderá colaborar com setores de planejamento estratégico, tornando-se a consciência que ajuda na identificação dos acertos e erros, sugerindo formas de aperfeiçoamento ou homologando impressões.

Assim, na medida em que se tenha acesso às discussões sobre o futuro e a estratégia das agências quanto a seus relacionamentos institucionais, seja em reuniões e eventos, seja no convívio com as pessoas de todas estas instituições apontadas, maiores informações as agências terão de suas preocupações e de seus pontos de interesse. Resultado: pode-se trabalhar mais adequadamente, direcionar melhor os esforços e obter bons resultados.

O cotidiano das agências está sujeitos às “armadilhas” do mercado, do cenário político, dos projetos financiados, etc. É preciso muita pesquisa de campo, análise e monitoramento dos embricamentos resultantes da atividade de cada ADR.

A Era da informação decorrente de avanços tecnológicos e do processo de globalização da economia tem como principal característica o uso intensivo de informações, bem como a compreensão de que a informação se constitui em vantagem competitiva. É preciso que as organizações conscientizem-se que a informação é hoje um insumo a ser administrado dentro do seu microambiente, assim como o capital, recursos humanos ou materiais.

O processo de desenvolvimento regional e a aceleração da urbanização que vem acompanhado de todo um complexo de questões, apontam necessidades cada vez mais urgentes ao tempo em que se acentuam as desigualdades regionais. Exigem a criação de conhecimentos que propiciem soluções a fim de amenizar este quadro, tornando fundamental sedimentar bases informacionais, capazes de elucidar as complexas problemáticas geradas por esse contexto marcado por tantos desequilíbrios regionais e desigualdades sociais.

A transferência da informação deve ser constantemente irrigada por fontes das mais diversas linhas, para que o banco de dados permaneça sempre atualizado, atendendo com satisfação todas as demandas de forma implícita e explícita.

#### **4.2.10. Tema 10 – Coesão e Inclusão Social**

Neste tema são abordadas questões relacionadas ao nível de coesão e inclusão social nos territórios abrangidos pelas agências de desenvolvimento. Conceitualmente coesão se caracteriza pela união íntima das partes de um todo; a existência de uma conexão. A inclusão social diz respeito à tomada de ações que combatam a exclusão social geralmente ligada a pessoas de classe social, nível educacional, portadoras de deficiência física, idosas ou minorias raciais entre outras que não têm acesso a várias oportunidades. A inclusão social busca oferecer aos mais necessitados oportunidades de participarem da distribuição de renda, dentro de um sistema que beneficie a todos e não somente uma camada da sociedade.

**Questão 23. – Como você descreveria o grau de coesão ou proximidade da ADR com as Organizações e Entidades em sua Região?**

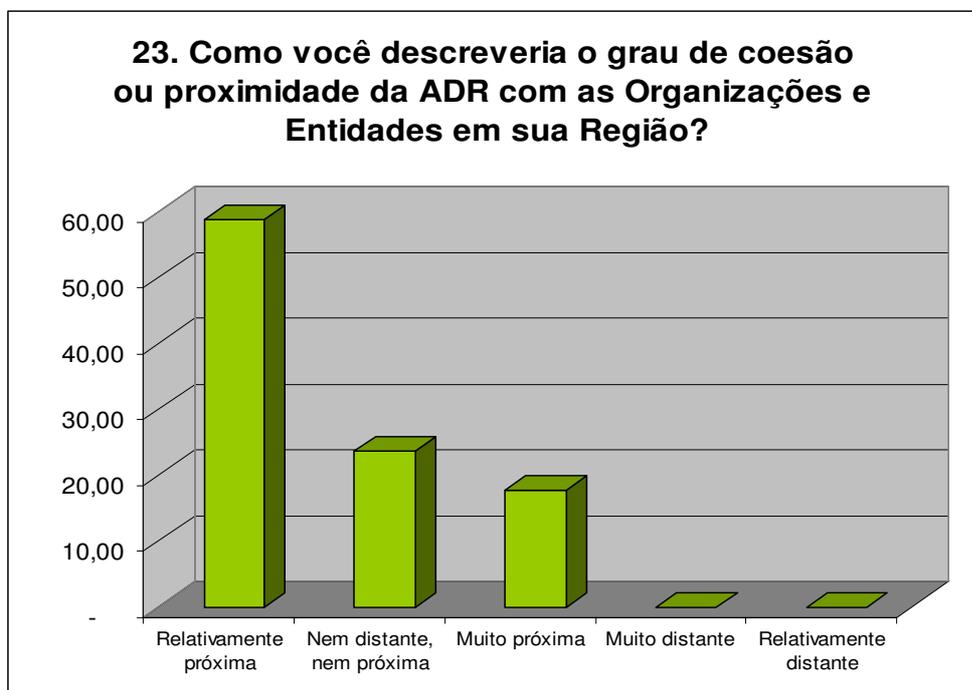


Gráfico nº. 77: Questão nº. 23 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 24. – Quais são as três diferenças que mais frequentemente causam problemas na Região?**

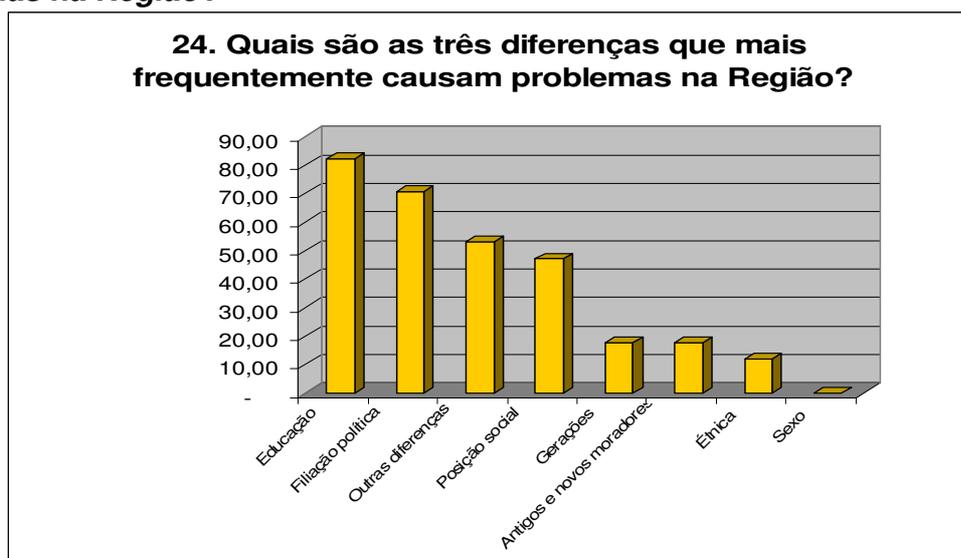


Gráfico nº. 78: Questão nº. 24 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 25. – Há grupos de pessoas significativos na Região que não conseguem ter acesso a alguns dos seguintes serviços?**

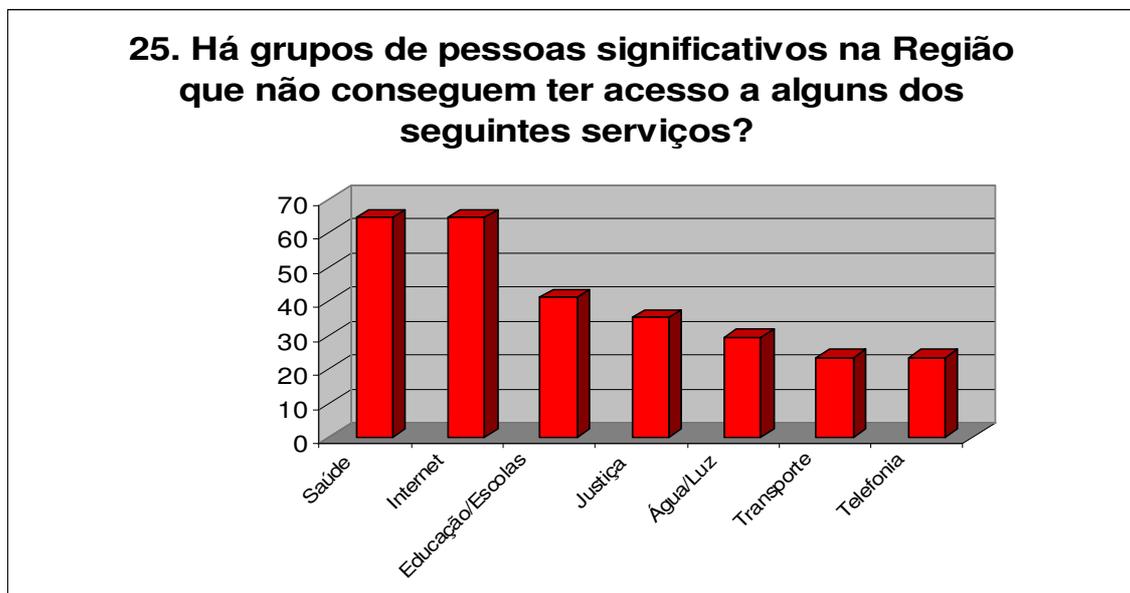


Gráfico nº. 79: Questão nº. 25 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 26. – Quantos são excluídos?**

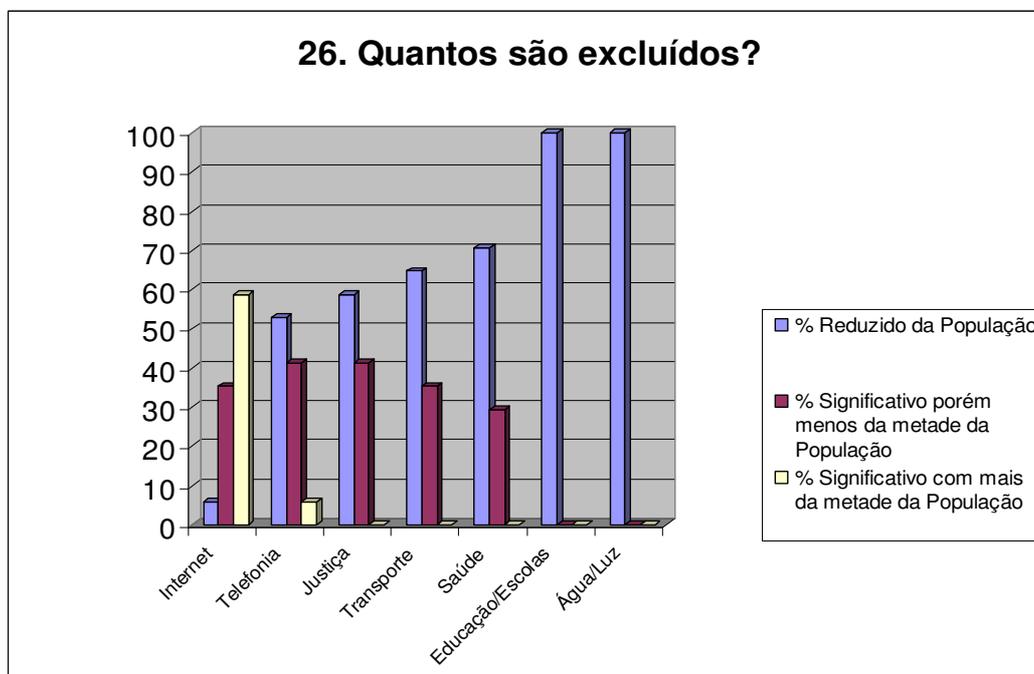


Gráfico nº. 80: Questão nº. 26 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

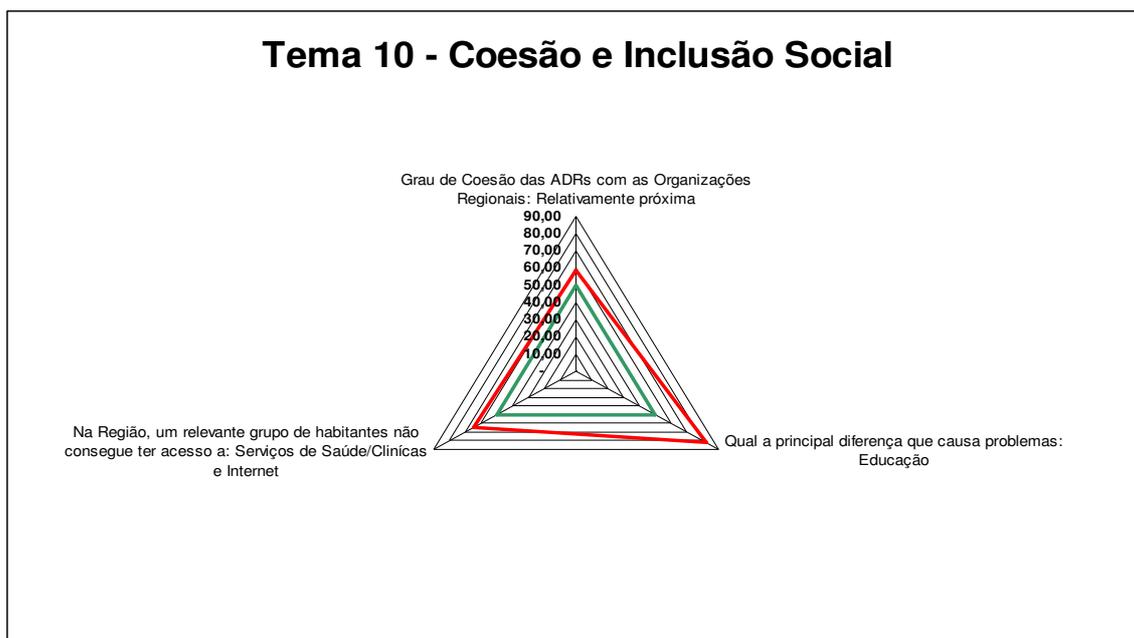


Gráfico nº. 81: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 10 – Coesão e Inclusão Social. Fonte: Elaboração do autor.

Fechando o Tema 10 – Coesão e Inclusão Social, verifica-se claramente que um dos principais papéis a serem buscados pelas agências é o de promotoras da coesão de toda a sociedade civil localizada em seus territórios de abrangência. Tal papel deve ser buscado pelos gestores incessantemente, pois estarão fortalecendo o capital social e gerando uma espiral ascendente quanto ao aumento do grau de confiança, cooperação, vantagens competitivas e fortalecimento de uma forte identidade regional. Na descrição de como se encontra o nível de coesão entre as agências e organizações atuantes em seu território de atuação, a pesquisa demonstrou que um percentual expressivo das respostas (76,47 %) apontou estarem muito próxima e relativamente próxima.

Segundo a percepção dos respondentes, os fatores que acabam prejudicando uma melhor coesão e inclusão social diz respeito a questões relacionadas ao grau

de instrução e educação dos atores sociais, outra questão que possui um peso importante são as diferenças de filiação política e também posição social. Portanto, apesar de estar ocorrendo uma significativa evolução silenciosa com respeito ao fortalecimento do capital social e humano, ainda persistem as dificuldades de educação, pois vivemos um processo de mudança, das antigas lideranças regionais, que ainda mantêm seu peso político e o aparecimento de novas lideranças, mais jovens e instruídas. No campo político-partidário, ocorre o mesmo fenômeno, porém somente uma reforma política em nosso país poderá alterar este quadro. Outro aspecto a ser destacado é o de que os políticos enxergam as Agências de Desenvolvimento como concorrentes, tendo em vista o grau de confiança, permeabilidade social e atendimento as demandas da sociedade civil que as mesmas vão adquirindo, portanto muitos políticos acabam por menosprezar o trabalho executado pelas agências, buscando desqualificá-las perante a sociedade local.

Ainda abordando-se o tema relacionado à exclusão social, os percentuais mais significativos de pessoas que não conseguem ter acesso a alguns serviços foram, na seqüência, internet e educação/escolas. Com relação ao primeiro, deve ser destacada a importância da democratização do acesso a internet, pois tal fato já está gerando a formação de um grande contingente de pessoas chamadas de “analfabetas digitais”. Outros pontos destacados como fatores de exclusão foram o não acesso a telefonia, justiça, transporte e serviços de saúde.

#### **4.2.11. Tema 11 – Políticas Públicas e Ação Política**

Este tema abordado na pesquisa do trabalho busca mapear a visão dos gestores das agências sobre a questão das políticas públicas e da ação política. Conceitualmente política pública é um conceito de Política e de Administração que designa certo tipo de orientação para a tomada de decisões em assuntos públicos, políticos ou coletivos. Entende-se por Políticas Públicas “o conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de determinada demanda, em diversas áreas. Expressa a transformação daquilo que é do âmbito privado em ações coletivas no espaço público” (Guareschi, Comunello, Nardini & Hoenisch, 2004, pág. 180).

Com relação a ação política, a visão deste autor é de que surja como espaço democrático para discussão e proposição de mudanças na relação entre a sociedade e o Estado. A partir do diálogo fomentado por idéias que primem pela prática da democracia e pelo crescimento e desenvolvimento sustentável do País, devendo servir de instrumento para aproximar os cidadãos e contribuir para que haja atendimento e respeito aos anseios e causas de interesse coletivo. Deve partir da ética na política e estímulo as melhores práticas para o pleno exercício da cidadania, como uma forma de exercício da responsabilidade política. Deve também oferecer oportunidade de diálogo permanente entre seus membros, com a finalidade de incentivar o exercício de uma atuação política contínua, buscando a constante aproximação com os outros setores da sociedade e do Estado, com o propósito de produzir sinergias em prol da consecução de seus objetivos.

favorecendo a cada cidadão exercer papel de protagonista do processo de desenvolvimento sustentável.

**Questão 27. – Com relação à forma de implementação de políticas de Desenvolvimento Regional, qual a visão que a ADR e seus gestores possuem sobre qual o melhor modelo a ser seguido?**



Gráfico nº. 82: Questão nº. 27 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 28. – Em seu modo de ver, quais das formas de Políticas voltadas ao Desenvolvimento Regional devem ser adotadas na região abrangida pela ADR?**

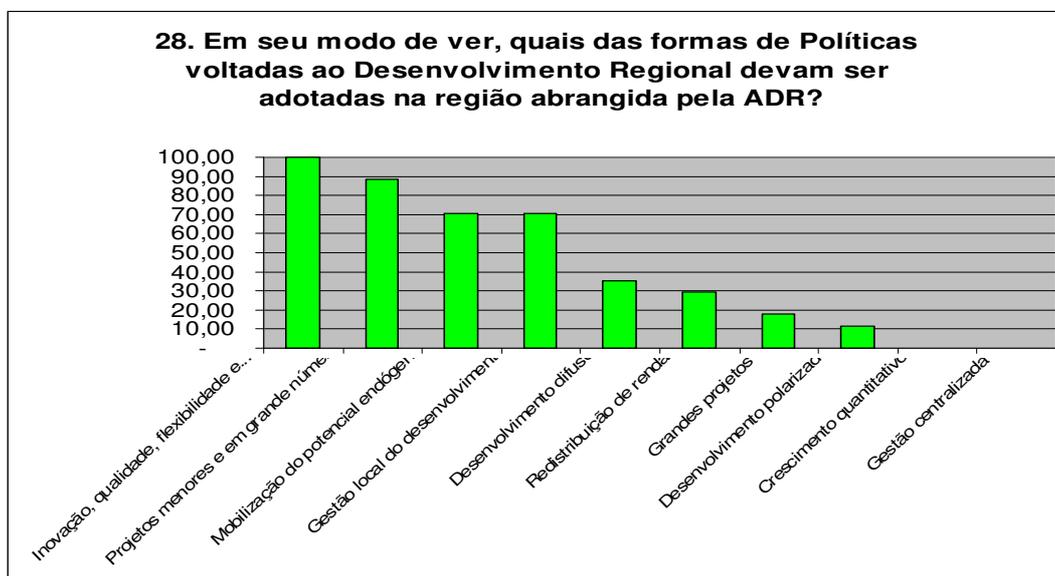


Gráfico nº. 83: Questão nº. 28 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 29. – A literatura sobre a implementação de políticas de Desenvolvimento Regional enfoca histórias de sucesso, definindo destinos, mas não o caminho que precisa ser tomado para alcançá-lo. Neste sentido, como a ADR se posiciona?**

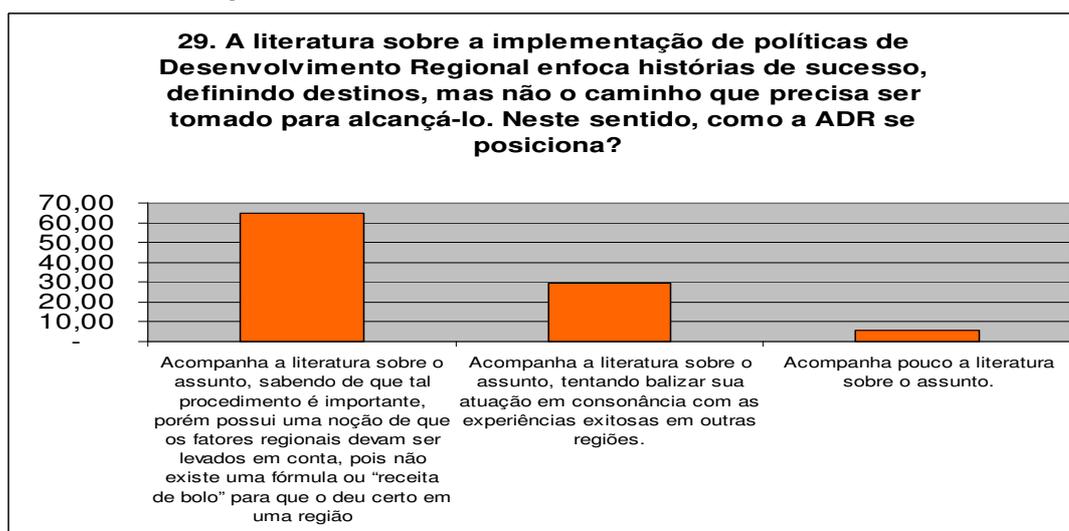


Gráfico nº. 84: Questão nº. 29 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 30. – No geral, qual o impacto que você acha que a ADR tem em fazer a Região um lugar melhor para se viver?**

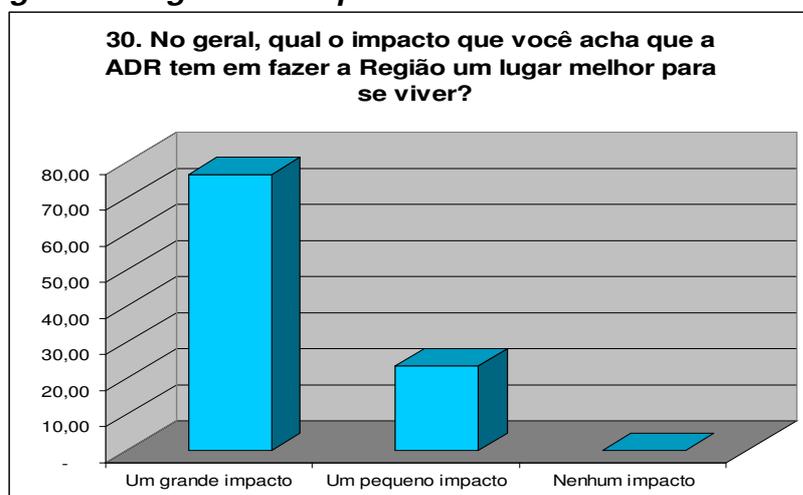


Gráfico nº. 85: Questão nº. 30 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 31. – Nos últimos 12 meses, quantas vezes as lideranças da Região se reuniram para entregar conjuntamente uma petição a membros do governo, ou a líderes políticos, pedindo algo em benefício da Região?**

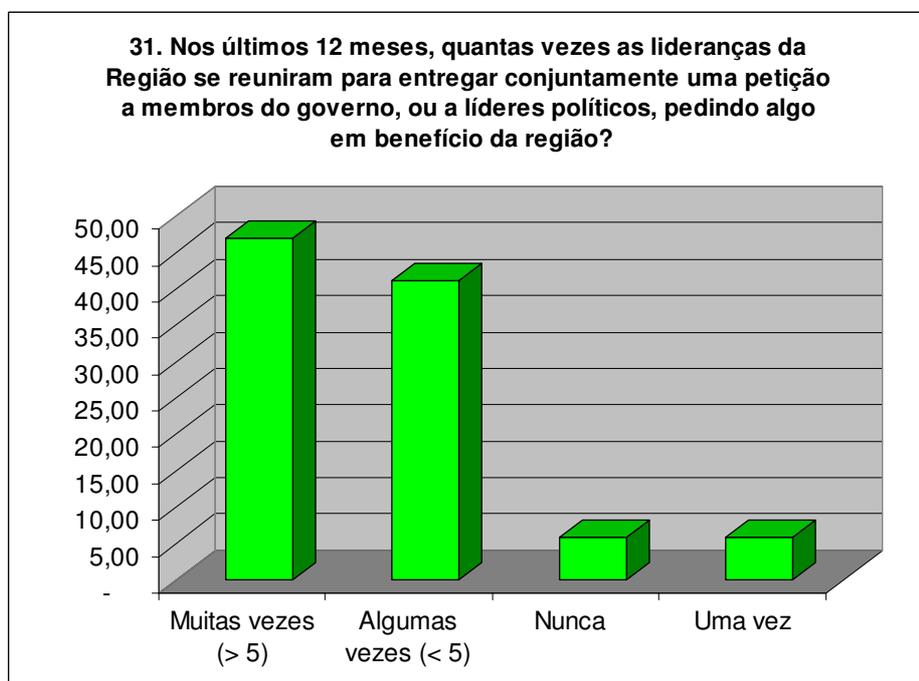


Gráfico nº. 86: Questão nº. 31 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 32. – Alguma dessas petições teve sucesso?**

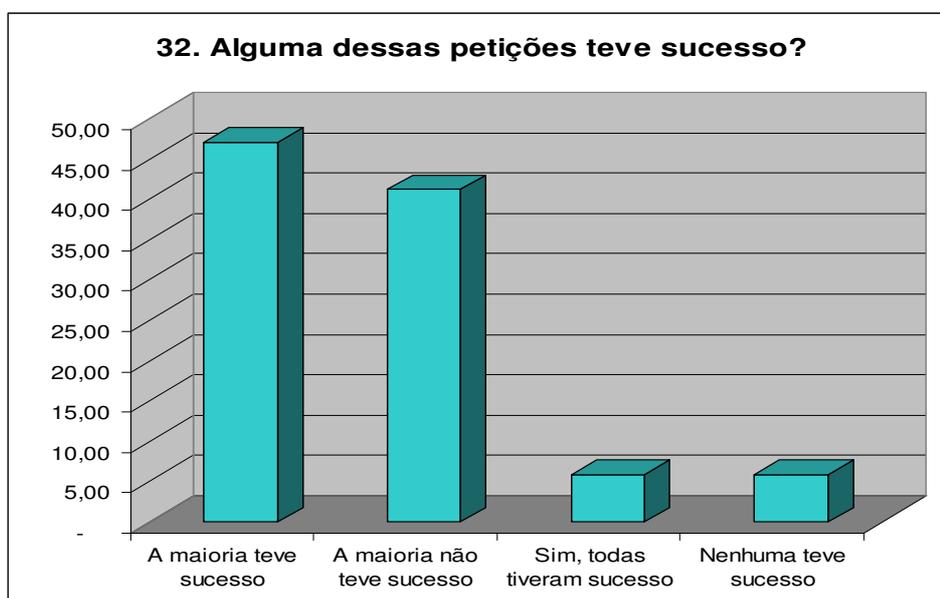


Gráfico n.º. 87: Questão n.º. 32 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 33. – Até que ponto o governo local e os líderes locais levam em consideração as preocupações manifestadas pela ADR, quando tomam decisões que afetam a todos?**

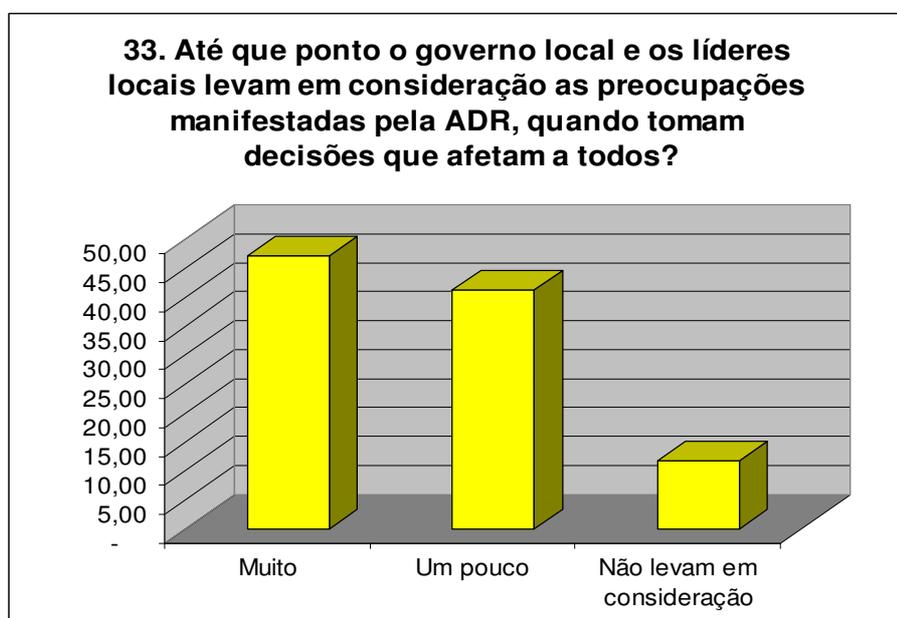


Gráfico n.º. 88: Questão n.º. 33 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 34. – A região abrangida pela ADR, tem um histórico de conseguir uma representatividade política efetiva, de que forma ela tem se processado nos últimos 10 anos?**

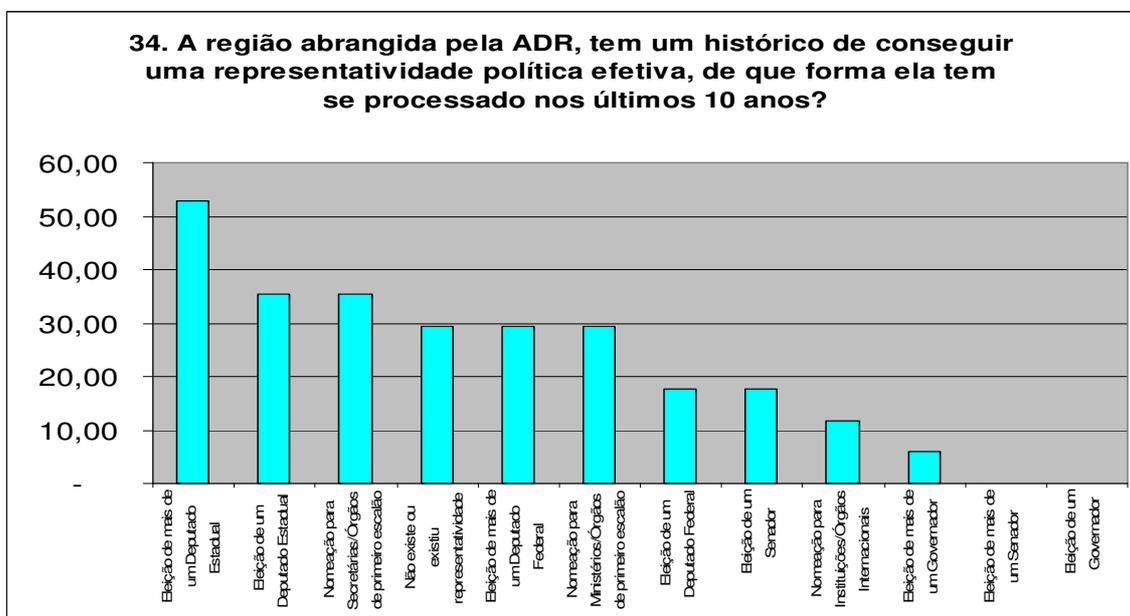


Gráfico n.º. 89: Questão n.º. 34 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

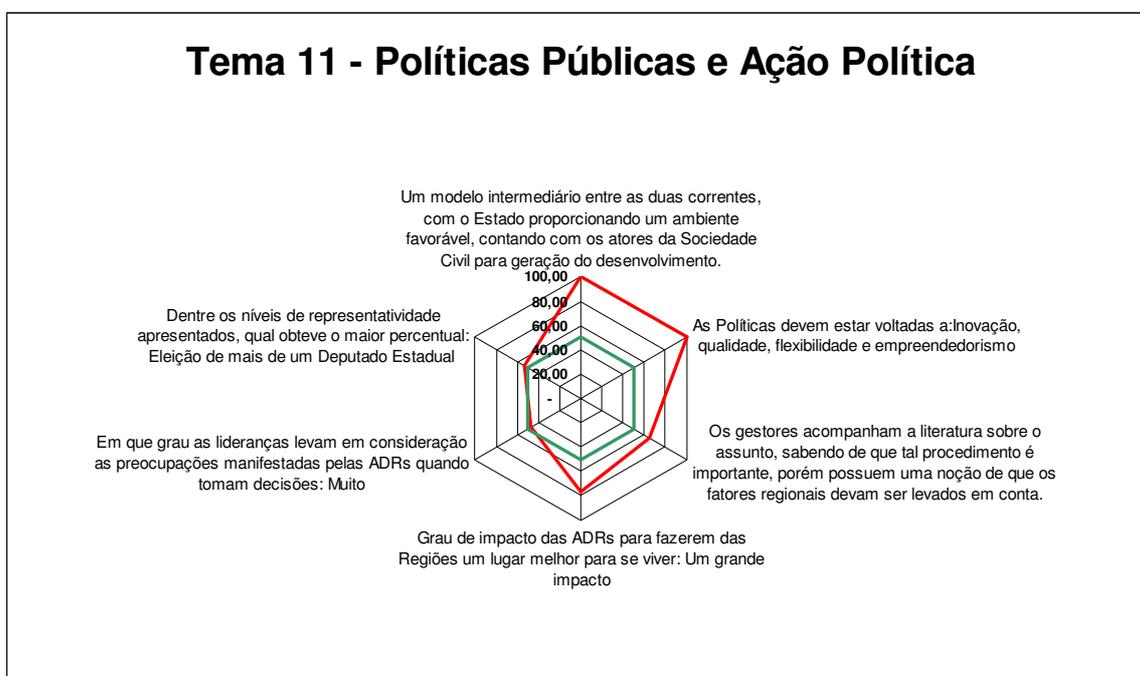


Gráfico n.º. 90: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 11 – Políticas Públicas e Ação Política. Fonte: Elaboração do autor.

Fazendo-se uma conclusão do Tema 11 – Políticas Públicas e Ação Política, recorre-se a alguns referenciais teóricos constantes do Capítulo 2, mas que certamente dão suporte a análise sobre os fatores abordados, portanto é importante destacar que o processo de desenvolvimento local enfrenta dificuldades na sua operacionalidade, ocasionadas por algumas variáveis que limitam a atuação e a eficácia. Segundo Fischer (2004, p.09), dentre os principais fatores impactantes nos processos de estratégias de desenvolvimento local, podemos aqui incluir as políticas públicas que podem ser:

- o desgaste dos métodos participativos e dos chamados “consensos vazios”, que não estruturam planos de ação e não alcançam resultados;
- a articulação de comunidades de interesses esbarrarem em limites concretos de poder, nas falácias da despolitização das iniciativas e na exacerbação das potencialidades e virtualidades locais; os consensos sobre temas como geração de emprego e renda, por exemplo, esbarram, é óbvio, nos limites do Estado e do mercado, quando não nos limites dos grupos sociais e dos indivíduos como atores potencialmente conflitivos;
- a descontinuidade política, que aniquila muitas iniciativas ao fim do mandato do gestor que as criou, somar-se às interferências políticas partidárias locais, regionais e nacionais;
- as dificuldades de articulação governo + governo, governo + sociedade e sociedade + sociedade não serem triviais e muito menos metodológicas, mas explicadas por especificidades culturais;
- a construção “externa” das estratégias de desenvolvimento local, que pode ocorrer tanto nos modelos competitivos, quanto na perspectiva cooperativa, seja

por ação dos governos, das ONGs ou de outros atores institucionais, como agências internacionais;

- fragilidades metodológicas dos tipos de intervenção em desenvolvimento local, modismos e mimetismos, havendo muita semelhança entre os modos de fazer, que atuam na superfície dos problemas e creditam à mobilização bem mais do que é possível obter;
- superposição de programas e projetos de diferentes instituições, que, por sua vez, superpõem agendas, dispersam e fragmentam esforços, para não perderem oportunidades de financiamento; e
- avaliação inexistente ou inadequada de processos, resultados e impactos, o que reforça os equívocos, impede e limita a reconstrução de cursos de ação.

Esses fatores citados por Fischer retratam claramente uma das principais problemáticas na elaboração de políticas públicas para o desenvolvimento. No Brasil, além dos problemas oriundos das disparidades das regiões, a ausência de políticas públicas que promovam o fortalecimento da coesão territorial, a crescente abertura da economia em algumas áreas para o exterior, poderão reduzir o grau de articulação econômica e fragilizar os laços de solidariedade política entre as regiões, principalmente nas disputas entre os Estados pela atração de investimentos, caracterizadas pela “guerra fiscal” (BANDEIRA, 2000).

O processo de governança deve conduzir a uma revisão, cujo caminho para o desenvolvimento regional deve ser priorizado na construção de políticas públicas de intervenção. Deve-se priorizar a promoção dos serviços de apoio às políticas estratégicas regionais, ajustadas às exigências de uma economia baseada no conhecimento, no investimento público promovendo serviços/suporte para os

grupos de negócio, como por exemplo: acesso ao capital de giro, inovação, treinamento vocacional, internacionalização, provisão de uma infra-estrutura com qualidade, acesso a especialização, controles de qualidades, certificações, apoio a gestão de redes, *clusters* e distritos industriais de forma a priorizar, também, a articulação e a formação de entrelaçamentos dos diferentes atores que estão inseridos no processo.

A pesquisa apontou que, para a totalidade das agências, as respostas foram direcionadas a que a implementação de políticas de desenvolvimento regional devem seguir um modelo intermediário, com o Estado proporcionando um ambiente favorável, contando com os atores chaves para geração do desenvolvimento, dentre eles, as agências de desenvolvimento, as empresas, as redes produtivas, associações, as instituições de apoio e a sociedade civil organizada. Outra afirmação foi a de que devem ser levados em conta pelos formuladores de políticas de desenvolvimento os processos de inovação, qualidade, flexibilidade e empreendedorismo, também que tais projetos sejam menores, porém em grande número, utilizando a mobilização do potencial endógeno e gestão local do desenvolvimento.

Segundo as ADRs, na implementação de políticas de desenvolvimento regional, os fatores regionais devam ser levados em conta, pois não existe uma fórmula ou “receita de bolo” para o que deu certo em uma região se aplique a outra.

Importante reforçar que a participação da sociedade civil na política deve ser incentivada, não somente quando do exercício do voto, mas continuamente, acompanhando e intervindo no processo político, no sentido de buscar o

atendimento as reivindicações de interesse regional. Neste ponto as ADRs em parceria com as lideranças regionais devem agir politicamente sim, não partidariamente, mas sim de forma reivindicatória de suas aspirações e necessidades (vide o portal [www.redeempresarial.org.br](http://www.redeempresarial.org.br)). As Agências de Desenvolvimento devem ser reconhecidas em todas as esferas de governo, por este motivo é importante uma ação em conjunto.

#### **4.2.12. Tema 12 – Grupos e Redes**

Quanto a abordagem deste tema, cabe ressaltar que um grupo é um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas. Também pode ser definido como uma coleção de várias pessoas que compartilham certas características, interajam uns com os outros, aceitem direitos e obrigações como sócios do grupo e compartilhem uma identidade comum, para haver um grupo social, é preciso que os indivíduos se percebam de alguma forma afiliados ao grupo.

Kanter (2000) ao analisar as opções e exigências para o atual mundo corporativo aponta para a importância das diversas formas de relacionamentos aos quais as organizações estão submetidas. A autora acredita que neste cenário ocorrerão mais alianças, parcerias e colaboração externas sob a forma de redes, cada vez mais adaptáveis e flexíveis e, que o poder das redes ajudará as empresas a crescer mais rapidamente em todos os lugares.

**Questão 35. – Quais os grupos, organizações, redes e associações que a ADR esta participando?**

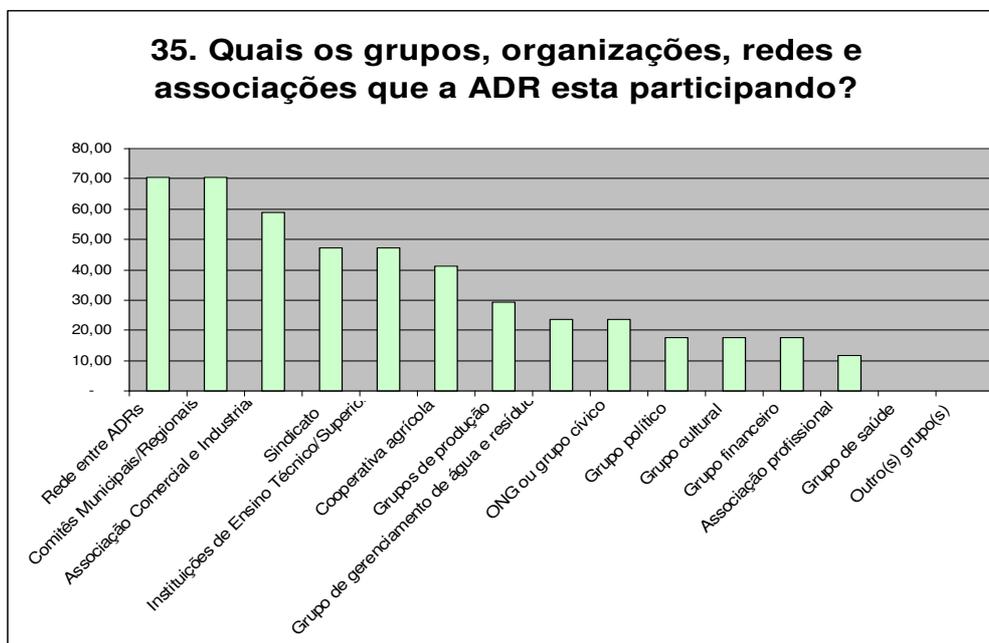


Gráfico nº. 91: Questão nº. 35 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 36. – Os grupos ajudam a ADR a ter acesso a algum dos seguintes serviços?**

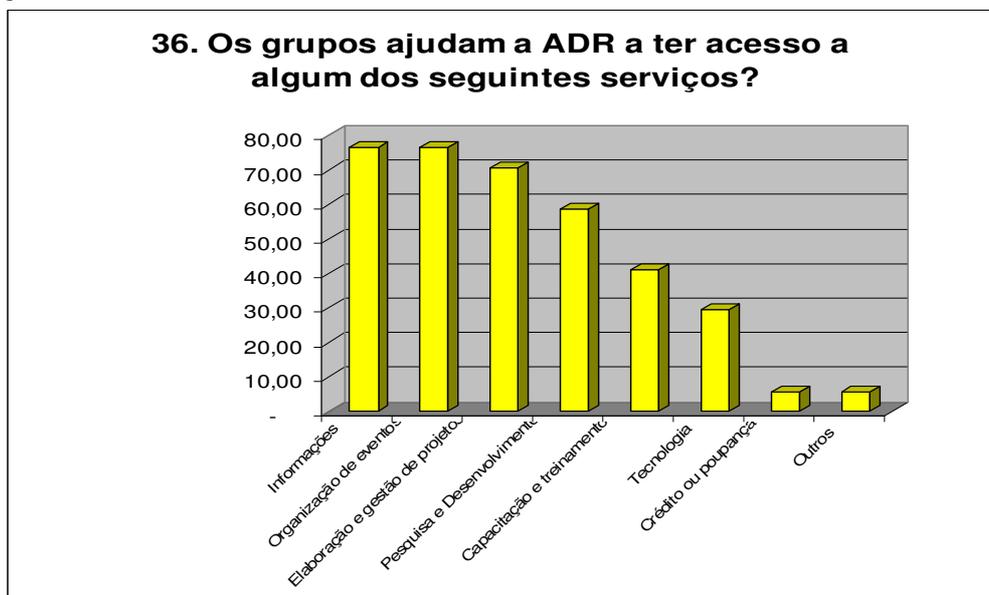


Gráfico nº. 92: Questão nº. 36 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 37. – Uma moderna ADR deve basear sua atuação em forma de Rede Flexível, de forma a estar constantemente adaptando-se aos desafios impostos pela realidade regional. Face a esta constatação, em qual grau a ADR esta operando em Rede?**

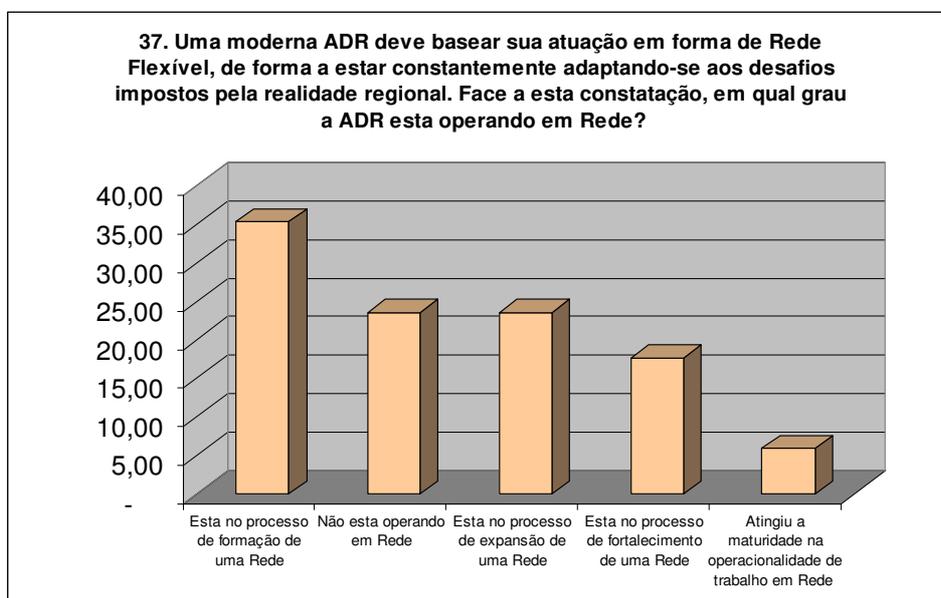


Gráfico nº. 93: Questão nº. 37 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 38. – Na Região de atuação da ADR, poderíamos afirmar a existência de:**



Gráfico nº. 94: Questão nº. 38 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

**Questão 39. – No contexto de atuação operacional da ADR, poderíamos afirmar a existência de:**

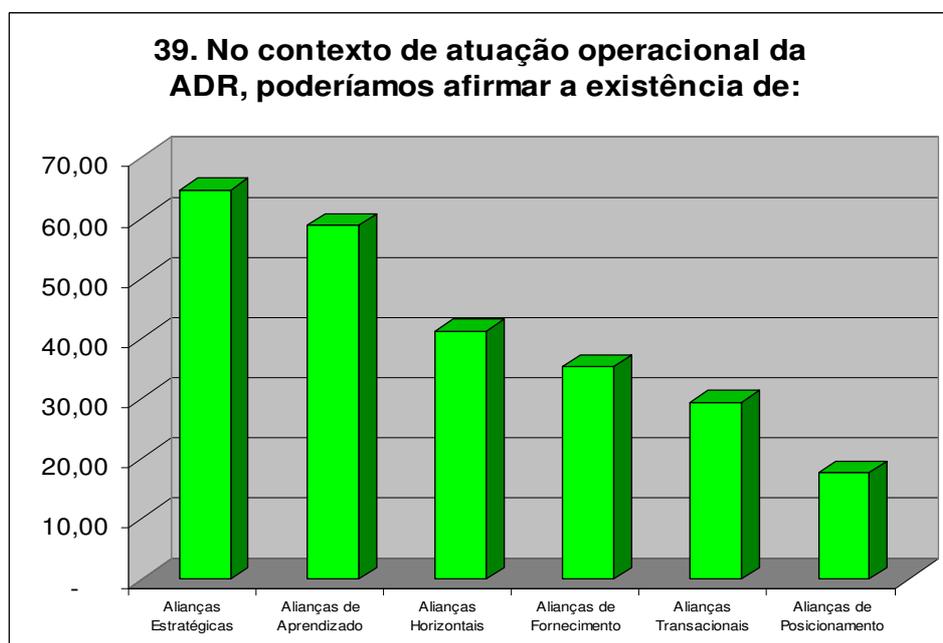


Gráfico nº. 95: Questão nº.39 do instrumento de pesquisa realizada junto as ADRs. Fonte: Elaboração do autor.

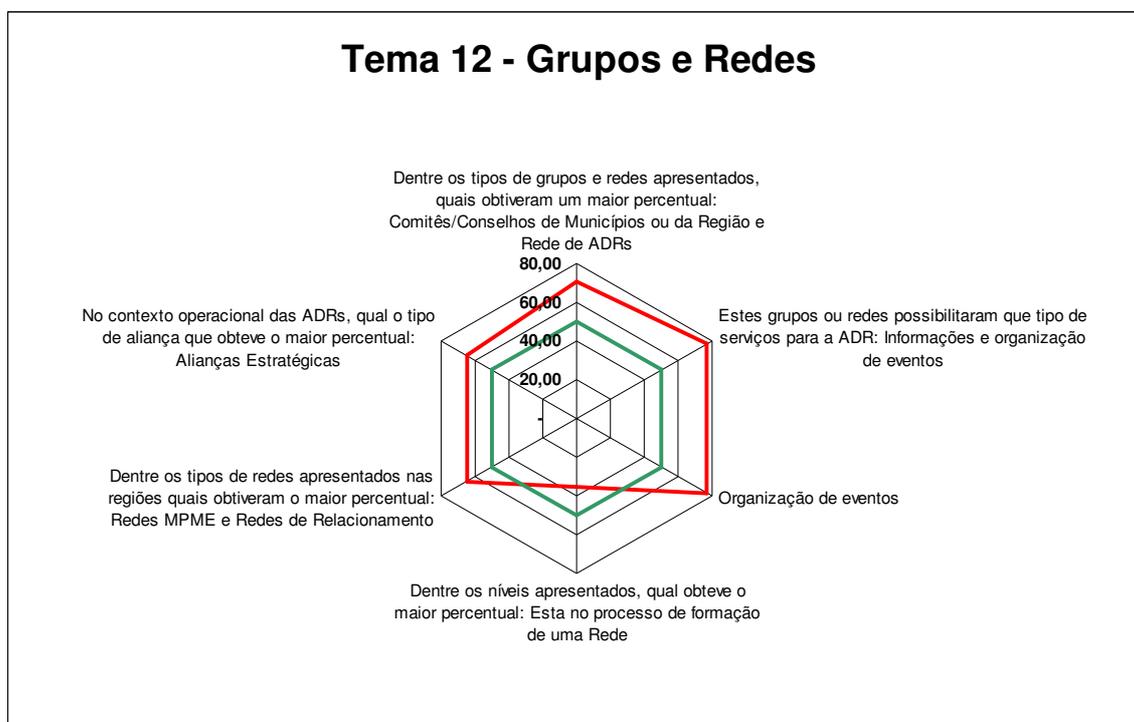


Gráfico nº. 96: Gráfico Radar com as totalizações das questões que obtiveram os maiores percentuais no Tema 12 – Grupos e Redes. Fonte: Elaboração do autor.

O Tema 12 - Grupos e Redes - fecha o instrumento de pesquisa realizado junto às agências de desenvolvimento, pela sua importância, tomemos segundo Ferreira (1986) grupo como uma reunião de pessoas que formam um todo e rede como um conjunto de estabelecimentos, agências, ou mesmo indivíduos, que se destina a prestar determinado tipo de serviço.

Uma moderna agência de desenvolvimento deve estar conectada ao maior número de grupos, organizações e redes possíveis, buscando tanto internamente em sua região, mas também externamente, seja na esfera estadual, nacional e se possível também internacional, pois em quantos mais fóruns de discussão tiverem assento, tanto mais terá uma visão globalizada da realidade tão mutante a que estamos sendo submetidos.

A participação das Agências de Desenvolvimento em redes apontou para a participação em Rede entre Agências de Desenvolvimento Regional e Comitês/Conselhos de Municípios ou da Região, associações de comerciantes ou de negócios, sindicatos da indústria, do comércio ou de trabalhadores e grupo de instituições de ensino técnico e superior, grupos ou cooperativas agrícolas, grupos de gerenciamento de água e resíduos e ONGs, grupos ou movimentos políticos, grupos ou associações culturais e grupos financeiros, de crédito ou de poupança e associações profissionais. Tal participação das Agências de Desenvolvimento gera acesso a informações, organização e participação de eventos, elaboração e gestão de projetos, pesquisa e desenvolvimento, capacitação e treinamento, desenvolvimento tecnológico e crédito ou poupança.

Com relação ao estágio de participação das Agências de Desenvolvimento em Rede, o somatório geral de alguma forma de participação totalizou um percentual

de 82,35 %, mostrando que este é um processo em pleno desenvolvimento e como não poderia ser diferente, plenamente incorporado pela gestão das agências. Foram informadas a existência nas regiões de abrangência das Agências de Desenvolvimento de Redes flexíveis de micro, pequenas e médias empresas, Redes de relacionamento, Redes de pesquisa, Redes de informação, Redes de inovação, Redes de subcontratação e Redes de comunicação. Tratando-se da existência das alianças no contexto de atuação das agências de desenvolvimento, foi acentuada em ordem decrescente a existência de Alianças Estratégicas, Alianças de Aprendizado, Alianças Horizontais, Alianças de Fornecimento, Alianças Transacionais e finalmente Alianças de Posicionamento.

### 4.3. RESULTADO DA PESQUISA REALIZADA COM ESPECIALISTAS E TÉCNICOS EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A seguir apresenta-se uma compilação das manifestações recolhidas no instrumento de pesquisa qualitativa. Os questionários foram encaminhados para profissionais com histórico ligado a projetos de desenvolvimento regional. A seguir segue a tabela com os nomes dos respondentes e as instituições as quais estão vinculados:

<b>RESPONDENTES</b>	<b>INSTITUIÇÃO À QUAL PERTENCE</b>
Adelar Antonio Motter	Instituto Agrônômico do Paraná – IAPAR
Dr. Antoninho Caron	UNIFAE – Centro Universitário Franciscano
Dr.. Albert Geiger	IGEA – Instituto Gaúcho de Estudos Automotivos CACISPAR – Coordenadoria das
Alexandre Pirih Pecoits	Associações Comerciais e Empresariais do Sudoeste do Paraná UFPR – Universidade Federal do Paraná –
Dr. Cássio Frederico Camargo Rolim	Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico
Celso Eduardo Flores Lino	Roesner & Lino Consultores Associados Ltda.
Celso Vedana, M. Sc.	FECAM – Federação Catarinense de Municípios Secretaria de Estado do Planejamento e
Dr. César Reinaldo Rissete	Coordenação Geral da Rede de APLs Paraná

Claudemir Gonçalves Liberal, M. Sc.	FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná
Elvio Saito	SEBRAE/PR – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa Ex-Governador do Estado de Santa Catarina;
Esperidião Amin Helou filho, M. Sc.	UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
Dr. Fabio Doria Scatolin	UFPR – Universidade Federal do Paraná – Departamento de Economia
Geraldo Morceli Bolzani Jr., M. Sc.	FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná
Gilson Jacob Bergoc, M.Sc.	Centro Universitário Filadélfia de Londrina
Dr. Idaulo José Cunha	SC Consultoria
Honorato Antônio Tomelin, M. Sc.	Ex-Diretor Presidente da FUNCITEC – Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado de Santa Catarina
Marcelo Antônio Percicotti da Silva, M. Sc.	FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná
Marcondes da Silva Cândido, M. Sc.	SEBRAE/SC – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa
Moacyr Doretto	IAPAR – Instituto Agronômico do Paraná
Paulo Varela Sendin	ADETEC – Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina e Região
Dr. Pedro Bandeira	UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Rafael Ernesto Kieckbusch, M. Sc.	FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
Rodrigo Gomes Marques Silvestre	IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
Dr. Sandro Wojcikiewicz da Silveira	BADESC – Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina
Sérgio Cordioli, M. Sc.	Cordioli Moderação de Processos Participativos Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba e IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
Dr. Wilhelm Eduard Milward A. Meiners	IBQP – Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade

Tabela nº. 10: Especialistas e Técnicos respondentes da pesquisa qualitativa. Fonte: Elaboração do autor.

Apresenta-se na seqüência uma compilação das respostas coletadas:

**4.3.1. Questão 1 - Com relação aos temas “divisão territorial dos Estados” e “governança regional”, como o senhor(a) avalia:**

**a) O atual estágio brasileiro?**

**a.1) Divisão Territorial**

Na opinião do Dr. Adelar Antonio Motter, a divisão territorial no Brasil, com raras exceções, foi feita com critérios políticos em detrimento a outros de caráter geográfico, econômico, social, ecológico e institucional. Ainda segundo opinião do

respondente o tamanho geográfico de muitos Estados brasileiros é muito grande, o que dificulta sua administração e adoção de políticas regionais adequadas aos espaços e interesses regionais e locais.

Outra opinião, manifestada pelo Sr. Celso Vedana, foi a de que ocorre uma forte desorganização e fragilização no ordenamento territorial dos órgãos governamentais, e isto implica em problemas de governança, de coordenação e planejamento dos territórios, cujas ações e projetos se sobrepõem e geram uma intensa confusão nos atores envolvidos. Esta opinião foi reforçada pelo Dr. César Reinaldo Rissete, acentuando que no Brasil há uma proliferação de divisões territoriais, devido ao objetivo das instituições que são diversos, por exemplo, divisões por bacias hidrográficas (meio ambiente), características geográficas, características econômicas, e outras. Este excesso de tipos de divisão territorial deve fomentar o aumento nas discussões sobre a regionalização.

Para o Ex-Governador Espiridião Amin, a divisão territorial intra-estadual deve ser fruto de deliberação autônoma. Os fatores que determinam a criação de uma Associação de Municípios são diferentes da criação de um consórcio para destino final de lixo ou para gerenciamento de recursos hídricos. Por outro lado, o Dr. Fabio Doria Scatolin ressaltou que não existem problemas na pluralidade de recortes, afirmando que as tentativas de homogeneização territorial estão condenadas ao fracasso.

Na opinião do Sr. Geraldo Bolzani Jr., a divisão territorial, embora de interesse da sociedade, acaba sendo assunto de governo, e por este motivo é imperfeita do ponto de vista da sociedade, porque muitas vezes não levam em conta fatores históricos, geográficos e econômicos.

Para o Arq. Gilson Jacob Bergoc, a divisão territorial dos Estados brasileiros não é adequada para a organização das ações no território, em sua opinião seria necessário caminhar para se repensar essa divisão. Como afirmou o Dr. Idaulo José Cunha, que por ser muito diferenciada, não há um modelo e nem critérios técnicos para orientar as unidades federativas para definição dos subespaços administrativos de seus territórios. Inexistem também ordenamentos legais. O caso de Santa Catarina é emblemático, pois os critérios políticos momentâneos presidiram a definição de mais de trinta subregiões administrativas formais, atropelando critérios técnicos.

Foi realçado pelo Sr. Marcelo Percicotti que é muito complexo estabelecer indicadores confiáveis que mensurem a realidade do país, ou a efetividade das políticas públicas, se não houver uma padronização mais consistente da territorialidade brasileira. A infinidade de recortes geográficos utilizados pelos mais diferentes órgãos dificulta uma visão mais global e afeta a confiabilidade de muitos indicadores em uma comparação mais sistêmica.

Uma adequada divisão territorial no Brasil, segundo o Sr. Moacyr Doretto é de fundamental importância para maximização na utilização dos recursos públicos, querem sejam eles humanos, financeiros e técnicos abarcando um conjunto de municípios. Essa inovação na implantação de ações públicas em territórios confronta-se com todo o conhecimento e ações que foram até aqui experimentados, pois com raríssimas exceções os cursos de graduação nas universidades enfocam essa integração regional. A divisão territorial para os agentes de desenvolvimento alocados nos municípios, ainda é uma ferramenta que desperta desconfiança em sua implantação, pois municípios maiores dentro

de um território podem e têm melhores condições técnicas instaladas para acessar volumes maiores de recursos.

Nas últimas três décadas, para o Sr. Paulo Varela Sendin houve uma criação desenfreada de novos municípios, a maior parte deles sem as mínimas condições de sobrevivência econômica. Por outro lado, as diferenças dos agrupamentos regionais dificultam muito qualquer análise dos dados estatísticos disponíveis, que por sinal costumam ser deficientes em qualidade e quantidade. Assim, o planejamento consistente de médio e longo prazo se torna muito difícil.

No caso do Rio Grande do Sul, segundo o Dr. Pedro Bandeira, a questão da territorialidade tem avançado lentamente, alguns avanços não são sustentáveis. Os COREDES – Conselhos Regionais de Desenvolvimento foram criados há 15 anos e deveriam fazer parte de uma compatibilização com uma visão mais abrangente. Os COREDES se estruturaram a margem do governo, alguns coincidindo com associações de municípios e outros com a influência das universidades.

Outro respondente, o Sr. Rafael Kieckbusch afirmou que a atual estrutura de divisão territorial brasileira acaba não contemplando diversas formas de organizações, desde consórcios de saúde até instituições do “Sistema S”, e também as próprias ADRs que criam as suas divisões de acordo com as suas necessidades.

Para o Sr. Rodrigo Gomes Marques Silvestre, em um estudo encomendado pela Câmara dos Deputados realizado em março de 2005, existiam 17 propostas de criação de novas unidades federativas, demonstrando que o processo de mudança geopolítica no país ainda não encontrou seu fim. Essas propostas

explicitam ao menos dois pontos de análise: a motivação política dos grupos tradicionais de poder nas regiões menos desenvolvidas e a motivação administrativa dessas unidades da federação.

Ainda segundo opinião do mesmo especialista, do ponto de vista administrativo, pode-se alegar a maior eficiência na gestão de unidades geopolíticas menores, onde o núcleo de poder esteja mais próximo da realidade dos problemas enfrentados em Estados menos desenvolvidos, como é o caso do Maranhão, notoriamente entre os mais pobres do Brasil. Porém, a existência de um grupo de poder tradicional no Estado aponta para uma motivação mais política que administrativa para a proposta de subdivisão do território atual do Estado. Assim o Brasil encontra-se em um ponto onde algumas mudanças estão em estado latente e podem ainda gerar alterações no plano geopolítico em um futuro não muito distante.

Com relação ao assunto, o Sr. Sérgio Cordioli afirmou que existem inúmeros critérios desconexos, resultando em inúmeras divisões territoriais desnecessárias, gerando dificuldades de entendimento, impossibilidade de gerar políticas sustentáveis e de se estabelecer um sistema de gestão territorial eficiente. Para o respondente deve-se evoluir para a uniformização dos critérios de territorialização e reduzir o número de divisões em um mesmo território. Seguindo o mesmo raciocínio o Dr. Wilhelm Eduard Meiners destacou que a divisão territorial dos estados, com exceção de alguns casos notórios, como o do Rio Grande do Sul e suas COREDES, não há no país uma clara delimitação territorial dos estados definindo regiões internas. Em alguns estados há problemas relacionados com sua ocupação recente e uma geometria regional e cidades em formação, em

outros estados, mesmo os de ocupação mais antiga, a definição de regiões é precária, pois não há uma unidade territorial reconhecida por todos os entes, sejam órgãos federais, estaduais e mesmo municipais; isso sem falar nas regiões definidas por entidades privadas, não formando regiões com identidade e, portanto governança. A questão dos limites territoriais é também afetada por interesses políticos passageiros que agrupam interesses momentâneos de um município em uma região e posteriormente em outra região (sobretudo em casos de municípios em fronteiras não demarcadas por acidentes naturais – rios e serras). Nesse sentido, pode até se estabelecer uma governança regional, mas sempre será questionada sua legitimidade e representatividade enquanto não forem estabelecidas unidades infra-estaduais comuns a todos os atores públicos, definindo ações conjuntas de planejamento e gestão.

Segundo o especialista Sr. Celso Lino, ainda não se faz a “divisão territorial dos Estados” de forma racional. Uma região deve considerar municípios que foram desmembrados, pois têm laços históricos, econômicos, culturais e familiares com aqueles dos quais são originários. Também as condições dos acessos rodoviários e a proximidade são fundamentais.

## **a.2) Governança**

A governança regional é incipiente no país, esta é a opinião do Dr. Adelar Antonio Motter, por várias razões, entre as quais podem-se destacar a retomada recente do movimento regional; o padecimento de falta de institucionalidade reconhecida pelo Estado; a fragilidade dos mecanismos de participação da

sociedade; a cultura política do 'presidencialismo' que se estende por todos os níveis de poder ('governadorismo', 'prefeitismo') chegando até os níveis das entidades privadas e do terceiro setor.

Para o Sr. Albert Geiger, pelo menos em relação ao Rio Grande do Sul existem uma série de iniciativas de desenvolvimento regional, e a constituição de instituições intermediárias de governança. Pode-se citar como entidades de referência a MOVERGS, o IGEA, o IBRAVIN e a Pólo RS. Com relação à mesoregiões, o respondente afirmou que ainda há muito a avançar.

Segundo o Sr. Claudemir Gonçalves Liberal, é notório o crescimento e desenvolvimento das ações nas áreas de governança regional registrada no Brasil. Parece que finalmente os movimentos que fortalecem e promovem o desenvolvimento sustentável nas pequenas localidades tomam corpo. Um ponto a ser mencionado é que na grande maioria das governanças ocorrem debates sobre aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, diferenciando crescimento de desenvolvimento econômico. Assim sendo, o foco para o estabelecimento de diretrizes e ações "respeitam" as pessoas, as vocações e as aptidões de cada região. Porém para o Sr. Elvio Saito, esta situação em várias regiões ainda se encontra muito abaixo das expectativas e sem condição de autogestão em função da falta de amadurecimento empresarial. A experiência brasileira é ainda muito incipiente e não poderia ser diferente, as práticas de respeito à autonomia local são recentes.

Em relação ao tema, o Sr. Geraldo Bolzani Jr. afirma ser o fator fundamental para o desenvolvimento regional, ela existe onde houver uma sociedade organizada. E nesse quesito afirma que estamos defasados em relação a

sociedades mais avançadas. Porém, em vários estados brasileiros já se constata históricos de longo prazo, com sucessos e fracassos de articulação de suas regiões, deste modo pode-se posicionar o Brasil em um nível intermediário.

Para o Arq. Gilson Jacob Bercoc poucas são ainda as experiências e iniciativas que estão em andamento. Pode-se citar a experiência Catarinense que, através das Associações de Municípios tem continuidade e sucesso em muitas ações, algumas experiências no Paraná, como a do Sudoeste e do Oeste paranaense. Algumas experiências realizadas por municípios em regiões metropolitanas, como o caso do ABC paulista e alguns consórcios públicos relacionados à proteção de bacias hidrográficas que tentaram fazer algum trabalho, cita-se o do rio Piracicaba, por exemplo, que está tendo continuidade. Na região norte do Paraná está em andamento uma proposta que poderá fortalecer muito essa idéia que é o Acquametrópole (região da bacia hidrográfica do baixo Tibagi, entorno de Londrina), mas está no começo o processo, entretanto é ainda um conceito pouco disseminado no Brasil.

Os empresários, segundo o Sr. Paulo Varela Sendin, de forma geral, estão pouco familiarizados com o tema governança. Isto tem refletido na fraca representatividade e na dificuldade na definição de objetivos e ações para projetos regionais. Por outro lado, também passa pela dificuldade de articulação entre os prefeitos, tendo em vista que a competição pelo voto dos eleitores inviabiliza ações regionais efetivas. Talvez a atuação do SUS seja uma grande exceção nesse panorama, que funciona relativamente bem em função da legislação federal e da vinculação com o repasse de recursos, induzindo (ou forçando...) a cooperação intermunicipal.

Com relação às estruturas de “governança regional”, para o Sr. Rafael Kieckbusch, o Brasil é carente de mecanismos auto-geridos que possam “pensar” e agir em prol do futuro, em grande parte, pela nossa cultura e pelo comodismo de esperar que o governo venha a resolver todos os nossos problemas. Um sistema interessante de liberdade de constituição territorial e econômica, com uma centralização destas unidades e uma unidade central, é o sistema sindical brasileiro. Tendo como base as atividades econômicas e municípios. Isto é, pode-se criar um Sindicato de determinadas atividades econômicas em um determinado conjunto de municípios. Num grau superior, têm-se as Federações, que agrupadas criam as Confederações.

Já a opinião manifestada pelo Sr. Rodrigo Gomes Marques Silvestre, na direção contrária ao movimento de separação geopolítica dos Estados está à criação de esferas de Governança Regional. Com relação a esse fenômeno o Brasil ainda encontra-se em um estágio relativamente inicial, tanto na coordenação interna, quanto em relação aos países vizinhos na América do Sul. Esse tipo de inter-relação entre instituições permite uma solução alternativa para a subdivisão dos Estados e aumenta a eficiência na troca de informação e recursos entre regiões menos desenvolvidas e mais desenvolvidas. A menor demanda por formalização burocrática dessa forma de gestão regional torna-a mais adequada para o atual contexto do desenvolvimento da sociedade e da economia, e o Brasil caminha mais nessa direção do que na criação de novas unidades federativas.

**b) segundo sua visão, que medidas poderão ser tomadas para avançar nestes campos?**

Para o Dr. Adelar Antonio Motter, as medidas passam pela criação de mecanismos de identificação das regiões homogêneas quanto a questões geográficas, econômicas, sociais, ecológicas e institucionais. O Estado deve reconhecer as institucionalidades informais existentes nas distintas regiões do país. Deve haver a inserção na agenda política das dimensões desse debate e aprofundamento de estudos que caracterizem as regiões e sua governança, com a implementação de políticas públicas de caráter regional que induzam seu desenvolvimento e aprimoramento.

As principais iniciativas de desenvolvimento regional são ainda desconectadas, segundo o Sr. Albert Geiger, o trabalho de desenvolvimento regional não se sustenta se não possui como pano de fundo a inserção competitiva em cadeias globais de valor (Ver Kaplinsky e Morris, 2001 e Humphrey e Schmitz, 2002). Neste aspecto o desenvolvimento regional deveria ser suportado pelos seguintes pilares: Renda, Conhecimento ( Capital Humano), Empowerment ( Capital Social), Riqueza (Capital Empresarial e Empreendedorismo), Conectividade ( Acesso a mercados nacional e internacional – Cadeias Globais de Valor) e Governança (Coordenação, articulação e direção).

Para o referido respondente, neste sentido seria necessário o entendimento das vocações regionais, identificação de segmentos específicos de mercado para inserção competitiva, o desenvolvimento de ações cooperativas tendo por base o

estabelecimento de confiança e a geração coletiva de renda e finalmente, o alinhamento das entidades intermediárias para este fim.

A afirmação do Dr. Cássio Frederico Camargo Rolim diz respeito ao grau de descentralização que os governos devem adotar. Os governos estaduais teriam que criar administrações subestaduais que seriam as representantes locais do governo estadual com algum grau de autonomia consubstanciado no orçamento do Estado, como ocorre atualmente em Santa Catarina, porém infelizmente com um cunho mais político do que técnico.

Já na opinião do Sr. Celso Vedana, quem tem a missão de estudar, pensar, escrever e difundir sobre os conflitos existentes e formular propostas para superar estas deficiências, deve fazê-lo de forma crítica e sistêmica. O Dr. César Reinaldo Rissete afirma que devem ocorrer à elaboração de estudos que possam fornecer subsídios para uma melhor regionalização, respeitando as características que marcam determinado grupo de municípios.

O respondente Sr. Claudemir Gonçalves Liberal afirmou que a adoção de boas medidas relacionadas com o tema são as pertinentes ao estreitamento da relação e promoção de confiança entre as instituições que formam a governança e pertencentes às Agências de Desenvolvimento. O maior avanço que poderia ocorrer no fortalecimento das ADRs seria que as mesmas se tornem uma referência para o estabelecimento de políticas e diretrizes para o desenvolvimento dos municípios pertencentes à região. Não resta dúvida que isso só irá ocorrer quando as ADRs assumirem o papel de fórum físico, permanente, de discussões sobre as alternativas vocacionais da região. Trata-se de se tomar um forte

posicionamento técnico para implementar ações políticas. A condução das ações com foco no aspecto técnico evitará a inserção de aventureiros políticos.

Trabalhar melhor as políticas públicas visando o incentivo de ações mercantis através do associativismo e realização de visitas técnicas a regiões que se desenvolveram devido ao desenvolvimento de pactos cooperativos foi à opinião do respondente Sr. Elvio Saito.

À medida que recursos forem transferidos para o poder local e para as organizações regionais, a experiência produzirá uma “competição positiva”, esta foi a afirmação do Ex-Governador Esperidião Amin. Esta forma de administração segundo o respondente, associada à gestão por indicadores, possibilitará um ciclo virtuoso.

Em relação à divisão territorial, o Arq. Gilson Jacob Bergoc afirma que é importante avançar na compreensão do espaço territorial brasileiro, inclusive no sentido de propor alterações que possam alterar essa situação e gerar uma condição melhor para a gestão desses territórios, aproximando o Estado da sociedade. Já quanto à “governança regional”, afirmou que é um conceito que precisa ser disseminado, incentivando a criação de grupos que envolvam tanto a sociedade civil, quanto o Estado, para que possam adotar a idéia e organizar, preferencialmente de forma autônoma a “governança” nos territórios aos quais estão diretamente vinculados.

O objetivo fundamental da prestação de serviços a população, de acordo com o Sr. Honorato Antônio Tomelin, reside no fato de que esta prestação esteja próxima do beneficiário. Fora disso, é apenas política. A coleta de informações para

facilitar a identificação das demandas e proporcionar uma oferta adequada é o segredo para avançar na prestação de serviços.

Deve ocorrer uma padronização das divisões territoriais e organização das mudanças necessárias a partir de uma discussão formada por um comitê de especialistas, segundo afirmou o Sr. Marcelo Percicotti. Outro aspecto relevante para o Sr. Marcondes da Silva Cândido seria a elaboração de Planos Estratégicos de médio e longo prazo, o que possibilitaria a ocorrência de saltos qualitativos ao longo do tempo, elencando-se as prioridades, as potencialidades e focando esforços em objetivos maiores.

O Sr. Moacyr Doretto afirmou que para propiciar uma maior integração entre os municípios é necessário que ocorra treinamento de agentes de desenvolvimento sobre a integração regional, bem como a elaboração de diagnóstico dos problemas e potencialidades, de projetos para captação de recursos e o constante monitoramento dos projetos implantados.

Para o Sr. Paulo Varela Sendin, do ponto de vista do Setor Público, seria necessária uma legislação federal que incentivasse a integração regional, inclusive com a alocação de recursos de forma semelhante ao SUS. Parece que se acha em curso algo semelhante na área de desenvolvimento social, onde seria criado um sistema similar (SUAS – Sistema Unificado de Assistência Social). Além dessa ação oficial, e talvez mais importante que ela, seria importante a mobilização da Sociedade através de organizações do Terceiro Setor. Isso deveria ocorrer tanto pela articulação entre as organizações já existentes nos diversos municípios como pela criação de Agências Regionais de Desenvolvimento ou pelo fortalecimento das ADRs já existentes.

Com relação à divisão territorial dos Estados, segundo o Sr. Rodrigo Gomes Marques Silvestre é necessária a realização de mais estudos sobre o impacto da criação de novas unidades federativas ou outras instâncias menores de controle geopolítico, comparando essa análise com o histórico de divisão observado no país ao longo de sua história. Assim, algumas reformas podem tornar mais factíveis o estabelecimento de Governanças Regionais para melhor gerir os recursos públicos envolvidos.

O Sr. Sérgio Cordioli afirmou que se deve reduzir o número de conceitos de território e assim, os modelos e número de divisões. No máximo, uma divisão política/administrativa e uma ou outra mais específica, quando necessária. Com relação à governança, deverá haver uma ação estatal de fortalecimento destas instâncias, através da descentralização de projetos, de suporte político e em alguns casos suporte financeiro, quando de interesse coletivo. Este apoio deverá ser de arranque, com prazo determinado de término.

Deve haver uma uniformidade das divisões regionais infra-estaduais, de acordo com o Dr. Wilhelm Meiners, com regras definidas em lei federal e contornos definidos a partir de referências técnicas e estabelecidas por lei estadual, não podendo estabelecer-se limites administrativos que confrontem os limites definidos e por outro lado, o estabelecimento de Fóruns e Conselhos Regionais de Desenvolvimento permanentes.

#### **4.3.2. Questão 2 – Qual a sua opinião sobre a atuação dos Setores Público, Privado e do Terceiro Setor na concepção, elaboração e implementação de Políticas de Desenvolvimento Regional?**

Para o Sr. Adelar Motter, o setor público preponderantemente tem o papel de indutor das políticas públicas, levando os demais setores a agirem em parceria segundo o sentido e direção estabelecida de comum acordo entre todos. Para tanto, existe a necessidade de se considerar as características locais (geográficas, econômicas, sociais, ecológicas, políticas e institucionais) e as demandas dos seus atores com o conhecimento científico (muitas vezes externo ao território), de modo a gerar políticas públicas que efetivamente promovam as mudanças e tenham sustentabilidade (ambiental, social, econômica etc.) no tempo. É na conjugação dessas duas dimensões que a interação dos três setores deve se dar, sendo papel do setor público o de animador do processo, para além de alocador de recursos.

Na visão do Dr. Antoninho Caron, com algumas exceções, a sociedade brasileira ficou aproximadamente vinte anos num processo de dormência em relação a definições de Políticas Regionais de Desenvolvimento. Seja em decorrência das Influências do “Consenso de Washington”, seja em decorrência das operações de desmonte dos diferentes períodos dos governos federais e estaduais, ou seja, por uma predominância de nomeações de dirigentes por influências políticas partidárias e não por competência técnica, conhecimento e mérito. Segundo o respondente, o fato é que nas décadas de 80 e 90 perdeu-se a

capacidade e a vontade de elaboração de Planejamentos Estratégicos nacionais e regionais.

O país está perdendo grandes oportunidades pela inexistência de Planos Estratégicos de Desenvolvimento em todas as áreas. Observam-se esforços isolados, pontuais, porém sem interdependência, sem complementariedade, sem coordenação e sem integração. A partir de meados da década de 90 observam-se esforços para retomada do planejamento estratégico e desenvolvimento de competências técnicas com este objetivo.

Alguns Estados da Federação estão se esforçando em retomar os planos e programas de ações regionais, porém são esforços pontuais, com baixa capacidade de governança, de empoderamento e baixa integração. É comum ouvir-se entre governantes locais a seguinte frase: “já que o governo central não toma a iniciativa vamos fazer nós, segundo os nossos interesses”. Porém observa-se que são esforços pontuais, isolados, descoordenados e não sustentáveis no tempo, seja por ausência de recursos humanos, financeiros, seja por falta de ressonância, isto é, governança e/ou empoderamento.

Observam-se esforços positivos do Terceiro Setor em assumir funções abandonadas pelos Governos. Um bom exemplo é a atuação da Federação das Indústrias do Estado do Paraná e suas entidades vinculadas que nos últimos anos vem desenvolvendo programas de motivação e conscientização para os novos tempos e novos desafios. O setor empresarial e outras entidades do Terceiro Setor e do Setor Privado procuram desenvolver estratégias para as suas empresas e ou entidades com o objetivo de enfrentar os desafios vindos do processo de globalização e encontrar estratégias de adequação aos novos

tempos. Portanto, constata-se mais uma busca de estratégias em decorrência das mudanças globais, do que de um Plano Estratégico de Nação.

Para o Sr. Albert Geiger, há necessidade do desenvolvimento de políticas de integração entre o Setor Público, onde predomina a visão setorial, de curto prazo, com pouco entendimento do papel do Estado no desenvolvimento das cadeias produtivas e seus reflexos nas regiões. As políticas de incentivo setoriais não são conectadas a reais políticas de desenvolvimento regionais e sujeitas a barganha e relações de poder. Não existe, na prática, um plano de desenvolvimento regional por parte do Estado que privilegie vocações regionais e catalise ou induza o crescimento das empresas. Mesmo a nível nacional, as políticas são desenvolvidas através de financiamentos privilegiados para setores em crise. Já no Setor Privado existe uma visão individualista predominando sobre o coletivo. Não há entendimento claro do impacto da globalização e da necessidade de aumento da eficiência coletiva. A Indústria compete com base em eficiência e produtos de baixo valor agregado. Não há interesse do estabelecimento de barreiras não tarifárias alinhadas com os critérios dos países desenvolvidos que estimularia o aperfeiçoamento dos produtos e processos. Quanto ao Terceiro Setor, pode-se afirmar que está dividido em dois blocos: Entidades de Classe e ONGs. As entidades de classe ainda possuem um padrão de comportamento e tem por base a legislação dos Sindicatos da era Vargas (1930), prevalecendo a barganha e a disputa, o que não estimula o desenvolvimento. Já as ONGs, possuem geralmente um padrão sectário de análise, tendo como foco principalmente questões ambientais e de desenvolvimento humano. Ambas tem visões pobres sobre desenvolvimento regional.

Portanto há de se construir um novo espaço para que se possa de fato construir o desenvolvimento regional e este espaço exige uma forte mudança cultural dos vários atores para que se alcance o objetivo. De acordo com o Dr. Cássio Rolim, o setor público traça políticas que possam ser colocadas em prática dentro de seus mandatos. O setor privado trata exclusivamente de seu interesse, e o terceiro setor tem pouca estrutura para tratar de temas de política regional, e às vezes trabalha de forma corporativa. Nos últimos anos, vêm se mostrando uma reversão deste quadro, especialmente com o terceiro setor tendo maior participação.

A busca de alternativas na elaboração e implementação das políticas públicas em Desenvolvimento Regional pelo terceiro setor ou pelo setor privado têm sido mais efetivas e permanentes, de acordo com o Sr. Celso Vedana. Quanto ao setor público, salvo algumas iniciativas de setores ou gestores com alguma experiência, a atuação se realiza nos aspectos financeiros, de programas e projetos específicos. De maneira geral, há falta de coordenação política, unificação de procedimentos, propostas e visão sistêmica em projetos aplicados à política de desenvolvimento regional.

O Dr. César Reinaldo Rissete afirmou que atualmente existe a consciência de grande parte das lideranças, de que sem a participação efetiva da sociedade, o resultado no mínimo deixará a desejar. Entretanto, ainda há resistência de ambos os lados por motivos diversos. Muitas vezes as instituições se consideram donas do processo, o que acaba por afastar os seus verdadeiros beneficiários. E muitas vezes quando se tenta envolver os beneficiários, ainda há a cultura de esperar para ver o que acontece, não se envolvendo efetivamente.

O que pode ser observado, segundo opinião do Sr. Claudemir Gonçalves Liberal, principalmente no que tange ao trabalho desenvolvido por grupos gestores de APLs, é que a atuação regional tem utilizado práticas que refletem as várias concepções de desenvolvimento, multiplicidade de atores, de forma democrática e buscando a promoção da competitividade regional. Essa forma de atuação promove o debate político, social e o desenvolvimento econômico dentre as suas variadas formas e relações com o complexo ambiente regional brasileiro.

As melhores perspectivas e experiências, de acordo com o Ex-Governador Esperidião Amin estão situadas no campo do saneamento, ou seja, abastecimento de água e esgotamento sanitário, eis que a solução técnica será sempre melhor e mais adequada se respeitar a conformação calcada pela natureza (bacias e sub-bacias hidrográficas). Fora disto, são tímidas as iniciativas de desenvolvimento regional “compensatório”.

Para o respondente Sr. Geraldo Bolzani Jr., o Setor Público não tem liderança, não tem capacidade e recursos. No caso da representação política, algumas vezes os movimentos de articulação regional são vistos como concorrentes pelos políticos eleitos na região. No Setor Privado existem líderes que possuem capacidade gerencial e recursos, o que falta é vontade de gerenciar processos de articulação regional, que na sua essência são políticos. O Terceiro Setor é formado por entidades que são o ponto de convergência dos esforços para a articulação das ações de desenvolvimento regional, o grande problema é a sustentabilidade financeira destas entidades. Elas atraem lideranças e competências técnicas, porém carecem de recursos que permitam ações de médio e longo prazo.

O Desenvolvimento Regional, de acordo com o Arq. Gilson Bergoc é fruto de um trabalho conjunto, que deve unir os diversos setores, através de processos democráticos e includentes, que tenham como objetivo melhorar as condições de vida da população, cabendo a cada um desses agentes uma parcela de responsabilidade. Essa seria uma condição para que o Desenvolvimento Regional não seja um processo de segregação e de criação de desigualdades, o que não teria sentido social. É também importante essa inter-relação e esse objetivo para que haja um processo contínuo, que não possa ser interrompido apenas em função de alterações do comando político local ou regional, pelo contrário, que os projetos democraticamente elaborados influenciem positivamente na pauta política local e regional.

A opinião manifestada pelo Dr. Idaulo Cunha é a de que determinadas subregiões tem maior vocação para o desenvolvimento de ações coletivas. Caso emblemático é o do oeste catarinense. Já outras subregiões, como as do Vale do Itajaí, têm maior dificuldade em mobilizar esforços sinérgicos para materializar propostas e executar ações conjuntas.

Há ainda um claro distanciamento entre esses setores para o Sr. Marcelo Percicotti, contudo, as experiências das Agências de Desenvolvimento Regional no sul do país e a formação da Rede de Arranjos Produtivos Locais do Paraná é um exemplo de perspectiva de amadurecimento nesse sentido.

Para o Sr. Marcondes da Silva Cândido, estes setores têm papel preponderante e definitivo. O problema é que eles não conseguem se entender de forma adequada e que permita a construção de projetos comuns. Cada uma destas instituições tem seus objetivos, metas e orientações e buscam atingí-las de

forma integral. Isto mostra que há competência instalada, o que falta é sincronismo e integração.

O Sr. Moacyr Doretto afirmou que ainda há muito para se fazer, pois normalmente o discurso é de integração, mas a ação ainda é do atendimento das suas agendas institucionais.

Para o Sr. Paulo Sendin, observa-se que o apoio às entidades do terceiro setor pelo setor privado é muito limitado. Os empresários não percebem o fato de que o desenvolvimento Regional é um processo em que a Sociedade como um todo se beneficia, mas que no fundo, quem mais se apropria dos ganhos é o setor capitalista da economia, graças ao crescimento da renda e do mercado. Quanto ao Setor Público, há uma participação intensa das entidades ligadas à pesquisa e desenvolvimento (Universidades, Institutos de Pesquisa etc.) e de algumas instituições similares, mas o estamento político geralmente vê nessas iniciativas uma “competição” com os representantes formais da região (prefeitos e vereadores). No fundo a postura é de “não faço, mas também não deixo fazer...”.

O setor privado brasileiro é ainda incipiente na participação do Desenvolvimento Regional, afirmou o Sr. Rodrigo Silvestre, seu papel está centrado nos extravasamentos que sua atividade produtiva gera na localidade onde se estabelece, por meio do pagamento de salários e demanda por produtos específicos à sua cadeia produtiva. Esse efeito não é desprezível para o caso nacional, porém ainda não pode ser identificado como sendo resultado de um planejamento voluntário por parte dos empresários, com algumas exceções. O setor público é protagonista de inúmeras atividades voltadas para o Desenvolvimento Regional, entretanto, o elevado nível de burocracia e a

morosidade da estrutura estatal empregada nessas ações tem se mostrado de baixa eficiência na obtenção de resultados concretos na redução das disparidades entre as regiões. A sinalização de ações como bancos de desenvolvimento regional, políticas de integração regional e outras, nesse sentido, são promissoras para o crescimento e desenvolvimento nacional, porém ainda demandam uma participação maior de técnicos para a execução e gestão dessas atividades, minimizando a influência da variável política na condução desses projetos. O terceiro setor é o mais promissor dentre os setores envolvidos no desenvolvimento regional. Primeiro por atender a objetivos menos auto-centrados que as empresas de caráter privado, e possuírem menos “amarras” burocráticas que a esfera pública. Porém, a dificuldade de sustentabilidade econômica dessas organizações tem se mostrado como o principal empecilho para o êxito de suas ações.

Para o Dr. Sandro Silveira, os movimentos são desordenados e sem representatividade, que poderão ser revertidas em retorno para a comunidade. Existem movimentos para retornos individuais. Por exemplo, empresários de determinado segmento econômico que se beneficiem em atuar em um projeto terão grande empenho em sua execução, porém, não existe um pensamento na coletividade. Instituições empenham-se muitas vezes para justificar um montante despendido em um determinado projeto e as empresas e o governo não conversam em sintonia.

O setor público ainda é o principal agente promotor, mesmo que fraco, afirmou o Sr. Sérgio Cordioli. De um modo geral, o setor público possui muita dificuldade de articular atores regionalmente. Os fóruns e conselhos regionais são poucos e fracos, e em geral, compostos por representantes do próprio poder público, com

forte jogo de interesses. O poder público tem dificuldades para articular a participação da sociedade civil organizada e da iniciativa privada. O setor privado não articula regionalmente e tem sérias dificuldades para participar das políticas regionais. Atua muito em função de seus próprios interesses e não de um projeto coletivo regional. Em geral, relutam em participar e contribuir regionalmente. O terceiro setor, em muitos segmentos, tem contribuído fortemente apesar da dificuldade de ser um agente articulador.

**4.3.3. Questão 3 - Qual a sua opinião sobre a intervenção ou o papel que as Agências de Desenvolvimento deveriam exercer nos programas de fomento aos Arranjos Produtivos Locais e outras formas de Aglomerações Produtivas?**

As Agências de Desenvolvimento devem refletir o arranjo institucional e dar operacionalidade às decisões dos atores sociais, econômicos e políticos que atuam em articulação, segundo afirmações do Sr. Adelar Motter. Já para o Dr. Antoninho Caron as Agências de Desenvolvimento locais e/ou regionais têm um espaço estratégico importante a ocupar, substituindo a ausência dos governos Federais, Estaduais, e Municipais que se omitem (por ideologia e/ou incapacidade). Embora as Agências de Desenvolvimento não possam formular políticas públicas, têm um grande poder na proposição e na pressão para formulação de programas, de projetos e de políticas do interesse das empresas e dos diferentes facilitadores sociais (*Stakeholders*).

No atual cenário de omissão e/ou pouca presença do setor público, a atuação das Agências de Desenvolvimento junto aos arranjos produtivos, aglomerações e cadeias produtivas são indispensáveis e fundamentais. Os desafios das empresas e das entidades estão em adequar-se aos desafios das mudanças provocadas pelo processo de globalização e pelo acirramento da competição tanto nos mercados externos, como também no mercado nacional com produtos e serviços vindos do exterior e/ou produzidos localmente com novos padrões técnicos e novos métodos de gestão. Haja participação ou não do governo. A competição está presente e é acirrada. A sobrevivência das empresas depende dos ajustes em decorrência dos novos desafios nacionais e internacionais. Portanto, empresários e entidades unidas crescem e sobrevivem melhor ao enfrentamento da competição atuando juntos, em processos de cooperação e alianças, do que se atuarem sozinhos, independentes e isolados.

As agências de desenvolvimento, segundo o Sr. Albert Geiger tem vários papéis chave a serem desenvolvidos, dentre estes, o de entender a região e suas vocações, seus pontos fortes e fracos; monitorar, através de indicadores a evolução das empresas (dentro do conceito de elos de cadeias produtivas) e da qualidade de vida da região; orientar os governos na condução de políticas públicas; orientar as instituições de capacitação nas necessidades regionais e também mobilizar as empresas para que estas se abram para o processo de capacitação. Desenvolver observatórios mercadológicos e tecnológicos para a inserção competitiva e promover ações de aproximação de fornecedores e clientes locais, nacionais e internacionais.

As agências de desenvolvimento, conforme afirmação do Sr. Alexandre Pecoits devem ser fomentadoras, mas não condutoras dos arranjos. Devem servir para identificar, agregar e após delegar as entidades específicas, uma vez que as ações sobre um APL soam muito específicas do segmento. Mesmo que seja necessário criar uma instituição específica para este fim, tipo uma associação que atenderá os APLs.

Para o Sr. Celso Vedana, quando constituídas a partir da articulação dos atores locais e regionais, estas organizações podem se transformar no modelo ideal ao cumprimento do papel de fomentadoras e executoras da política de desenvolvimento regional, sendo a melhor alternativa para viabilizar a organização dos arranjos produtivos locais e regionais.

É uma instância importante, segundo o Dr. César Rissete, que pode puxar o processo a partir do momento em que estas podem envolver mais os atores locais, a comunidade. Já para o Sr. Claudemir Liberal, por definição as ADRs deveriam atuar nos aspectos econômicos, sociais, políticos e ambientais, por isso a atuação em APLs e demais associações produtivas passa a ser fundamental para a própria consolidação das Agências.

O Ex-Governador Esperidião Amin afirmou que o diagnóstico de vocações (evidenciadas ou não) econômicas regionais e o aprofundamento de possibilidades de agregação de valor a produtos e serviços identificados, com a promoção de qualificação de recursos humanos (incluindo capacidade gerencial) deve ser um dos principais focos dessas Agências.

As agências devem ser um fator importante de articulação nos casos onde os APLs não tenham lideranças para articular-se, tendo um papel técnico (elaboração

de projetos, contratação de técnicos para execução, observatório, etc.); devem apoiar os programas, inclusive participar de sua elaboração, para que sejam de fato agentes do processo de desenvolvimento.

O Prof. Idaulo Cunha afirma que partindo da suposição de que as Agências de Desenvolvimento não são dotadas de fontes de recursos próprios para intervir como agentes de persuasão, cabe-lhes exercer o papel de estimuladora de cooperação no interior das aglomerações produtivas, ajudando na busca de apoios externos à projetos específicos e outras demandas das aglomerações. Entretanto, a influência das Agências dependerá da liderança que elas exercem e da capacitação técnica que possuam.

O Agente de Desenvolvimento deve conhecer as potencialidades regionais. Sua existência para fomentar Arranjos Produtivos Locais ou Aglomerações Produtivas só se justifica se for o agente responsável pelo risco operacional, tal afirmação foi feita pelo Prof. Honorato Tomelin.

O Sr. Marcelo Percicotti afirmou que deve ocorrer este fomento na viabilização de recursos para o fornecimento de infra-estrutura adequada e para o aumento da competitividade empresarial, contribuindo com a viabilização de projetos de absorção e difusão de novas tecnologias, em parceria com institutos de tecnologia e na atração de investimentos para o adensamento da cadeia produtiva na qual o APL está inserido.

As ADRs deveriam atuar fortemente na indução de APLs e de Sistemas Locais de Inovação, segundo o Sr. Paulo Sendin; pois essas formas de articulação são essenciais ao processo de desenvolvimento regional. Sendo um ator “neutro” no processo de desenvolvimento regional (desde que não se envolva em política

partidária) as ADRs podem ser ótimas articuladoras, se possuírem alta credibilidade técnica e de gestão no âmbito regional.

A participação de tais entidades é fundamental no estabelecimento de novas aglomerações produtivas, afirma o Sr. Rodrigo Silvestre, pois é capaz de fornecer as diretrizes para a criação de novos arranjos produtivos. Entretanto, essa participação não poderá substituir o papel da governança empresarial nas regiões atendidas, pois haveria sobreposição de funções e ingerências que reduziriam a eficiência de possíveis políticas de desenvolvimento regional e também no resultado econômico das ações planejadas pelas organizações produtivas. Assim, o papel das Agências de Desenvolvimento deve restringir-se na busca de linhas de financiamento e suporte técnico, para que as organizações produtivas possam trilhar seu próprio caminho.

Para o Dr. Sandro Silveira é essencial que as Agências trabalhem em sintonia com as empresas e o governo. As Agências devem ser facilitadoras e catalisadoras no processo. São instituições “pensantes”, que devem estruturar estratégias e planos de ação para o desenvolvimento econômico.

O formato de agência pode ser de extrema importância para os APL's, para o Sr. Sérgio Cordioli. A gestão de uma agência pode ser orientada aos interesses de certo grupo ou área, de forma mais eficiente que o setor público ou outro formato associativo. O atributo de OSCIP possibilita uma série de vantagens, entre elas, captar recursos públicos através de projetos. Além do papel de articulação, deverá agir de forma imparcial nos processos de negociação, sendo a iniciadora dos processos de mudança, seja através de momentos de reflexão coletiva, seja através da formulação e articulação de políticas e projetos de interesse coletivo.

As Agências de Desenvolvimento devem estabelecer-se como o órgão de animação, gestão e promoção dos Arranjos Produtivos Locais, clusters e cadeias produtivas regionais. Segundo o Dr. Wilhelm Meiners, para isso precisa de legitimidade na negociação e confiança de instituições de apoio (Sebrae, Entidades Empresariais Estaduais e Locais, Governos Federal, Estaduais e Municipais) e empresários da região para gerir recursos, definir processo de planejamento e gestão do desenvolvimento do sistema produtivo regional.

#### **4.3.4. Questão 4 - Em relação às Agências de Desenvolvimento Regional:**

**a) qual o grau de viabilidade para a implantação e importância destas estruturas técnicas para a operacionalização de projetos regionais?**

São estruturas que têm como objetivo maior a governança regional, ou seja, a coordenação e o direcionamento de ações coletivas com objetivos práticos de inserção competitiva. Estas estruturas somente se justificam se há foco, ou seja, se existe demanda regional. Esta demanda se configura, por exemplo, para a existência de um APL conectado a uma Cadeia Global de Valor.

Mas a viabilidade e importância vão depender de cada território. Para alguns, um simples Conselho ou Fórum é suficiente, pois é menos complexo de administrar, ou por que a finalidade é mais política do que técnica ou econômica, afirmou o Sr. Adelar Motter.

Para o Dr. Antoninho Caron, as Agências de Desenvolvimento Regional adquirem importância maior diante do cenário de omissão ou de falta de vontade

política para fomentar e estimular o desenvolvimento local. Vale ressaltar que muitas vezes, o poder público até gostaria de promover o desenvolvimento local e regional, porém a incompetência gerencial e a falta de decisões políticas são impedimentos de difícil superação.

Então, a viabilidade de implantação é muito mais uma iniciativa empreendedora de lideranças locais, que se articulam, coordenam esforços e buscam novos caminhos para estimular o desenvolvimento local e regional, apesar da omissão e incapacidade do poder público nas três esferas. Nestes casos o poder público vem a reboque como força complementar, sendo indispensável, mas não como articulador e estimulador principal.

Para o Dr. César Rissete, temos poucos casos de sucesso das Agências de Desenvolvimento. Muitas vezes devido ao proponente não envolver outras instituições importantes e a própria comunidade em que está inserida. Fica difícil com as experiências recentes, afirmar que há viabilidade, por enquanto poucos casos foram viáveis. Para que seja viável, devem-se respeitar os limites e problemas já apontados pelos casos de insucesso e verificar o que diferenciou aqueles que tiveram êxito.

O Sr. Celso Lino afirmou que uma ADR que não possa vir a contar com infra-estrutura (sede montada) e pessoal, não consegue se viabilizar. Pode ser dentro das instalações de uma das instituições parceiras, mas deve ter pelo menos um gestor completamente independente, atuante e comprometido para se viabilizar. O agente deve conhecer a forma de agregar valor dentro do quadro produtivo existente. Este incremento vai estabelecer a sua viabilidade.

E mais, a viabilidade não está apenas no instrumento em si, mas nas condições locais de articulação institucional e nas condições externas (apoio governamental, por exemplo), afirmou o Sr. Geraldo Bolzani Jr. Em outras palavras, a necessidade existe. Porém, a entidade só se viabiliza se a região der apoio. Hoje, não há condições de manter uma entidade dessas sem apoio local.

As ADRs, segundo o Sr. Marcelo Percicotti necessitam articular o desenvolvimento de parcerias com agentes externos que tragam competências que muitas vezes a própria região da Agência não possui. O amadurecimento das relações institucionais dos agentes locais e a capacidade de formar uma rede altamente dinâmica com agentes externos são de essencial importância.

A opinião do Sr. Marcondes da Silva Cândido é que a viabilidade das ADRs dependem essencialmente da governança local, dos recursos aplicados e da capacidade técnica das Agências. É preciso definir quanto cada região estará disposta a investir num projeto de médio e longo prazo. Como fazer isto de forma eficiente e viável é uma questão a ser definida localmente. Para o Sr. Moacyr Doretto as ações devem ser pautadas na transparência e no interesse comum dos municípios integrantes. Esta participação dos municípios não deve apenas ser no sentido de querer ou não participar e, sim na demonstração da viabilidade e necessidade através de projetos conjuntos.

O grande entrave à viabilidade das ADRs é sua baixa capacidade de mobilização de recursos financeiros. Segundo o Sr. Paulo Varela Sendin é muito difícil conseguir sustentabilidade de médio e longo prazo. Essas entidades necessitam de um fluxo de apoio mínimo e constante, que lhes permitam a sobrevivência básica e assim lhes garantam a possibilidade de acessar recursos,

por exemplo, via projetos. Sustentabilidade que deveria ser preferencial e majoritariamente oriunda do setor privado, embora seja desejável também um apoio público, desde que este não flutue com as mudanças políticas que ocorrem periodicamente. É preciso, indubitavelmente, de aporte de recursos diversos, entidades públicas e privadas e, principalmente, de auto-sustentação nos projetos em execução, ou seja, remunerar-se pela execução desses projetos.

Para o Sr. Rodrigo Gomes Marques Silvestre a viabilidade econômica dessas Agências depende fortemente da complementaridade entre recursos públicos e competências privadas. Pois como suas ações têm, em geral, caráter de subsídio e apoio, não existem, a princípio, fluxos de recursos suficientes para atender a totalidade dos gastos estruturais dessas ADRs. O maior fator de custo nesses casos é o de manutenção de um corpo técnico de notório saber disponível para atender as necessidades regionais em estados ou regiões menos desenvolvidas.

As ADR's não devem ser vistas como solução, mas como instrumento para articular projetos regionais. Somente quando instituições que operam com recursos públicos dispuserem a compartilhar seus orçamentos com instituições regionais como as ADRs, e quando os empresários da região forem convencidos a participar ativamente haverá viabilidade e sustentabilidade das ADRs, afirmou o Dr. Wilhelm Meiners.

**b) caso tenha refletido sobre a estrutura ideal de uma ADR, favor indicar que modelo recomendaria?**

O modelo mais adequado é aquele que reflita a maturidade, necessidade e capacidade de gestão dos atores do território. Segundo afirmou o Sr. Adelar Motter, nunca deve ser um modelo copiado de fora, nem tampouco um modelo que exceda em complexidade as necessidades ou as capacidades de gestão de cada lugar. Para o Dr. Antoninho Caron uma estrutura adequada para as Agências de Desenvolvimento Local é a Matricial, de administração por projetos e de busca de resultados. A confiança virá através da conquista de resultados positivos expressos através de benefícios para a comunidade local.

Segundo o Sr. Albert Geiger, são dois os componentes básicos a serem levados em conta: o político e o técnico. O político, composto pelas partes interessadas, através de comitês de desenvolvimento, que tem por objetivo legitimar as ações propostas e o técnico, deve ser executivo, que conduza o desenvolvimento dessas ações.

Uma ADR deve ser, segundo opinião o Dr. Cássio Rolim, fundamentalmente, uma associação das forças vivas regionais: políticos, universidades, empresários, sindicatos, etc. No entanto elas sofrem um defeito original: dificilmente um político deixará de tentar usá-la para seus interesses eleitorais, um empresário para seus interesses comerciais, e assim por diante.

Para exercer um papel efetivo de controladores e agentes do desenvolvimento ela terá que ter uma estrutura a mais democrática possível e ao mesmo tempo, a mais flexível e leve possível. O Sr. Celso Lino registrou que a

ADR deve ser extremamente operacional: fazer acontecer e de acordo com o projeto a ser desenvolvido: uma cadeia produtiva, por exemplo.

O Sr. Claudemir Liberal afirmou que a ADR ideal é aquela que, no mínimo, pretende e consegue ser um fórum permanente de discussão e debates sobre os problemas e desenvolvimento da região. Para o Sr. Geraldo Bolzani, a criação de uma ADR deve ser fruto de aspiração legítima da sociedade regional e que na sua ação estejam presentes conceitos como articulação regional, participação voluntária, transparência na aplicação de recursos e alta competência técnica. Já o Arq. Gilson Bergoc é de opinião que cada região deve procurar a estrutura que melhor represente a sociedade local, sendo de grande importância, a garantia de que essas estruturas sejam abertas, arejadas, democráticas e com grande interação com a sociedade local e regional.

As agências, de acordo com o Sr. Marcelo Percicotti precisam de uma governança que reflita adequadamente os papéis das lideranças locais e, também tenham uma gestão desta governança que permita o efetivo monitoramento e a negociação de mudanças de rumo com todas as partes interessadas em cada projeto, de forma que não ocorram falhas de comunicação e problemas que poderiam ter sido resolvidos durante as ações.

Não necessariamente precisem ser auto-sustentáveis, mas que estejam trazendo benefícios para a região, que justifiquem sua manutenção. Assim, os governos locais e a iniciativa privada poderiam ter a tarefa de mantê-la financeiramente, afirmou o Sr. Sérgio Cordioli.

**c) quanto aos agentes, qual deveria ser o perfil de seus sócios?**

Essa decisão deve ser tomada pelos atores de cada território, afirmou o Sr. Adelar Motter, em função do papel que cada um ocupa na dinâmica social e econômica local. Assim, uma mesma entidade pode ser fundamental em um território e supérflua em outro. Um exemplo: em Jaguapitã-PR há um grande número de fabricantes de mesas de sinuca que são transportadas para diversas regiões do país com camionetes. Para esse arranjo, seguramente importa a participação de donos de bares e casas de snooker e de donos de camionetes. Esses segmentos não fazem o menor sentido em outros arranjos produtivos. Em princípio não é possível incluir nem excluir nenhum segmento.

Para o Dr. Antoninho Caron, o setor público deve participar, mas apenas como membro, porém sem a possibilidade de tomar decisões unilaterais, a presença das entidades de classe, das universidades e dos centros de pesquisa é fundamental. O setor empreendedor é o núcleo de sustentação e conquista de resultados. Porém para o Sr. Albert Geiger, uma ADR deve alavancar-se com todos os facilitadores que puder “coopetar”, sejam eles locais, regionais, nacionais e mesmo internacionais. A entidade deve ser aberta a todas as partes interessadas para que se possa construir o capital social.

Outros agentes, entendendo-se aqui as governanças, são as mais variadas: prefeituras, agências de fomento, bancos de desenvolvimento, escolas, empreendedores e acessos ao mundo (conhecer experiências análogas), terceiro setor, associações de PMEs e empresas de grande porte para ações compartilhadas de responsabilidade social e promoção regional, enfim, todos que

quiserem e estiverem dispostos e comprometidos. Mas o importante não são as organizações que oferecem seus nomes, mas sim as pessoas que as representarão, afirmou o Sr. Celso Lino.

A opinião do Dr. César Rissete foi à de que os sócios devem ser pessoas e instituições que tenham influência na região, que sejam políticas no sentido de saber negociar, ceder e cobrar. E, claro, com visão da região e de futuro da inserção da mesma no cenário estadual, nacional e até internacional.

Para o Sr. Geraldo Bolzani, não há um perfil único, mas uma série de perfis que se complementam. O perfil de liderança para conduzir o processo de articulação, o perfil de mantenedor para viabilizar a sustentabilidade da entidade, o perfil de técnico para executar projetos com resultados. Os sócios devem primeiro, ter real interesse em participar, representatividade na região, liderança.

Representantes locais que se destacam pela liderança e competência nos meios empresariais, de atuação social, acadêmica e de representação de importantes organismos de representação da sociedade civil organizada. Deve ter a participação pública e privada, porém cada região tem especificidades que precisam ser respeitadas, opinião manifestada pelo Sr. Marcelo Percicotti.

#### **d) como o Setor Público deveria se fazer presente?**

Depende do território para o Sr. Adelar Motter, quanto mais rico for, menor a importância física do setor público, ao contrário; quanto mais pobre for, mais relevante o papel local dele. Para o primeiro tipo cresce o papel de articulador,

facilitador; para o segundo, o de provedor, fazedor. Portanto, mais uma vez, depende do território ou arranjo de que se está falando.

Segundo o Dr. Antoninho Caron, o setor público é órgão de apoio, de fomento, é parte, mas não é, e nem pode ser, o todo. Vale lembrar que o setor público é temporariamente eficiente dependendo de que é o executivo de cada área e setor. Mas não é incondicionalmente eficiente. Portanto, tem limitações. Mas, tem o poder de Estado e pode apoiar muito a Agência, participando ativamente das atividades da organização e apoiando técnica e financeiramente as ações propostas.

Aportando recursos financeiros para a manutenção da ADR e/ou colocar pessoal técnico à disposição da agência. Como o maior beneficiário das ações e dos resultados de uma ADR será o poder público, nada mais justo que ajude na manutenção da ADR, afirmou o Sr. Celso Lino.

Para o Ex-Governador Esperidião Amin, o setor público não pode deixar de estar no núcleo decisório. Sua participação deve ser reguladora (normas) e avaliadora (fixação de objetivos e metas e validação de resultados), enfim: deve ser um grande animador.

O setor público deve participar, segundo o Sr. Marcondes da Silva Cândido, mas deve ficar próximo o suficiente para apoiar com efetividade, mas sem caracterizar como um instrumento político partidário. Atualmente o setor público tem estado à margem das Agências, pois dispõem de capacidade instalada de conhecimento técnico nas universidades e institutos de pesquisa e que poderão contribuir nessa formação específica dos agentes.

Por meio da constituição de um arcabouço legal simplificado, opinou o Sr. Rodrigo Silvestre, que esclareça os pontos mais nevrálgicos das relações entre a participação de entidades privadas e do terceiro setor, para permitir maior previsibilidade no planejamento das ações de desenvolvimento regional. Também na disponibilização de linhas de financiamento para a construção e ampliação da infra-estrutura das regiões menos desenvolvidas, em setores menos atrativos para a atividade privada.

Para o Dr. Sandro Silveira, o setor público é essencial em função a legitimidade e representatividade. Muito provavelmente haverá situações em que o governo intervirá com algum projeto de lei, liberação de recursos específicos para fomentar determinados segmentos, corte de custos em função de redução de impostos, subsídios para importação, exportação, corte ou redução de impostos para implantação de empresas etc.

O setor público deveria apoiar, especialmente, na fase inicial, afirmou o Sr. Sérgio Cordioli, através de incentivos para infra-estrutura, como uma espécie de incubadora, podendo apoiar no suporte de um executivo e, principalmente, facilitar a descentralização de projetos que possam ser executados pelas ADR's. Facilitar os tramites burocráticos para tornar o dia a dia das ADR's mais facilitado.

**e) quais as fontes ou os fundamentos para conferir a sustentabilidade das ADR's?**

Na opinião do Sr. Adelar Motter é a sua legitimidade e capacidade para melhorar a qualidade de vida da população ao longo do tempo. Sem isso elas

acabam sozinhas, esvaziadas. Outros fundamentos relevantes segundo o Dr. Antoninho Caron são vontade, determinação, perseverança e persistência dos membros, Capital Social, planejamento e objetivos claros, conquista de resultados, sinergia, articulação e coordenação, Governança e empoderamento.

O Sr. Albert Geiger afirmou que o ideal é de que as receitas sejam compostas por fundos públicos e privados. Os fundos públicos, mais relevantes nos primeiros anos da organização, poderiam ser aportes para o desenvolvimento de projetos nos moldes previstos para OSCIPs, para poder firmar convênios e acordos de cooperação com entidades e organizações locais e externas. Já o fundo privado viria da execução das atividades tais como eventos, cursos e projetos. Sem instalações, infra-estrutura, pessoal e recursos, qualquer ADR não sobrevive por muito tempo, mesmo com o maior comprometimento e boa vontade das governanças.

Com Recursos aplicados pelos entes públicos, com contrapartidas definidas pelos participantes das ADRs. O importante é a comunidade a considerar como relevante e necessária em seu desenvolvimento, esta foi a opinião manifestada pelo Sr. Celso Vedana. Já para o Sr. Claudemir Liberal, o ideal seria a manutenção pelos próprios membros das ADRs. Porém, faltam ainda maturidade e entendimento dessa necessidade, por parte dos membros. Assim sendo, resta a sustentabilidade por apresentação de projetos aos vários editais das várias agências de fomento.

As Agências de Desenvolvimento devem ter êxito nos resultados dos objetivos propostos para o desenvolvimento, seus resultados e sua capacidade de inovação

e atualização determinarão sua longevidade, esta foi a manifestação do Ex-Governador Esperidião Amin.

As ADRs, segundo o Sr. Marcelo Percicotti, devem fazer parcerias com o setor público para captar recursos e desenvolver os planejamentos urbanos das regiões, no desenvolvimento de projetos de responsabilidade sócio-econômica, servindo de agente de promoção de projetos de investimento regionais viabilizados por parcerias público-privadas.

Para o Sr. Marcondes da Silva Cândido, cada agência terá que ter uma concepção adequada às características locais. As fontes de financiamento devem ser locais e disto vai depender a capacidade instalada da Agência. O grau de viabilidade dependerá do quanto a região deseja investir e por quanto tempo.

A Sociedade deve participar da sustentabilidade da ADR, afirmou o Sr. Paulo Sendin, mas essa sustentabilidade poderia ser complementada por formas de apoio público que não sofram com a falta de continuidade. Assim, se for possível contar com um fundo público que não dependa da vontade política mutável de cada político de plantão, esse tipo de apoio seria ótimo. É preciso que todos os atores se conscientizem que **o papel desempenhado por uma ADR é essencialmente público**, portanto, seu financiamento pela sociedade, através de recursos públicos não tem nada de errado.

O ideal é um modelo pulverizado de financiamento, afirmou o Prof. Pedro Bandeira, com várias entidades contribuindo com poucos recursos, mas as agências devem ter uma visão mais profissional, focada e ter uma preocupação como um negócio. Isto é, precisa dar resultado.

Deve-se criar um marco regulatório eficiente e simplificado, de acordo com o Sr. Rodrigo Gomes Silvestre, que reduza as necessidades burocráticas e estabeleça “regras do jogo” claras para a atuação dos diferentes agentes (públicos, privados e do terceiro setor). O segundo ponto é a garantia de fluxos de recursos suficientes para a operacionalização dos projetos e principalmente da estrutura de custos fixos de tais entidades, que por não possuírem o lucro como objetivo em geral tem poucos recursos para custeio e novos investimentos. Por fim, a participação mais efetiva das instituições privadas no fornecimento de competências e recursos para melhorar a qualidade da sociedade que lhes dá suporte.

De acordo com o Sr. Sérgio Cordioli, o importante é que sejam feitos projetos que atraiam recursos financeiros à fundo perdido, bem como serviços consultivos prestados e cobrados de participantes e não participantes. O financiamento de projetos poderá auxiliar na manutenção da equipe executora, não devendo ser este o principal caminho, também deve ofertar serviços reais prestados às iniciativas empresariais, tecnológicas, inovativas e associativas da região e suporte a serviços financeiros (análise de crédito e aval).

Outra forma de obtenção de recursos, segundo o Dr. Wilhelm Meiners, são os advindos da administração de recursos públicos para programas permanentes de desenvolvimento regional tais como o Pró-Jovem, Proger, Banco Social, Operações de Microcrédito, Intermediação e Qualificação de Força de trabalho (recursos do FAT), entre outros. Também se faz importante a existência de convênios operacionais com instituições do Sistema “S”, tais como o SESI, SENAI, SENAC, SENAR e SEBRAE.

#### **4.4. CONCLUSÃO DO CAPÍTULO**

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os gestores das 17 (dezesete) Agências de Desenvolvimento do sul do país e também com os 26 (vinte e seis) especialistas e técnicos.

As entrevistas permitiram corroborar a pertinência dos critérios escolhidos e relatados na revisão da literatura. Tais critérios demonstram o grande desafio a ser enfrentado, tanto por parte dos gestores das ADRs, como pelos profissionais ligados ao desenvolvimento de programas e projetos de desenvolvimento local e regional, pois verificou-se a inexistência de metodologias consolidadas para o enfrentamento a falta de políticas públicas que respeitem as características e necessidades regionais. Pelo lado dos técnicos e especialistas ligados as instituições que trabalham nesta área, pode-se perceber uma enorme discrepância quanto às diversas opiniões manifestadas, mostrando a falta de uma visão consolidada sobre os temas abordados.

As entrevistas serviram de base para uma reflexão por parte de todos os atores sociais envolvidos neste contexto, porém devemos avançar nas questões de fortalecimento do capital social, governança regional, formação de redes, territorialidade, tratamento de informações e troca de conhecimentos, para que se chegue a uma maturidade nos programas, projetos e ações voltadas ao desenvolvimento das regiões, fortalecendo a necessidade da existência de estruturas técnicas interinstitucionais, as agências de desenvolvimento, que

estejam bem estruturadas, para que realmente sirvam de instrumento para tais intervenções.

No final do capítulo foram realizadas proposições, baseadas na relevância dos indicadores levantados, hierarquizados seguindo a escala de Likert. Os principais problemas identificados no levantamento do ambiente interno e externo das ADRs são: a) ambiente interno: sustentabilidade da ADR, participação de associados e parceiros e informação, comunicação e marketing da ADR; b) ambiente externo: endogênia, Políticas Públicas e ação política e cooperação, confiança e coesão entre os Atores Regionais.

## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este trabalho procurou identificar os fatores intervenientes no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de estruturas interorganizacionais do tipo Agências de Desenvolvimento Regional do sul do Brasil, no contexto político, econômico e social. Dentro do princípio de que, as Agências de Desenvolvimento localizadas em determinadas regiões, para tornarem-se representativas, precisam reestruturar suas funções e atividades, redefinindo e implementando novas estratégias de atuação e desenvolvimento; adotando novos formatos organizacionais baseados nas interações externas e internas com parceiros de todos os tipos e níveis, dentro das suas respectivas áreas de atuação.

Nesta parte final, apresentam-se as conclusões e sugestões do trabalho, com o intuito de reforçar os aspectos levantados e julgados mais relevantes no tocante aos fatores condicionantes e que impactam diretamente no desempenho das Agências de Desenvolvimento Regional do sul do Brasil, as quais foram o ponto focal da pesquisa.

### **5.1. CONCLUSÕES GERAIS**

O trabalho teve como Objetivo Geral, propor critérios para aprimorar o desempenho das Agências de Desenvolvimento Regional, utilizando as experiências existentes na região sul do Brasil. Tal objetivo julga-se ter sido alcançado, face aos resultados já apresentados e pelos que ainda serão apresentados na seqüência deste trabalho.

Então a pergunta que não quer calar é a seguinte: “se tais organizações são tão relevantes, por que passam por uma enorme gama de dificuldades”? A resposta a esta pergunta, certamente nos leva a razão maior de confecção deste trabalho. Muitas vezes este autor se debateu sobre esta questão, buscando achar respostas empíricas, vividas no dia-a-dia, no trabalho de prestar apoio na estruturação de tais estruturas. Primeiramente, no ano de 1998, como consultor do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento em convênio com o Governo do Estado do Paraná na elaboração de dois Planos de Desenvolvimento Regional (Região de Maringá e de Cascavel), os quais tinham como meta final a sua implantação e execução, através da criação de Agências de Desenvolvimento Regional. Estes planos redundaram em fracasso, pois foram elaborados de cima para baixo, sem o verdadeiro engajamento da sociedade civil no processo.

Passados três anos, novamente este autor foi convidado a participar de um grande projeto de estruturação de quatorze Agências de Desenvolvimento Regional patrocinado pelo SEBRAE, chamado Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial, trabalho que se estendeu do ano de 2001 a 2005. Um projeto concebido com uma metodologia, que foi ao longo do tempo, sendo aprimorada por um grande número de doutores, mestres e especialistas de alto nível. E não só por este motivo que tal programa foi especial, mas pelo fato de que foi realizado no rastro de uma rica construção coletiva, que nasceu principalmente com a criação do FORUMCAT – Fórum Catarinense de Desenvolvimento, o qual aglutinou em 2006, quase uma centena de instituições públicas e privadas e tinha como principal objetivo o apoio a criação de Fóruns de

Desenvolvimento Regional nas regiões abrangidas pelas Associações de Municípios de Santa Catarina. Foram constituídos quatorze Fóruns de Desenvolvimento Regional, estes sim, contando com o apoio e participação dos atores regionais. Foi um período rico em participação, com os atores regionais descobrindo novas formas de cooperação na busca do desenvolvimento regional. Neste rastro veio o PCDRS – Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial.

O processo catarinense foi case nacional, primeiro pelo histórico de sucesso das Associações de Municípios, posteriormente com a aglutinação da sociedade civil organizada discutindo seus projetos estratégicos e posteriormente com a criação das Agências de Desenvolvimento Regional. O programa contou com o apoio técnico da FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, FECAM – Federação Catarinense de Municípios, universidades, associações comerciais e industriais, prefeituras e outras organizações. A metodologia aplicada contou com a oferta de consultoria na implantação, articulação e capacitação de seus gestores e também de um grande contingente de técnicos e empresários. Porém, houve durante a execução deste programa uma séria interferência política, e por mais paradoxal que possa parecer, tal incidente foi motivado pela eleição de um Governo que justamente teve e tem como proposta, a descentralização administrativa dos órgãos estaduais.

Mas por que tal fato ocorreu se justamente todo o processo em curso estava levando para o fortalecimento do capital social, da governança regional, do debate aprofundado das lideranças regionais públicas, privadas e do terceiro setor. Pelo

fato de que o processo de descentralização não levou em consideração em primeiro lugar: a configuração territorial consolidada das vinte e uma Associações de Municípios; em segundo pela falta de reconhecimento da importância da existência e manutenção dos Fóruns de Desenvolvimento que já vinham discutindo projetos de desenvolvimento regional há muitos anos; e em terceiro, pelo sentimento que as Agências de Desenvolvimento Regional poderiam se tornar estruturas que concorrem na aglutinação da sociedade civil organizada, do que as 30 (trinta) Secretarias de Desenvolvimento Regional e seus Conselhos de Desenvolvimento Regional implantados (os Conselhos foram formados com a participação dos prefeitos municipais, presidentes de câmaras de vereadores e por dois membros da sociedade civil de cada município indicados pelos prefeitos). Como resultado deste processo, houve um esvaziamento dos Fóruns de Desenvolvimento Regionais e, por conseguinte do enfraquecimento institucional das Agências de Desenvolvimento Regional. As lideranças regionais optaram por não contrariar as determinações do governo estadual. O resultado final desta história, certamente terá um longo desdobramento que neste momento não se pode antever. Somente que uma grande oportunidade foi perdida e deve servir de exemplo para as iniciativas em curso em todo o país.

No início do ano de 2006, este autor foi chamado a coordenar o Programa de Estruturação e Fortalecimento das Agências de Desenvolvimento Regional do Paraná, uma iniciativa do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP, através do SESI – Serviço Social da Indústria. A situação encontrada foi totalmente diferente, pois as Agências de Desenvolvimento Regional do Paraná foram sendo constituídas pela vontade de cada região, sem a pré-existência em

sua maioria de Fóruns, mas pela articulação das lideranças regionais. As estruturas das agências diferem em tempo de constituição, estrutura, experiência, governança, características regionais e outros fatores, porém, houve um grande esforço de aprendizado no processo, culminando com a criação, em agosto de 2007, da Rede de Agências de Desenvolvimento Regional do Paraná. Esta rede é independente, tendo sido formada exclusivamente pelas agências de desenvolvimento, sem a participação de nenhuma outra instituição. Mas qual foi o motivo? Com o intuito de que elas tenham independência, a partir de sua estruturação, para formularem convênios de parcerias com instituições caso a caso, para não sofrerem nenhum tipo de interferência em sua forma de gestão. Deve-se destacar que até a conclusão do presente trabalho não existe uma política definida, por parte do Governo do Estado do Paraná, no tocante as agências de desenvolvimento, somente a participação dos gestores regionais nos projetos que envolvem especificamente suas áreas de atuação.

No Rio Grande do Sul, também esta existindo uma forte articulação para a criação e operacionalização de agências de desenvolvimento, atualmente o estado conta com quase trinta agências em funcionamento, sob o guarda-chuva do Fórum das Agências de Desenvolvimento. A abrangência das ADs gaúchas são heterogêneas, tais como a Pólo RS com trabalhos voltados a todo o estado, outras seguindo a territorialidade do COREDES e ainda outras municipais.

Quanto aos objetivos específicos explicitados no início da pesquisa pode-se inferir que este trabalho apresenta uma análise sobre as políticas desenvolvimento regional no sul do Brasil, o mesmo pode-se afirmar sobre a avaliação e análise de diferentes experiências de Agências de Desenvolvimento Regional existentes no

sul do Brasil. Apresenta os processos internos e de governança, avalia os pontos fortes e pontos fracos no processo de operacionalização das Agências de Desenvolvimento Regional pesquisadas, bem como o estágio de capital social e capital humano e como eles impactam todo o processo de articulação interinstitucional.

As duas pesquisas realizadas mostram claramente as concordâncias e discrepâncias existentes entre os profissionais que estão gerindo as Agências de Desenvolvimento e técnicos especialistas que trabalham com projetos voltados ao Desenvolvimento Regional, e também os resultados concretos alcançados pelas Agências de Desenvolvimento Regional pesquisadas.

Como resultado proposto para este trabalho, foi ampliado o conhecimento dos fatores que influenciam o desenvolvimento das Agências de Desenvolvimento Regional e dos óbices na formulação de programas e projetos de desenvolvimento regional, sendo finalizado com proposições de atuação que sirvam de suporte para o fortalecimento de tais organizações.

Com relação às hipóteses formuladas, faz-se uma reflexão individual sobre a validade ou não de cada uma delas no escopo do trabalho:

- As Agências de Desenvolvimento Regional são instrumentos que contribuem efetivamente para o Desenvolvimento Regional: com toda certeza pode-se afirmar que, quando tais organizações estão estruturadas com recursos materiais e humanos capacitados, tem tido relevante papel para a consecução do apoio ao desenvolvimento regional;
- As Agências de Desenvolvimento Regional facilitam a criação e estruturação de aglomerações produtivas e Arranjos Produtivos Locais: Como demonstrado pela

figura n. 12 referente ao APL de Moda Masculina do Sudoeste do Paraná, certamente as agências possuem um relevante papel na estruturação e fortalecimento dos APLs. Outro exemplo a ser citado, é o do APL de Metais Sanitários de Loanda e Região (situado no Noroeste do Paraná), segundo pólo de metais sanitários do país, que após ter estruturado sua governança, alterou seus estatutos para se transformar em uma agência de desenvolvimento regional, pois na visão dos empresários do setor, o arranjo tem a responsabilidade de elaborar programas e projetos que desenvolvam outros setores, que não o seu, para que a região se desenvolva de forma sustentável.

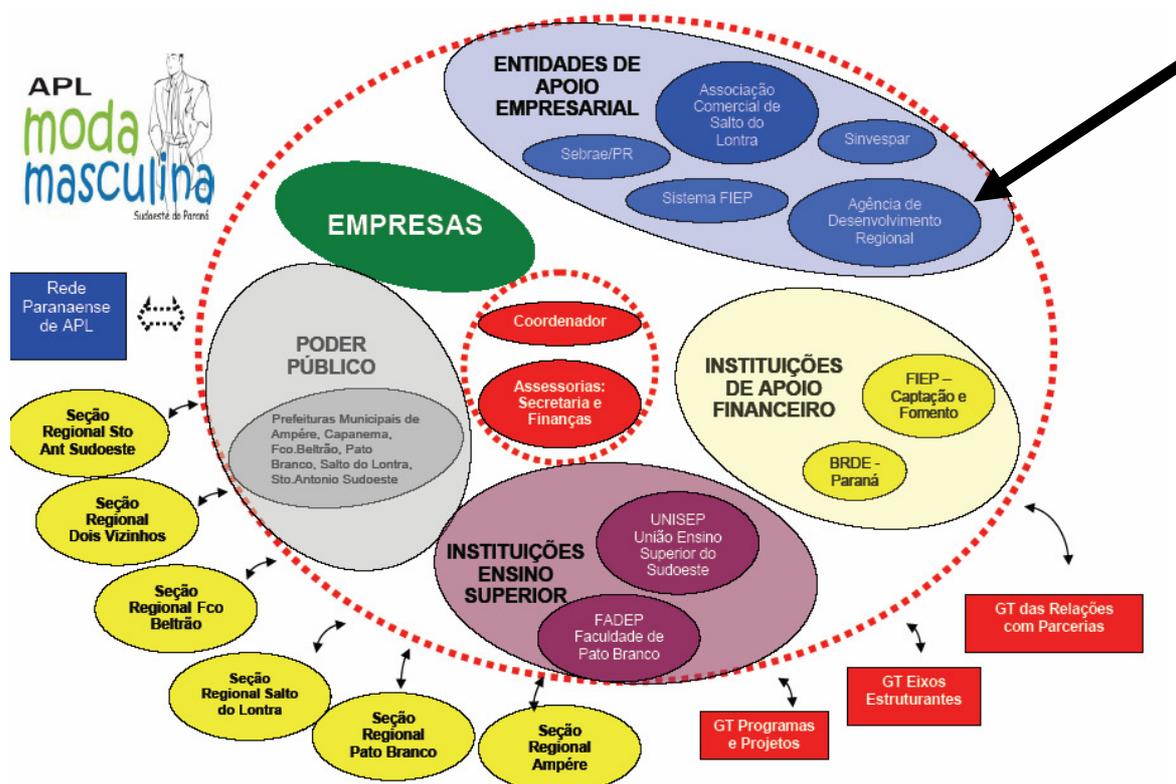


Figura nº. 12 - Estrutura do grupo Gestor do APL Moda Masculina do Sudoeste do Paraná. Fonte: Senai/PR – Coordenação de APLs.

- As Agências de Desenvolvimento Regional, no atual momento brasileiro, podem ser instrumentos de Desenvolvimento Regional com possibilidade de auto-

sustentabilidade: Como demonstrado pela pesquisa realizada, esta questão é a mais delicada, pois com certeza, estas organizações têm total condição de se auto-sustentar, porém; este processo é lento e gradual, pois primeiramente precisam ser reconhecidas como entes estratégicos para a região, progredindo para um status de que possam angariar os recursos necessários a sua manutenção junto as diversas organizações endógenas e exógenas, e com o amadurecimento institucional, conseguirem mesclar suas receitas com recursos advindos de associados, entidades patrocinadoras, projetos, consultorias e capacitações.

- As Agências de Desenvolvimento Regional são reconhecidas nas regiões em que atuam como plataformas interinstitucionais com capacidade para elaborar e realizar a gestão de projetos que aproveitem os potenciais endógenos regionais: A resposta a esta hipótese se mostra óbvia, como pode-se verificar no escopo deste trabalho, pelos projetos executados e em execução, com certeza várias Agências de Desenvolvimento já alcançaram um patamar de credibilidade dos atores regionais que as tornam imprescindíveis, como organizações técnicas e capacitadas, com conhecimento do poder do capital endógeno das regiões em que atuam.

Com relação ao problema da pesquisa ***“É possível a partir da avaliação das experiências de Agências de Desenvolvimento Regional existentes no sul do Brasil, estabelecer critérios de desempenho e proposições para aumentar a eficiência destas Estruturas de Desenvolvimento Regional”?*** Afirma-se que o problema da pesquisa foi satisfatoriamente respondido em consequência da identificação de fatores críticos que influenciam no desempenho das Agências de

Desenvolvimento Regional, salientando-se os seguintes fatores críticos, como resultados do desenvolvimento do trabalho conceitual e empírico.

## **5.2. MODELO PROPOSITIVO NO CONTEXTO DAS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO PESQUISADAS**

Após a apresentação dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas junto às Agências de Desenvolvimento Regional, especialistas e técnicos em desenvolvimento regional, como contribuição deste trabalho, buscou-se ranquear, dentro do rol de fatores intervenientes na atuação das ADRs, quais são os que mais impactam em seus desempenhos. Para tanto, utilizou-se para os dois questionários a escala de Likert, com indicadores de baixo desempenho, médio desempenho e elevado desempenho. Após este ranqueamento, elaborou-se um quadro com proposições para que as Agências de Desenvolvimento Regional melhorem seus desempenhos e se fortaleçam como importantes estruturas estratégicas regionais.

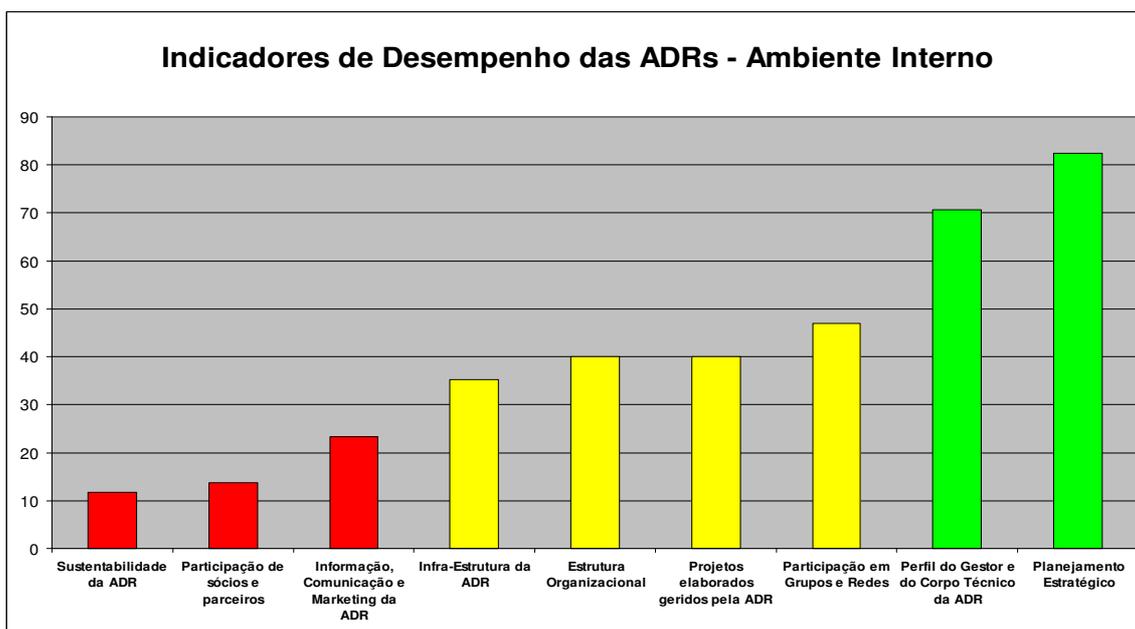


Gráfico nº. 97: Indicadores de Desempenho das ADRs – Ambiente Interno. Fonte: Elaboração do autor.

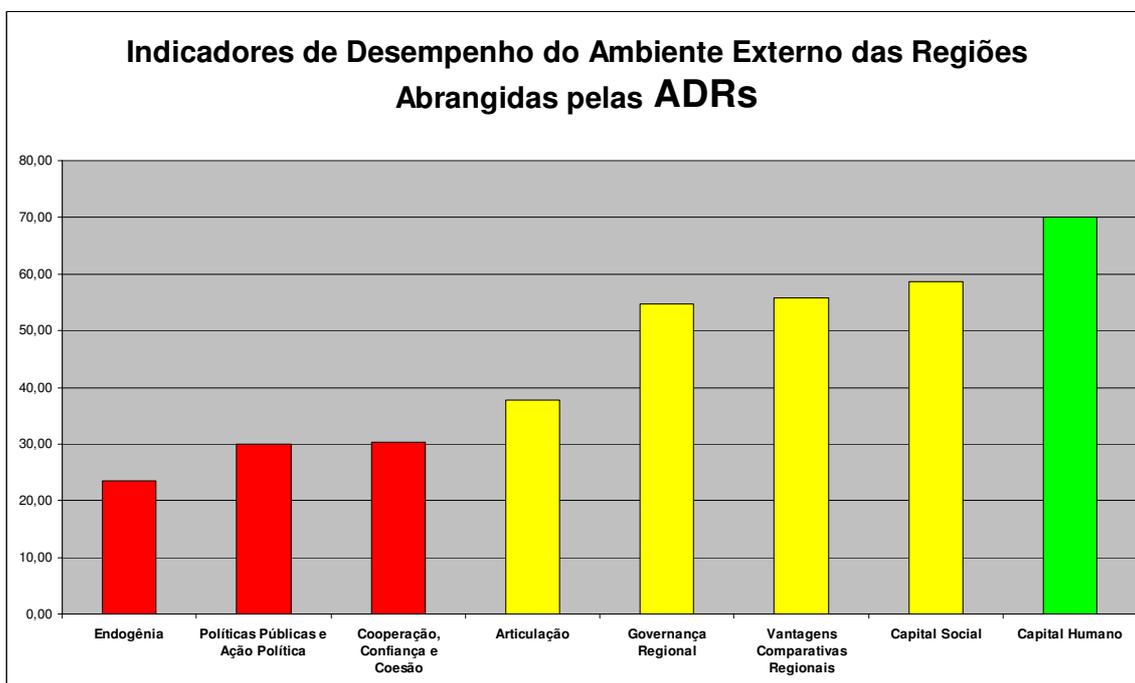
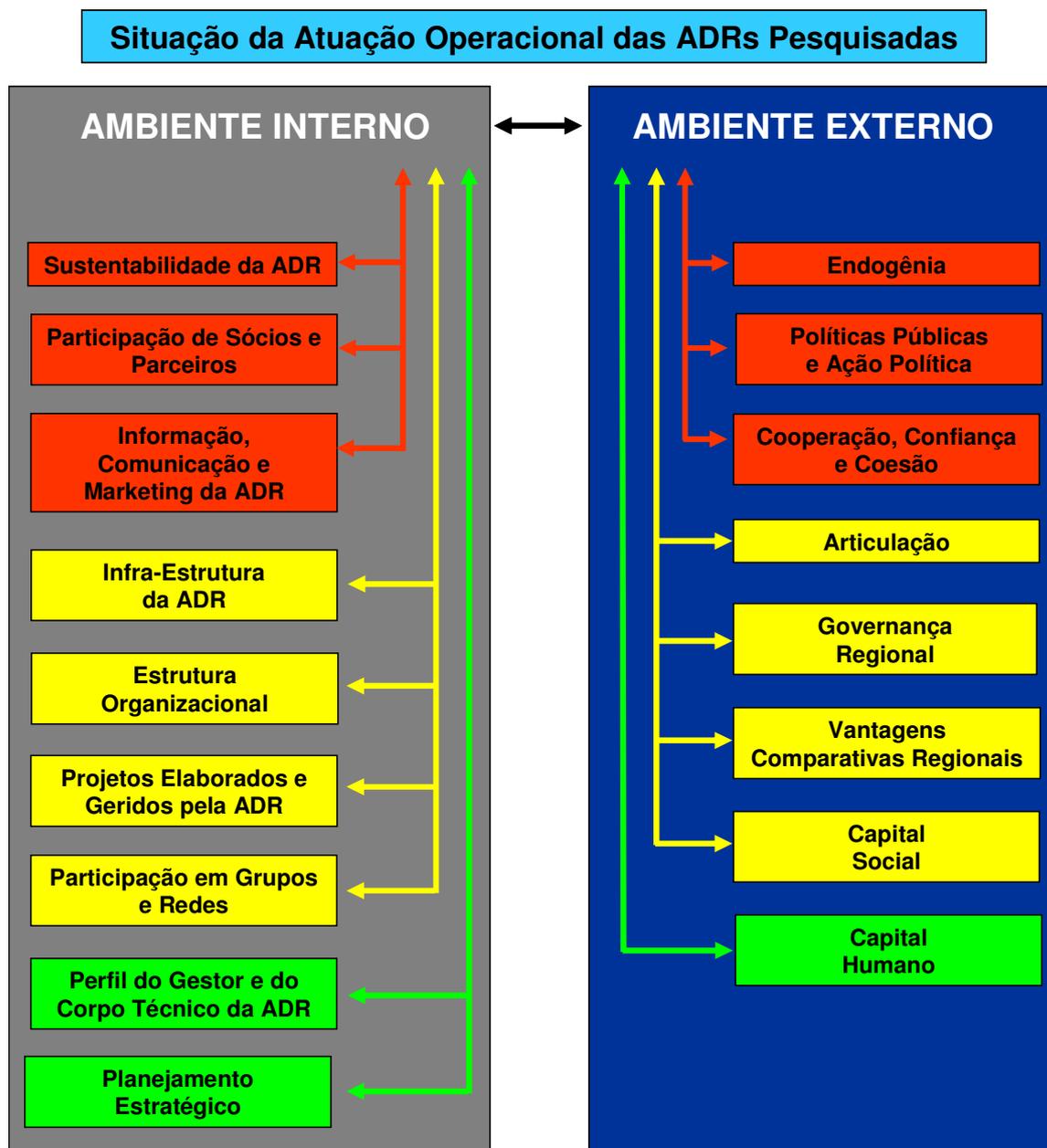


Gráfico nº. 98: Indicadores de Desempenho do Ambiente Externo das Regiões Abrangidas pelas ADRs. Fonte: Elaboração do autor.



Código: ■ Baixo desempenho; ■ Médio desempenho; ■ Elevado desempenho.

Figura nº. 13: Esquema comparativo sobre a situação da atuação operacional das ADRs pesquisadas. Fonte: Elaboração do autor.

### 5.2.1. Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Interno:

INDICADORES	GRAU DE DESEMPENHO	PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DAS ADRs
<b>AI1. Sustentabilidade da ADR</b>	<b>Baixo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar um plano de ação da ADR com o intuito de apresentar de forma clara o papel, a importância, as propostas de trabalho, projetos estratégicos a serem desenvolvidos e as necessidades de custeio para a manutenção da estrutura necessária para a realização das atividades, dentro de uma gestão transparente, pois de forma alguma deve haver algum tipo de desconfiança por parte das lideranças regionais. Reposicionar suas ações perante as principais lideranças regionais, sejam elas privadas ou públicas, no sentido de apresentar uma proposta concreta de trabalho. Buscar o apoio e ampliação de membros associados, seja por aporte financeiro, seja econômico, procurando contato com instituições como as Federações das Indústrias, o SEBRAE e outras que atualmente contam com programas e projetos de suporte ao desenvolvimento regional, além das instituições financiadoras de projetos estaduais, nacionais e internacionais. Articular para que a Sociedade participe efetivamente da sustentabilidade da ADR. É necessário que as lideranças se conscientizem que o papel desempenhado por uma ADR é essencialmente de interesse público.</li> </ul>
<b>AI2. Participação de Sócios e Parceiros</b>	<b>Baixo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possuir um espírito empreendedor, com criatividade e esforço no sentido de que se amplie o seu quadro associativo, para que assim se possam obter os recursos necessários a manutenção da ADR, não deixando de realizar uma auto-reflexão sobre os fatores que estão inibindo o acréscimo de associados e parceiros, os quais podem estar relacionados com estratégias intuitivas e pouco formalizadas, planejamento inadequado, dificuldades de gestão e inexistência de informações estratégicas.</li> </ul>

**AI3. Informação,  
Comunicação e  
Marketing da ADR**

**Baixo**

- Proceder um adequado trabalho no tocante a manipulação de informações, de uma comunicação contínua e eficaz e de um Plano de Marketing, todas estas ações visam dar a visibilidade tão necessária ao desempenho da agência. Sistematizar um processo que envolva a troca contínua de informações com os associados, parceiros, instituições de nível superior, imprensa, enfim com o maior número possível de interlocutores, visando fornecer e receber informações e transformá-las num serviço diferenciado. Elaborar planejamento de marketing como ferramenta de gestão. O planejamento de marketing deve ser utilizado e sempre atualizado, pois permite uma análise do mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências, a estrutura do fluxo da informação passa por três vertentes: comunicação interna, comunicação institucional e comunicação de marketing, pois o acompanhamento e mapeamento das relações institucionais é de extrema utilidade para os centros decisórios das agências. Esta atividade sistematizada poderá colaborar com setores de planejamento estratégico, tornando-se a consciência que ajuda na identificação dos acertos e erros, sugerindo formas de aperfeiçoamento ou homologando impressões.

**AI4. Infra-Estrutura da  
ADR**

**Médio**

- Buscar se estruturar com capacidade de atendimento as demandas existentes, seja na estrutura, seja com corpo técnico capacitado, visando prospectar, elaborar e apresentar projetos voltados ao desenvolvimento sustentável da Região, a elevação do padrão de vida da população e condução de um processo de crescimento e desenvolvimento sustentado, construído a partir de uma ótica de longo prazo e baseado na articulação de esforços conjuntos do setor privado, do poder público, das Universidades e dos agentes representativos da sociedade civil organizada. Entender que ADRs são em sua maioria recentes, e fruto de um esforço principalmente da sociedade civil organizada, portanto, inexistente uma situação clara quanto aos repasses de recursos econômicos e financeiros, fazendo com que as agências acabem tendo uma infra-estrutura bem aquém de suas reais necessidades, o que acaba por levar a um desgaste junto as lideranças regionais, pelos resultados alcançados, pois devem ampliar seu corpo técnico, com consultores organização e análise de informações, na elaboração e gestão de projetos, marketing e captação de recursos.

<b>AI5. Estrutura</b>	<b>Médio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prover a ADR com uma estrutura que tenha densidade representativa, pois quanto mais lideranças estiverem presentes em sua composição, mais facilidades encontrará em sua atuação estratégica, tática e operacional.</li> </ul>
<b>Organizacional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuir capacidade técnica para a elaboração de um portfólio de projetos, a importância sobre a execução do trabalho no âmbito regional justifica-se não somente pela otimização dos esforços, mas porque governos e instituições de fomento têm priorizado projetos que tenham enfoque regional. Evitar a descontinuidade de projetos, pois contribuem para a limitação de atuação e eficácia da agência, devendo se tomar o cuidado para que não ocorra superposição de programas e projetos de diferentes instituições, que, por sua vez, superpõem agendas, dispersam e fragmentam esforços, para não perderem oportunidades de financiamento. Consultar os segmentos da comunidade diretamente afetados, quando da concepção, elaboração, implementação e avaliação de programas e projetos específicos, relacionados com o desenvolvimento e articular as instituições que atuam no território, para que haja o reconhecimento que se faz necessário um agente articulador de suas forças que as una no planejamento e na execução de projetos de desenvolvimento do território.</li> </ul>
<b>AI6. Projetos Elaborados e Geridos pela ADR</b>	<b>Médio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar na formação, estruturação e participação de grupos, pois tratam de um sistema de relações sociais, de interações recorrentes entre pessoas. Conectar-se ao maior número de grupos, organizações e redes possível, buscando tanto internamente em sua região, mas também externamente, seja na esfera estadual, nacional e se possível também internacional, pois em quantos mais fóruns de discussão tiver assento, tanto mais terá uma visão globalizada da realidade. Intensificar a participação em redes entre Agências de Desenvolvimento Regional e Comitês/Conselhos de Municípios ou da Região, associações de comerciantes ou de negócios, sindicatos da indústria, do comércio ou de trabalhadores e grupo de instituições de ensino técnico e superior, grupos ou cooperativas agrícolas, grupos de gerenciamento de água e resíduos, ONGs, grupos ou movimentos políticos, grupos ou associações culturais, grupos financeiros, de crédito ou de poupança e associações profissionais. Tal participação gera acesso a informações, organização e participação em eventos, elaboração e gestão de projetos, pesquisa e desenvolvimento, capacitação e treinamento, desenvolvimento tecnológico e crédito ou poupança.</li> </ul>
<b>AI7. Participação em Grupos e Redes</b>		<b>Médio</b>

<b>AI8. Perfil do Gestor e do Corpo Técnico da ADR</b>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar um esforço para que exista um corpo técnico e gestor de ótimo nível, porém deve-se destacar que na grande maioria das agências, existe a necessidade de ampliação do quadro de técnicos, pois as mesmas estão tendo uma demanda muito grande, o que está gerando desgastes pela não capacidade de atendimento condizente frente a tamanha gama de solicitações. Propiciar a capacitação de seus técnicos e gestores, pois existem carências técnicas preocupantes que devem ser aprimoradas e resolvidas.</li> </ul>
<b>AI9. Existência de Planejamento Estratégico na ADR</b>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar um esforço constante na elaboração e gerenciamento do Planejamento Estratégico da ADR, porém a proposição a ser formulada é de que não os deixem engavetados, mas sim que estejam constantemente acompanhando sua execução, realizando correções de rumo, mas acima de tudo que possibilitem a ADR ter um “norte”, isto é um foco e rumos definidos, executados e monitorados.</li> </ul>

Tabela nº. 11: Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Interno. Fonte: Elaboração do autor.

### 5.2.2. Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Externo:

INDICADORES	GRAU DE DESEMPENHO	PROPOSIÇÕES PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO DAS ADRs
<b>AE1. Endogeneia</b>	<b>Baixo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atentar para o fato de que não existe nenhuma receita que garanta êxito em matéria de desenvolvimento. Porém existem pelo menos duas afirmações: se o desenvolvimento se encontra em nosso futuro, não serão com idéias do passado que o alcançaremos e se o desenvolvimento é um produto da própria comunidade, não serão outros se não os próprios membros da região que irão construí-lo. Entender que o desenvolvimento endógeno pressupõe o protagonismo dos atores locais, interagindo em laços de cooperação territorial que constituem o capital social de uma região. A endogenia é o conceito que unifica os termos desenvolvimento local, desenvolvimento regional e desenvolvimento territorial. Atentar para o fato que o processo de desenvolvimento de uma região dependerá fundamentalmente, da sua capacidade de organização social e política. A capacidade de organização social da região é o fator endógeno por excelência para transformar o crescimento</li> </ul>

<p><b>AE2. Políticas Públicas e Ação Política</b></p>	<p><b>Baixo</b></p>	<p>em desenvolvimento, através de uma complexa malha de instituições e de agentes de desenvolvimento, articulados por uma cultura regional e por um projeto político regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir localmente no sentido de quebrar a dormência em relação a definições de Políticas Regionais de Desenvolvimento, observam-se esforços isolados, pontuais, porém sem interdependência, sem complementariedade, sem coordenação, sem integração. A ADR deve ser a organização que faça a articulação para a unificação de procedimentos, propostas e visão sistêmica em projetos aplicados à política de desenvolvimento regional, mesmo que algumas vezes os movimentos de articulação regional são vistos como concorrentes pelos políticos eleitos na região. Fomentar um espaço democrático para discussão e proposição de mudanças na relação entre a sociedade e o Estado. A partir do diálogo fomentado por idéias que primem pela prática da democracia e pelo crescimento e desenvolvimento sustentável do País, devendo servir de instrumento para aproximar os cidadãos e contribuir para que haja atendimento e respeito aos anseios e causas de interesse coletivo. Reforçar que a participação da sociedade civil na política deve ser incentivada, não somente quando do exercício do voto, mas continuamente, acompanhando e intervindo no processo político, no sentido de buscar o atendimento as reivindicações de interesse regional.</li> </ul>
<p><b>AE3. Cooperação, Confiança e Coesão entre os Atores Regionais</b></p>	<p><b>Baixo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordenar a articulação para proposição de formulação de políticas, de programas e de projetos do interesse das empresas e dos diferentes facilitadores sociais (<i>Stakeholders</i>), apesar de não poderem formular políticas públicas, têm um grande poder para influenciar as lideranças públicas regionais e estaduais para a consecução de políticas voltadas ao atendimento das reivindicações locais. Desenvolver vários papéis chave, dentre estes destacam-se: a) Entender a região e suas vocações, seus pontos fortes e fracos; b) Monitorar, através de indicadores a evolução das empresas (dentro do conceito de elos de cadeias produtivas) e da qualidade de vida da região; c) Orientar os governos na condução de políticas públicas; d) Orientar as instituições de capacitação nas necessidades regionais e também mobilizar as empresas para que estas se abram para o processo de capacitação; e) Desenvolver observatórios mercadológicos e tecnológicos para a inserção competitiva; f) Promover ações de aproximação de fornecedores e clientes locais, nacionais e internacionais. Devem ser facilitadoras e catalisadoras no processo de aproximação interinstitucional. São instituições “pensantes”, que devem estruturar estratégias e planos de ação para o desenvolvimento econômico.</li> </ul>

		<p>Ser um agente articulador, agindo de forma imparcial nos processos de negociação, dando início em processos de mudança, seja através de momentos de reflexão coletiva, seja através da formulação e articulação de políticas e projetos de interesse coletivo.</p>
<p><b>AE4. Articulação</b></p>	<p><b>Médio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar e participar de ações que busquem o incremento de arranjos institucionais e dar operacionalidade às decisões dos atores sociais, econômicos e políticos que atuam articulados. Em suma, o que mais importa é a efetividade na articulação das necessidades locais com as agências externas e suas políticas de incentivo e financiamento. Estruturar suas ações para assumir o papel de indutora dos projetos de interesse público, levando os demais setores a agirem em parceria segundo o sentido e direção estabelecida de comum acordo entre todos. É necessário considerar as características locais (geográficas, econômicas, sociais, ecológicas, políticas e institucionais) e as demandas dos seus atores com o conhecimento científico (muitas vezes externo ao território), de modo a gerar projetos estratégicos que efetivamente promovam as mudanças e tenham sustentabilidade (ambiental, social, econômica etc) no tempo.</li> </ul>
<p><b>AE5. Governança Regional</b></p>	<p><b>Médio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atentar que existem em curso no Brasil, uma série de iniciativas de desenvolvimento regional, e a constituição de instituições intermediárias de governança, por outro lado ocorre uma forte desorganização e fragilização no ordenamento territorial dos órgãos governamentais, implicando em problemas de governança, de coordenação e planejamento dos territórios, cujas ações e projetos se sobrepõem e geram uma intensa confusão nos atores envolvidos. Porém, é notório o crescimento e desenvolvimento das ações nas áreas de governança regional registrada no Brasil. Parece que finalmente os movimentos que fortalecem e promovem o desenvolvimento sustentável nas pequenas localidades tomam corpo. Um ponto a ser destacado é que na grande maioria das governanças ocorrem debates sobre aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos. Assim sendo, o foco para o estabelecimento de diretrizes e ações devem respeitar as pessoas, as vocações e as aptidões de cada região. A ADR deve criar iniciativas de fortalecimento contínuo da governança regional, tomando como exemplos experiências existentes, tais como a dos Arranjos Produtivos Locais e Associações de Municípios. Esse tipo de inter-relação entre instituições permite uma solução alternativa para a subdivisão dos Estados e aumenta a eficiência na troca de informação e recursos entre regiões menos desenvolvidas e mais desenvolvidas. A menor demanda por formalização burocrática dessa forma de gestão regional</li> </ul>

		torna-a mais adequada para o atual contexto do desenvolvimento da sociedade e da economia, e o Brasil deve caminhar mais nessa direção do que na criação de novas unidades federativas.
<b>AE6. Vantagens Comparativas Regionais</b>	<b>Médio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em <u>economia</u>, a teoria da vantagem comparativa explica porque o <u>comércio</u> entre dois países, regiões ou pessoas pode ser benéfico, mesmo quando um deles é mais produtivo na fabricação de todos os bens. O que importa aqui não é o custo absoluto de produção, mas a razão de produtividade que cada país ou região possui. Portanto, a ADR deve atuar em projetos que valorizem os aspectos citados na pesquisa, tais como localização geográfica, clima e solo, meio ambiente, capital humano, capital social e infra-estrutura.</li> </ul>
<b>AE7. Capital Social</b>	<b>Médio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atuar no constante fortalecimento do capital social, promovendo ações que fortaleçam a confiança e reciprocidade na economia, articulando a formação de redes, organizações civis e pela confiança compartilhada entre as pessoas, fruto de sua própria interação social. Articular a parcerização com várias instituições que desenvolvem projetos voltados ao desenvolvimento regional, pode-se citar as entidades do Sistema “S”, universidades, conselhos de desenvolvimento, as coordenadorias de associações comerciais e indústrias, cooperativas e tantas outras organizações que possibilitam ao fortalecimento do processo de criação de confiança, cooperação e parcerias, tão importantes e necessários para o fortalecimento das identidades regionais, porém, ainda há um longo caminho a ser trilhado para que se chegue ao pleno amadurecimento e desenvolvimento deste processo.</li> </ul>
<b>AE8. Capital Humano</b>	<b>Elevado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar, identificar e agregar capital humano, o qual se encontra num processo de franco desenvolvimento, na atualidade o quadro se alterou muito nas últimas décadas com a criação de um relevante número de instituições de ensino superior nas cidades pólo do interior, apesar de em muitos casos, os cursos ofertados estarem totalmente desalinhados com a vocação econômica existente na área de</li> </ul>



abrangência das instituições de ensino superior, mas de qualquer forma, pode-se inferir que houve uma grande mudança no cenário de formação do capital humano. A ADR deve levantar o estoque de conhecimento e habilidades que possuem os indivíduos que residem na região e as capacidades para exercitá-los.

---

Tabela nº. 12: Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs no Ambiente Externo.

Fonte: Elaboração do autor.

### 5.3. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No contexto das Agências de Desenvolvimento no Brasil, existe uma enorme gama de trabalhos a serem abordados. Porém, o povo brasileiro tem a enorme capacidade para queimar etapas, para buscar seu desenvolvimento. Em todas as ciências, brasileiros estão se tornando referência (ex.: fabricação de motores a álcool, em várias áreas no campo da medicina, bio-combustíveis, etc.). Com relação aos temas tratados neste trabalho, pode-se notar na literatura que os autores mais destacados são os europeus e norte-americanos. Porém, temos grandes pensadores em nosso país, e não tardará para que comecem a ter o reconhecimento internacional, pois o Brasil é um país de dimensões continentais, que certamente já apresenta exemplos de articulação, governança regional, capital social, redes de relacionamento, tecnologia e inovação.

Cada tema tratado neste trabalho merece atenção detalhada, dentre os quais pode-se destacar:

- Ampliação dos fatores intervenientes no processo de fortalecimento das Agências de Desenvolvimento Regional e outras formas de articulação entre os atores regionais;
- Estabelecimento de padrões de empoderamento da sociedade civil organizada buscando o atendimento as suas necessidades e carências;
- Fortalecimento de organizações que possam influenciar no estabelecimento de Políticas de Desenvolvimento que respeitem as diferenças de cada região de nosso país;
- Execução de estudos sobre novas metodologias para fortalecimento de governanças regionais;
- Realização de pesquisas mais aprofundadas sobre métodos de articulação do capital social;

- Execução de estudos sobre como se processa a relação histórica brasileira sobre a necessidade de criação de uma entidade regional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S. **Capacitação, sensibilização e informação em arranjos e sistemas de MPME – NT1.2**: preposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: FINEP/SEBRAE/CNPQ/UFRJ, 2001.

ALMEIDA, A. J. **Território, estratégias empresariais e competitividade: o caso da Península de Setúbal**. Projetos de Investigação. Portugal, 2003. Disponível em: <[www.ips.pt/investigacao\\_02.html](http://www.ips.pt/investigacao_02.html)>. Acesso em: 10 jun. 2003.

ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. **Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos**, 2000. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/pdf/artigos/Alvarez,%20Mecena,%20Proenca%20-20Estrategia%20em%20Redes%20de%20Incubadoras%20-20XXII%20SGIT%20-%202002.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2003.

AMARAL FILHO, J. **Endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local**. Planejamento e Políticas Públicas - PPP, n. 23. jun. 2001.

AMIN, Ash. **An Institutional Perspective on Regional Economic Development**, texto apresentado no Economic Geography Research Group Seminar, *Institutions and Governance*, London, Department of Geography, UCL, em 3 de julho de 1998, disponível na Internet, em 01/02/2008, no endereço [www.econgeog.org.uk/pdf/amin](http://www.econgeog.org.uk/pdf/amin).

BAGNASCO, Arnaldo. **Desenvolvimento regional, sociedade local e economia difusa**, in: **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. DP&A, Rio, 2002.

BANDEIRA, P. **Reflexões sobre a redefinição das políticas territoriais e regionais no Brasil, construção das políticas de integração nacional e desenvolvimento regional**. Ministério da Integração Nacional. Brasília, 1999.

BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. IPEA, Brasília, Texto para discussão N° 630, p. 189, fev, 1999.

BANDEIRA, P. **Reflexões sobre a redefinição das políticas territoriais e regionais no Brasil, construção das políticas de integração nacional e desenvolvimento regional**. Ministério da Integração Nacional. Brasília, set. 2000.

BECKER, B. K. **Reflexões sobre políticas de integração nacional e desenvolvimento regional**. Ministério da Integração Nacional, Departamento de Políticas Regionais. Brasília, set. 2000.

BERTINI, Silvano. **SMEs, Industrial development and competitiveness in Italy, Asia-Europe**. SME Conference, Itália, 1998.

BIANCHI, Patrizio, MILLER, Lee M. e BERTINI, Silvano. **The italian SME experience and possible lessons for developing countries**. NOMISMA, 1996.

BOISIER, Sergio. **Centralización y descentralización territorial en el proceso decisorio Del sector publico**. Santiago do Chile, CEPAL, 1995.

BONELLI, Régis e BRITO, Adriana. **Políticas Industriais Descentralizadas: as experiências européias e as iniciativas subnacionais no Brasil**. Brasília: IPEA, 1997. (Texto para Discussão n. 492).

BRUNDTLAND COMMISSION. **World commission on environment and development: our future**. New York: Oxford University Press, 1987.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CASAROTTO F., Nelson e PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. Editora Atlas, São Paulo, 1998.

CHORINCAS, Joana; MARQUES, Isabel; RIBEIRO, José F. – **Clusters e Políticas de Inovação – Conceitos, Experiências Européias e Perspectivas de Aplicação a Portugal**. Disponível na World Wide Web: <<http://www.dpp.pt>>, acessado em 14/01/2003.

COELHO, A.; COELHO, F. **A mudança organizacional das empresas ibéricas num ambiente dinâmico**. In: XXIII JORNADA HISPANO-LUSAS DE GESTIÓN CIENTIFICA. LA EMPRESA FAMILIAR EN UN MUNDO GLOBALIZADO. Lugo, Espanha. 2003. Disponível em: <[http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04\\_programa.htm](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/04_programa.htm)>. Acesso em: 10 ago.2003.

CUNHA, Idaulo José. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização**. Florianópolis: BRDE-FORUMCAT, 2003, 135 p.  
**Desenvolvimento Regional: um novo paradigma em construção** / Organização de Zeferino Perin. Erechim, RS: EdiFAPES, 2004.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMMOC – Associação de Municípios do Meio Oeste Catarinense**. Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2003.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMARP – Associação de Municípios do Alto Rio do Peixe**. Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2003.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMURC/AMPLA – Associação de Municípios da Região do Contestado e Associação de Municípios do Planalto Norte Catarinense**. Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2003.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMOSC – Associação de Municípios do Oeste de Santa Catarina.** Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2004.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMUREL – Associação de Municípios da Região de Laguna.** Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2004.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMEOSC – Associação de Municípios do Extremo Oeste Catarinense.** Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2004.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região do Vale do Rio Tijucas e Costa Esmeralda.** Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2004.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMAI – Associação de Municípios da Região do Alto Irani.** Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2004.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMAUC – Associação de Municípios do Alto Uruguai Catarinense.** Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2004.

**Desenvolvimento Tecnológico Regional - DTR da Região da AMERIOS – Associação de Municípios da Região do Entre Rios.** Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina. Florianópolis/SC: IEL, 2004.

**Desenvolvimento regional em Santa Catarina /** Claudia Siebert (organizadora) - Blumenau: Edifurb, 2001.

**Dicionário de Sinônimos e Antônimos da Língua Portuguesa.** 2ª edição. Editora Globo – 1945.

DINIZ, C.C. **Repensando a questão regional brasileira: tendências, desafios e caminhos.** In: CASTRO, A.C. (org). Desenvolvimento em debate. Painéis do desenvolvimento brasileiro – II. Rio de Janeiro: MAUAD / BNDES, 2002 b.

DOWBOR, Ladislau – **A reprodução social: propostas para uma gestão descentralizada** – Ed. Vozes, Petrópolis, 2003

**Estudo sobre a nova estratégia de Desenvolvimento Regional e a experiência da Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul.** Fundação Getúlio Vargas, organizadora. Erechim/RS: EDIFAPES, 2003.

ERDC. **Generic features of geographical clusters.** Disponível em: <[www.ercd.uce.ac.uk/Clusterweb/Research/Generic\\_Features.doc](http://www.ercd.uce.ac.uk/Clusterweb/Research/Generic_Features.doc)>. Acesso em: 28 jun. 2003.

EURADA. **Clusters, industrial districts, local productive systems.** <<http://www.euradaEURADA.org>>, Bruxelas: EuradaEURADA, 1999.

EURADA. **Creation, development and management of RDA's: does it have to be so difficult?** Bruxelas, Fev. 1999. Disponível em: <[www.eurada.org/Download/library/](http://www.eurada.org/Download/library/)>. Acesso em 25 ago. 2003.

EURADA. **Clusters, industrial districts, local productive systems.** <<http://www.EURADA.org>> , Bruxelas: EURADA, 2003.

FEDERAÇÃO CATARINENSE DE MUNICÍPIOS. <<http://www.fecam.org.br>>, Florianópolis, agosto/2003.

FERREIRA, AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986. 1838p.

FLEURY, Maria Teresa L. e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação rganizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo, Atlas, 1995.

FISCHER, R. M. **Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor.** In: Terceiro Setor: planejamento e gestão. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

FORUM CATARINENSE DE DESENVOLVIMENTO - FORUMCAT. <<http://www.iel-sc.com.br/forumcat>>, Florianópolis, agosto/2003.

GALVÃO, Antônio Carlos e VASCONCELOS, Ronaldo. **Política Regional à Escala Subregional: uma tipologia territorial como base para um fundo de apoio ao desenvolvimento regional.** IPEA,1999. (Texto para Discussão n. 665).

GAROFOLI, G. **Sviluppo locale e ruolo delle agenzie: una riflessione sul caso italiano.** Disponível em: <[eco.uninsubria.it/Webdocenti/garofoli/Sviluppo%20locale%20e%20ruolo%20delle%20Agenzie.pdf](http://eco.uninsubria.it/Webdocenti/garofoli/Sviluppo%20locale%20e%20ruolo%20delle%20Agenzie.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2003.

GOEDERT, A. R. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas: um estudo exploratório para o setor apícola catarinense.** 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GOEDERT, Adriano Rogério. **Governança em Rede de Desenvolvimento e a Experiência em Santa Catarina.** Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. <<http://www.sc.gov.br>>, Florianópolis, agosto/2003.

GUERRA, Vânia M. L. **Discurso, representação e relações intersemióticas.** Estudos Lingüísticos, São Carlos, nº 35, p.1970-1980, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Collaborating with potential competitors: the profits and the perils**. Disponível em: <[www.adl.com/downloads/prism/1990/1990\\_Q3\\_01-05.pdf](http://www.adl.com/downloads/prism/1990/1990_Q3_01-05.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2003.

HELMSING, A. H. J. **Externalities, learning and governance: new perspective on local economic development**. *Development and Change*, v. 32, n. 2, p. 277-308, 2001.

HUMPHERY, J; SCHIMITIZ, H. Princípios para promoção de pólos e redes de PME's In: PASSOS, C. F. **Desafios para as PME's**. São Paulo: IPT/SEBRAE-SP, 1997.

JESSOP, B. **The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development"**. *International Social Science Journal*, 50(155), 1998.

JIMÉNEZ, E. **Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalization**. ILPES – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Chile, Dec. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan016062.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2006.

KANTER, R.M. **When giants learn cooperative strategies**. *Planning Review*, v.18, n.1, Jan/Feb, 1990.

HADDAD, Paulo Roberto. (org.). **Economia Regional: teorias e métodos de análise**. Fortaleza: BNB. ETENE, 1989. 694p.

IEL, SEBRAE. **Agências e Projetos de Desenvolvimento Tecnológico Regional: modelo de integração e inovação**. Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial, p. 16-17, jun. 2003.

IEL, SEBRAE. **PCDRS é Pareceria de Sucesso**. Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial, p. 6-7, jun. 2003.

IEL, SEBRAE. **Proder: de ferramenta a estratégia Um jeito catarinense de crescer certo**. Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional e Setorial, p. 14-15, jun. 2003.

LAGENDIJK, A. **New ways for local and regional economic development**. University of Newcastle. Disponível em: <[www.psa.ac.uk/cps/1998/lagandijk.pd](http://www.psa.ac.uk/cps/1998/lagandijk.pd)>. Acesso em: 19 out. 2005.

LAGENDIJK, A. **Good practices in SME cluster initiatives. Lessons from the core regions and beyond**. CURDS - Center for Urban and Regional Development Studies, 18 nov. 1999. Disponível em: <[www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/3137adapt\\_su.pdf](http://www.campus.ncl.ac.uk/unbs/hylife2/lib/files/3137adapt_su.pdf)>. Acesso em: 19 out. 2005.

LANDABASO, M.; MOUTON, B. **Towards a new regional innovation policy: 8 years of European experience through innovative actions**. In: DG REGIONAL POLICY, 2002,

Bremen. Disponível em:  
<temi.provincia.milano.it/economia/sviluppo/documenti/lanbadaso.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2004.

LEMOS, M. et al. **O arranjo produtivo da rede Fiat de fornecedores**. Estudos Empíricos, Rio de Janeiro, dez. 2000.

LUFT, Celso Pedro. **Novo Manual de Português**. 5ª Edição - Editora Globo, 1999.  
**Manual de Redação Folha de São Paulo**. Publifolha, 2006.

MARCONI, M. M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

**Metodologia de Desenvolvimento de arranjos Produtivos locais: Projeto Promos – Sebrae – BID: versão 2.0** \ Renato Caporali e Paulo Volker (organizadores). – Brasília: SEBRAE, 2004.

MINHOTO, L.; MARTINS, C. E. **As redes e o desenvolvimento local**. Cadernos Fundap, n. 22, p. 81-101, 2001.

NASSER, José Monir. **A economia do mais: coisas que você não ouvirá de nenhum outro economista**. Curitiba: Tríade, 2003.

NASSER, B. **Economia regional, desigualdade regional no Brasil e o estudo dos eixos nacionais de integração e desenvolvimento**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 145-178, dez. 2000.

NEUMANN, S. **Strategic Information Systems: Competition Through Information Technologies**. New York, NY: Macmillan College Publishing Company. 1994.

OBSERVATORY of European SMEs. **Regional cluster in Europe**. Enterprise Publications, n. 3, 2002. Disponível em:  
<europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\_policy/analysis/observatory.htm>. Acesso em: 5 de agosto/2003.

OECD. **Development Assistance Committee**. Shaping the 21st century: the contribution of development co-operation. Paris, 1996.

PEDROZO, E.; SILVA, T. **O desenvolvimento sustentável, a abordagem sistêmica e as organizações**. READ, Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, edição 18, v. 6, n. 6, dez. 2000. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read18/>. Acesso em: 10 out. 2003.

PEREIRA, J. P. C. N. et al. **Estrutura do arranjo produtivo, da governança e competência coletiva como fatores da competitividade local: um estudo exploratório no município de Holambra-SP**. Disponível em:

<[www.poli.usp.br/Organizacao/Departamentos/shownamedoc.asp?codpes=2086560](http://www.poli.usp.br/Organizacao/Departamentos/shownamedoc.asp?codpes=2086560)>. Acesso em: 8 out. 2004.

PEREIRA, MOACIR. **O uso da curva ABC nas empresas**. Disponível em: <<http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=5&rv=Vivencia>>. Acesso em: 13 ago. 2006

PEREIRA, Vitor Soares. **In-Régio, histórias do Desenvolvimento Regional**. Florianópolis: Editora Nova Era, 2001.

PERSPECTIVA, Consultores Associados. **Relatório de avaliação das Associações de Municípios do Estado de Santa Catarina e do Estado do Paraná**. Constante do Programa Paraná Urbano, sob auspícios do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), 1998.

PIRES, Márcio de Souza. **Construção do Modelo Endógeno, Sistêmico e Distintivo de Desenvolvimento Regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do Mercoeste**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) – Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo, Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, Michael. **What is strategy?** Harvard Business Review, Nov/Dec, 1996, p. 61-78.

PORTER, Michael. **Clusters and the new economic of competititon**. Harvard Business Review, Nov/Dec, 1997, p. 77-90.

PORTER, Michael E. **Competição estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.515 p.

POWELL, W.W., SMITH-DOER, L. **Networks and Economic Life**. In *The Handbook for Economic Sociology*. Smelser, N.J. & Swedberg, R. (eds.). New York: Princeton University Press, 1994.

PUTNAM, Robert – **Making Democracy Work: Civic Tradition in Modern Italy** – Princeton University Press, Princeton 1993.

PUTNAN, Robert D. **Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

RAUD, Cécile. **Indústria, território e meio ambiente no Brasil: perspectivas da industrialização descentralizada a partir da análise da experiência catarinense**. Ed. UFSC/FURB. Florianópolis, 1999.

RIBAULT, M. MARTINET, B., LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Publicações Dom Quixote. Lisboa, 1995.

**Questionário Integrado para Medir Capital Social (QI –MCS)**. Grupo Temático sobre Capital Social. Banco Mundial. 2003.

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia e Administração**. São Paulo, Nova Cultural, 1996.

SANTA RITA, L.; SBRAGIA, R. **Aglomerados produtivos: acordos de cooperação e alianças estratégicas como condicionantes para o ingresso de PME's moveleiras em um processo de desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.campusoei.org/salactsi/santarita.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2003.

SEBRAE. **Termos de Referência para atuação do Sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais**. Brasília: SEBRAE, 2003. p. 17 (série documentos).

SOARES, L. **A campanha contra a fome como experimento radical**. O Impacto Social do Trabalho das ONGs no Brasil. São Paulo, ABONG, 1998.

SHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico**. Coleção os economistas. São Paulo, Abril Cultural, 1982.

SILVA, Edna. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. PPGEF. Florianópolis, UFSC, 2000.

STAMER, Jörg Meyer- & ALTEMBURG, Tilman. **How to promote clusters: policy experiences from Latin America**. *In: Clusters e sistemas locais de inovação: estudos de casos e avaliação da região de Campinas*. CGU/PREAC/Unicamp, set/1999b.

STAMER, Jörg Meyer. **Estratégias de Desenvolvimento Local e Regional: Cluster, Política de Localização e Competitividade Sistêmica**. Policy Paper no 28. Frederick Ebert Stiftung, Setembro de 2001.

STAMER, J. M. **Understanding the determinants of vibrant business development: the systemic competitiveness perspective**, July. 2003. Disponível em: <[www.mesopartner.com](http://www.mesopartner.com)>.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Governança de sistemas de MPME em clusters industriais**. Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: FINEP/CNPQ/SEBRAE/UFRJ, 2002. TAVARES, Maurício - Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação – Editora Atlas, 2007.

TIJIBOY, J. **Educação, ecologia e desenvolvimento municipal**. Porto Alegre: Suliani, 1993.

WATSON, H.; RAINER, K.; HOUDSHEL, G. **Executive Information Systems: emergence development impact**. New York: John Wiley & Sons, 1992.

WILLIAMSON, O.E. **The economic institutions of capitalism: firms, market, relational contracting**. New York, The Free Press, 1985.

ZALESKI NETO, J. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

## **ANEXOS**

**ANEXO I****INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO JUNTO AS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Nome da ADR:

Endereço:

CEP:

Data de Fundação:     /     /

Telefone: (0 )

Fax: (0 )

Site:

E-mail:

Respondente do Questionário:

**I. Caracterização da Região**

Solicita-se, nesta etapa, a gentileza em responder as questões apresentadas, para que de posse destas informações, possa-se embasar os dados fundamentados da região e da ADR, agilizando de forma substancial todo o processo metodológico.

1.1. Como foi realizada a ocupação da Região?

- (        ) Colonização
- (        ) Migração
- (        ) Assentamento

1.2. Quais foram as Etnias predominantes na colonização? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) Italianos
- (        ) Alemães
- (        ) Ucrrianos
- (        ) Poloneses
- (        ) Japoneses
- (        ) Brasileiros. De qual(is) Estado(s)?
- (        ) Outros. Citar?

1.3. A quantos anos ocorreu a ocupação do território regional?

- (        ) Menos de 50 anos
- (        ) Entre 50 e 75 anos

- (        ) Entre 75 e 100 anos  
 (        ) Mais de 100 anos

1.4. Quais os Municípios que compõem a Região (citar o nome, área e população)?

<b>Município</b>	<b>População</b>	<b>Área</b>
------------------	------------------	-------------

1.5. A questão da composição e agrupamento dos municípios pertencentes a ADR ocorreu de que forma?

**(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) Associação de Municípios  
 (        ) Características Sócio-Econômicas  
 (        ) Caracterização do IBGE  
 (        ) Região caracterizada pelo Governo do Estado  
 (        ) Raízes históricas  
 (        ) Outra. Qual?

1.6. Quais as principais atividades econômicas da Região (em número de empresas, geração de empregos e arrecadação)?

1.7. Quais as Vantagens Comparativas da Região? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) Localização geográfica  
 (        ) Clima  
 (        ) Solo  
 (        ) Infra-estrutura (estradas, aeroportos, energia,...)  
 (        ) Colonização  
 (        ) Capital Humano  
 (        ) Capital Social  
 (        ) Meio-ambiente

## **II. Capital Social e Humano da Região**

2.1. Qual o estágio atual do Capital Social da Região **(A definição para capital social refere-se às normas que promovem confiança e reciprocidade na economia (Francis Fukuyama (1999), Putnam (1993) e Patrick Hunout (1995-1996). É constituída por redes, organizações civis e pela confiança compartilhada entre as pessoas, fruto de sua própria interação social.)?**

- (        ) Muito incipiente  
 (        ) Incipiente  
 (        ) Em processo de desenvolvimento  
 (        ) Desenvolvido  
 (        ) Muito desenvolvido

2.1.1. Existe um número relevante de **(se possível informar a quantidade)**:

- |  |          |
|--|----------|
| <input type="checkbox"/> Instituições Públicas de Ensino Técnico e Superior. | Quantas? |
| <input type="checkbox"/> Instituições Privadas de Ensino Técnico e Superior. | Quantas? |
| <input type="checkbox"/> Instituições de Pesquisa                            | Quantas? |
| <input type="checkbox"/> Órgãos do Governo Federal                           | Quantos? |
| <input type="checkbox"/> Órgãos do Governo Estadual                          | Quantos? |
| <input type="checkbox"/> Organizações Não-Governamentais                     | Quantas? |
| <input type="checkbox"/> Sindicatos  | Quantos? |
| <input type="checkbox"/> Cooperativas  | Quantas? |
| <input type="checkbox"/> Entidades de Classe                                 | Quantas? |
| <input type="checkbox"/> Clubes de Serviço                                   | Quantos? |
| <input type="checkbox"/> Fóruns Interinstitucionais                          | Quantos? |

2.1.2. As Instituições mantêm um contato estreito na elaboração e execução de projetos de desenvolvimento sócio-econômico regional?

- Não mantêm contato
- Muito pouco
- Pouco
- Razoável
- Bom
- Excelente

2.2. As articulações entre as entidades produzem resultados ou projetos para a região?

- Não
- Sim

### **III. Histórico da ADR**

3.1. Qual é o histórico de formação da ADR? **(Em que ano foi fundada; qual foi o contexto; quais as lideranças que estiveram a frente do processo; qual foi a proposta inicial que motivou sua fundação)**

3.2. Qual a configuração da ADR? **(poderá haver mais de uma opção)**

- Predomínio do Setor Público
- Predomínio do Setor Privado
- Público/Privada
- Setorial
- Multisetorial





4.3.2. Qual a metodologia utilizada? **(poderá haver mais de uma opção)**

- Chuva de Idéias
- EDPO – Êxitos, Potenciais, Deficiências e Obstáculos
- FOFA – Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
- Investigação Apreciativa
- Outra. Qual?

4.3.3. Quando ele foi elaborado?

- A menos de 06 meses
- Entre 06 meses e 01 ano
- Entre 01 ano e 02 anos
- Mais de 02 anos

4.3.4. Qual o prazo de abrangência?

- 01 ano
- 02 anos
- Até 05 anos
- Mais de 05 anos

4.4. No seu ponto de vista, como os Pontos Fortes da Região impactam na atuação da ADR?

- Não impactam
- Impactam pouco
- Impactam razoavelmente
- Impactam muito

4.5. No seu ponto de vista, como os Pontos Fracos da Região impactam na atuação da ADR?

- Não impactam
- Impactam pouco
- Impactam razoavelmente
- Impactam muito

4.6. Carências e dificuldades

4.6.1. Qual são as carências e dificuldades para o pleno funcionamento e fortalecimento da ADR, elas ocorrem em que âmbito? **(poderá haver mais de uma opção)**

- Técnico
- Financeiro
- Administrativo
- Articulação

4.6.2. Ainda sobre as carências e dificuldades enfrentadas pela ADR no plano organizacional e decisional, elas ocorrem em qual dos seguintes pontos? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) Pobreza de recursos
- (        ) Gestão centralizada
- (        ) Situação extra-organizacional incontrolável
- (        ) Fraca maturidade organizacional
- (        ) Ausência da atividade de planejamento formal
- (        ) Fraca especialização
- (        ) Estratégia intuitiva e pouco formalizada
- (        ) Horizonte temporal de curto prazo
- (        ) Inexistência de dados quantitativos

4.6.3. O que poderia ser feito para minimizá-los ou mesmo eliminá-los?

## **V. Projetos da ADR**

### **5.1. Projetos Executados**

5.1.1 Quais são os projetos e serviços já executados pela ADR? **(cite os principais – de 03 a 05 projetos)**

Projeto 01 –

Fonte financiadora –

Valor –

Prazo de execução –

Projeto n –

Fonte financiadora –

Valor –

Prazo de execução -

### **5.2. Projetos em Andamento**

5.2.1. Quais são os projetos e serviços em andamento na ADR? **(cite os principais – de 03 a 05 projetos)**

Projeto 01 –

Fonte financiadora –

Valor –

Prazo de execução -

Projeto n –

Fonte financiadora –

Valor –

Prazo de execução -

### 5.3. Projetos Elaborados Aguardando Aprovação

5.3.1. Quais são os projetos e prestação de novos serviços aguardando andamento na ADR? **(cite os principais – de 03 a 05 projetos)**

Projeto 01 –

Fonte financiadora –

Valor –

Prazo de execução -

Projeto n –

Fonte financiadora –

Valor –

Prazo de execução -

## VI. Sustentabilidade da ADR

6.1. Fontes de Receita

6.1.1 As fontes de receita que mantêm a ADR são suficientes para o seu pleno funcionamento?

(        ) São suficientes

(        ) São insuficientes para a atual estrutura

6.1.2. Os Sócios contribuem para a manutenção da ADR? De que forma?

(        ) Contribuem

(        ) Não contribuem

Em forma de: **(poderá haver mais de uma opção)**

(        ) Contribuição financeira mensal

(        ) Contribuição econômica mensal (sede sala, telefone, veículo, etc.)

Se os Sócios não contribuem, de que forma ela se mantém? **(poderá haver mais de uma opção)**

(        ) Através de projetos junto a fontes de fomento

(        ) Pela contribuição do Poder Público

(        ) Pela participação de Entidades de Classe

(        ) Pela participação voluntária de seus membros

## VII. Confiança e Solidariedade

Em todas as regiões, algumas lideranças se dão bem e confiam umas nas outras, enquanto outras não. Portanto, gostaríamos de realizar uma avaliação sobre a confiança e da solidariedade na sua Região.

7. Em geral, você concorda ou discorda das seguintes afirmações?

a. Concordo totalmente

b. Concordo em parte

c. Não concordo nem discordo

d. Discordo em parte

e. Discordo totalmente

- (        ) Pode-se confiar na maioria das lideranças regionais que residem nesta Região.
- (        ) Nesta Região, é preciso estar atento ou alguém pode tirar vantagem da ADR.
- (        ) A maioria das lideranças regionais nesta região estão dispostas a ajudar caso a ADR precise.

8. Quanto você, como gestor da ADR, confia em diferentes tipos de pessoas. Numa escala de 1 a 5, onde 1 quer dizer “confio muito pouco” e 5 quer dizer “confio totalmente”, quanto você confia nas pessoas em cada categoria?

1 - Confio muito pouco

2 - Confio pouco

3 - Nem pouco, nem muito

4 - Confio muito

5 - Confio totalmente

- (        ) Gestores de Instituições do Setor Público
- (        ) Gestores de Instituições do Setor Privado
- (        ) Gestores de Instituições do Terceiro Setor
- (        ) Empresários
- (        ) Comerciantes
- (        ) Membros do governo local
- (        ) Membros do governo estadual
- (        ) Membros do governo federal
- (        ) Políticos

9. Você acha que nos últimos cinco anos, o grau de confiança nesta Região melhorou, piorou ou permaneceu mais ou menos o mesmo?

- (        ) Melhorou
- (        ) Piorou
- (        ) Permaneceu mais ou menos o mesmo

10. Hoje em dia, com que frequência você diria que as lideranças regionais ajudam umas às outras?

- (        ) Sempre ajudam
- (        ) Quase sempre ajudam
- (        ) Algumas vezes ajudam
- (        ) Raramente ajudam
- (        ) Nunca ajudam

11. Se um projeto da comunidade não beneficia diretamente uma Instituição, mas traz benefícios para muitas outras empresas ou pessoas da Região, como seus gestores costumam proceder para o projeto?

- (        ) Não contribuem com tempo
- (        ) Não contribuem com dinheiro
- (        ) Contribuem com tempo
- (        ) Contribuem com dinheiro
- (        ) Contribuem com tempo e dinheiro

### **VIII. Ação Coletiva e Cooperação**

12. Como você classificaria o grau de cooperação atual entre as Entidades e Lideranças Regionais da Região?

- (        ) Péssimo
- (        ) Ruim
- (        ) Regular
- (        ) Bom
- (        ) Ótimo

13. Como você classificaria o grau de Endogenia atual entre as Entidades e Lideranças Regionais da Região? **(Conceito de Endogenia: É um componente da formação da capacidade de organização social da Região. Nasce como uma reação aos modelos de desenvolvimento regional que colocam ênfase maior na atração e na negociação de recursos externos como condição suficiente para o desenvolvimento econômico – Sebrae, 2004)**

- (        ) Péssima
- (        ) Ruim
- (        ) Regular
- (        ) Boa
- (        ) Ótima

14. Qual a principal dificuldade para melhorar a cooperação entre a ADR e as Instituições e Lideranças Regionais? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) Falta de articuladores que fomentem a cooperação
- (        ) Existe desconfiança
- (        ) Falta representatividade
- (        ) Existe incompreensão
- (        ) Existe disputa por espaço
- (        ) Falta de relacionamento interinstitucional amadurecido

15. Quantas Entidades na Região contribuem com tempo ou dinheiro para objetivos de desenvolvimento regional?

- (        ) Todas
- (        ) Mais da metade
- (        ) Cerca de metade
- (        ) Menos da metade
- (        ) Poucas
- (        ) Nenhuma

#### **IX. Informação, Comunicação e Marketing da ADR**

16. Como se classificaria o Sistema de Informação utilizado pela ADR? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) O tratamento da informação é manual e não sistematizado
- (        ) O tratamento da informação é sistematizado e eletrônico.
- (        ) Existem funções integradas, porém se restringindo a controles operacionais
- (        ) O sistema de informação é eletrônico e amplamente utilizado. A comunicação é integrada em toda a Agência.

17. Quais são as fontes de informação da ADR? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) Boletins da comunidade
- (        ) Jornal local
- (        ) Jornal Estadual
- (        ) Jornal nacional
- (        ) Rádio
- (        ) Televisão
- (        ) Grupos ou associações
- (        ) Associados
- (        ) Líderes regionais
- (        ) Agentes do governo
- (        ) ONGs
- (        ) Internet
- (        ) Outras. Quais?

18. Com relação Planejamento de Marketing da ADR, pode-se afirmar?

- (        ) Não existe um planejamento de marketing formal. Decisões são tomadas com base na percepção e experiência do gestor
- (        ) Existe um planejamento formal que se restringe aos programas de promoção

( ) Existe um programa formal, que orientado pelas metas da ADR, define uma estratégia com orçamento de gastos, composto de marketing (produto, praça, preço e promoção), programa de ação e resultados esperados

19. Como considera o relacionamento com as seguintes instituições?

- a. Péssimo
- b. Ruim
- c. Regular
- d. Bom
- e. Ótimo

SEBRAE		FIEP/SENAI/SESI/IEL	
EMATER		SENAC	
Sindicatos		Instituições de Pesquisa e Desenvolvimento	
Associações Comerciais e Industriais		Instituições de Capacitação	
Bancos Comerciais		Governo municipal	
Bancos de Desenvolvimento		Governo estadual	
Universidades		Governo Federal	
SENAR		Clubes de Serviço	

20. Com relação as necessidades dos demandadores de serviços da ADR, pode-se afirmar?

- ( ) Não são feitas pesquisas sobre as necessidades dos demandadores de serviços. A ADR baseia-se em informações isoladas de relacionamento.
- ( ) São realizadas pesquisas e reuniões esporádicas para conhecer as necessidades e expectativas dos clientes.
- ( ) São realizadas pesquisas e reuniões de forma freqüente.

21. Quais são as **três fontes de informação** mais importantes a respeito do que o governo está fazendo?

- ( ) Boletins da comunidade
- ( ) Jornal local
- ( ) Jornal estadual
- ( ) Jornal nacional
- ( ) Rádio
- ( ) Televisão
- ( ) Grupos ou associações
- ( ) Colegas de trabalho

- (        ) Associados
- (        ) Líderes comunitários
- (        ) Agentes do governo
- (        ) ONGs
- (        ) Internet
- (        ) Outras. Quais?

22. Quais são as **três fontes de informação** mais importantes sobre o mercado (tais como empregos, preços de produtos e safras)?

- (        ) Boletins da comunidade
- (        ) Jornal local
- (        ) Jornal estadual
- (        ) Jornal nacional
- (        ) Rádio
- (        ) Televisão
- (        ) Grupos ou associações
- (        ) Colegas de trabalho
- (        ) Associados
- (        ) Líderes comunitários
- (        ) Agentes do governo
- (        ) ONGs
- (        ) Internet
- (        ) IBGE
- (        ) Iperdes
- (        ) Outras. Quais?

#### **X. Coesão e Inclusão Social**

23. Como você descreveria o grau de coesão ou proximidade da ADR com as Organizações e Entidades em sua Região?

- (        ) Muito distante
- (        ) Relativamente distante
- (        ) Nem distante nem próxima
- (        ) Relativamente próxima
- (        ) Muito próxima

24. Quais são as **três diferenças** que mais freqüentemente causam problemas?

- (        ) Diferenças de educação
- (        ) Diferenças de posição social

- (        ) Diferenças entre homens e mulheres
- (        ) Diferenças entre gerações mais jovens e gerações mais velhas
- (        ) Diferenças entre moradores antigos e novos moradores
- (        ) Diferenças de filiação política
- (        ) Diferenças de origem étnica
- (        ) Outras diferenças

25. Há grupos de pessoas significativos na Região que não conseguem ter acesso a alguns dos seguintes serviços?

a. Sim

b. Não

- (        ) Educação/escolas
- (        ) Serviços de saúde/clínicas
- (        ) Água/Luz
- (        ) Justiça
- (        ) Transporte
- (        ) Telefonia
- (        ) Internet

26. Quantos são excluídos?

a. Um percentual relativamente reduzido da população regional

b. Muitas pessoas, mas menos da metade da população regional

c. Mais de metade da população regional

- (        ) Educação/escolas
- (        ) Serviços de saúde/clínicas
- (        ) Água/Luz
- (        ) Justiça
- (        ) Transporte
- (        ) Telefonia
- (        ) Internet

## **XI. Políticas Públicas e Ação Política**

27. Com relação a forma de implementação de políticas de desenvolvimento regional, qual a visão que a ADR e seus gestores possuem sobre qual o melhor modelo a ser seguido?

- (        ) O modo *keynesiano* de desenvolvimento baseado em setores econômicos protegidos pelo Estado.
- (        ) O enfoque neoliberal, baseado em uma radical neutralização do Estado, deixando as forças de mercado atuar livremente.

(        ) Um modelo intermediário entre as duas correntes, com o Estado proporcionando um ambiente favorável, contando com os atores chaves para geração do desenvolvimento: Agências de Desenvolvimento, as empresas, as redes produtivas, associações, as instituições de apoio e a sociedade civil organizada.

28. Em seu modo de ver, quais das formas de Políticas voltadas ao Desenvolvimento Regional devam ser adotadas na região abrangida pela ADR? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (        ) Desenvolvimento polarizado
- (        ) Desenvolvimento difuso
- (        ) Crescimento quantitativo
- (        ) Inovação, qualidade, flexibilidade e empreendedorismo
- (        ) Grandes projetos
- (        ) Projetos menores e em grande número
- (        ) Redistribuição de renda
- (        ) Mobilização do potencial endógeno
- (        ) Gestão centralizada
- (        ) Gestão local do desenvolvimento

29. A literatura sobre a implementação de políticas de desenvolvimento regional enfoca histórias de sucesso, definindo destinos, mas não o caminho que precisa ser tomado para alcançá-lo. Neste sentido, como a ADR se posiciona?

- (        ) Acompanha pouco a literatura sobre o assunto.
- (        ) Acompanha a literatura sobre o assunto, tentando balizar sua atuação em consonância com as experiências exitosas em outras regiões.
- (        ) Acompanha a literatura sobre o assunto, sabendo de que tal procedimento é importante, porém possui uma noção de que os fatores regionais devam ser levados em conta, pois não existe uma fórmula ou “receita de bolo” para que o deu certo em uma região se aplique a outra.

30. No geral, qual o impacto que você acha que a ADR tem em fazer a Região um lugar melhor para se viver?

- (        ) Um grande impacto
- (        ) Um pequeno impacto
- (        ) Nenhum impacto

31. Nos últimos 12 meses, quantas vezes as lideranças da Região se reuniram para entregar conjuntamente uma petição a membros do governo, ou a líderes políticos, pedindo algo em benefício da região?

- (        ) Nunca
- (        ) Uma vez
- (        ) Algumas vezes (< 5)

(        ) Muitas vezes (> 5)

32. Alguma dessas petições teve sucesso?

(        ) Sim, todas tiveram sucesso

(        ) A maioria teve sucesso

(        ) A maioria não teve sucesso

(        ) Nenhuma teve sucesso

33 Até que ponto o governo local e os líderes locais levam em consideração as preocupações manifestadas pela ADR, quando tomam decisões que afetam a todos?

(        ) Muito

(        ) Um pouco

(        ) Não levam em consideração

34. A região abrangida pela ADR, tem um histórico de conseguir uma representatividade política efetiva, de que forma ela tem se processado nos últimos 10 anos? **(poderá haver mais de uma opção)**

(        ) Eleição de um Deputado Estadual

(        ) Eleição de mais de um Deputado Estadual

(        ) Eleição de um Deputado Federal

(        ) Eleição de mais de um Deputado Federal

(        ) Eleição de um Senador

(        ) Eleição de mais de um Senador

(        ) Eleição de um Governador

(        ) Eleição de mais de um Governador

(        ) Nomeação para Secretárias/Órgãos de primeiro escalão do Governo Estadual

(        ) Nomeação para Ministérios/Órgãos de primeiro escalão do Governo Federal

(        ) Nomeação para Instituições/Órgãos Internacionais

## **XII. Grupos e Redes**

35. Gostaríamos de lhe perguntar sobre os grupos ou organizações, redes, associações que a ADR esta participando. Esses grupos podem ser formalmente organizados ou apenas grupos de pessoas que se reúnem presencialmente ou virtualmente de forma regular, para praticar alguma atividade, ou apenas conversar.

Tipo de organização ou grupo: **(poderá haver mais de uma opção)**

(        ) Grupo ou cooperativa agrícola

(        ) Grupos de outros tipos de produção

(        ) Rede entre Agências de Desenvolvimento Regional

- (  ) Associação de comerciantes ou de negócios
- (  ) Associação profissional (de médicos, professores, veteranos, etc.)
- (  ) Sindicato da indústria, do comércio ou de trabalhadores
- (  ) Comitês/Conselhos de Municípios ou da Região
- (  ) Grupo ou movimento político
- (  ) Grupo ou associação cultural
- (  ) Grupo financeiro, de crédito ou de poupança
- (  ) Grupo de Instituições de Ensino Técnico e Superior
- (  ) Grupo de saúde
- (  ) Grupo de gerenciamento de água e resíduos
- (  ) ONG ou grupo cívico (ex. Rotary Club, Cruz Vermelha)
- (  ) Outro(s) grupo(s)? Qual(is)?

36. Os grupos ajudam a ADR a ter acesso a algum dos seguintes serviços? **(poderá haver mais de uma opção)**

- (  ) Capacitação e treinamento
- (  ) Informações
- (  ) Organização de eventos
- (  ) Crédito ou poupança
- (  ) Tecnologia
- (  ) Pesquisa e Desenvolvimento
- (  ) Elaboração e gestão de projetos
- (  ) Outros (especifique)

37. Uma moderna ADR deve basear sua atuação em forma de Rede Flexível, de forma a estar constantemente adaptando-se aos desafios impostos pela realidade regional. Face a esta constatação, em qual grau a ADR esta operando em Rede:

- (  ) Não esta operando em Rede
- (  ) Esta no processo de formação de uma Rede
- (  ) Esta no processo de fortalecimento de uma Rede
- (  ) Esta no processo de expansão de uma Rede
- (  ) Atingiu a maturidade na operacionalidade de trabalho em Rede

38. Na Região de atuação da ADR, poderíamos afirmar a existência de: **(poderá haver mais de uma opção)**

- (  ) Redes Flexíveis de Micro, Pequenas e Médias Empresas
- (  ) Redes de subcontratação
- (  ) Redes de Inovação

- (        ) Redes de Relacionamento
- (        ) Redes de Informação
- (        ) Redes de Comunicação
- (        ) Redes de Pesquisa

39. No contexto de atuação operacional da ADR, poderíamos afirmar a existência de **(os conceitos são apresentados na seqüência da questão)**:

- (        ) Alianças Estratégicas
- (        ) Alianças Transacionais
- (        ) Alianças Horizontais
- (        ) Alianças de Posicionamento
- (        ) Alianças de Aprendizado
- (        ) Alianças de Fornecimento

**Conceitos:** Gomes-Caseres (1999); Hamel & Doz (1999)

**Aliança:** associação de curta ou longa duração, entre duas ou mais Instituições que possuam interesses comuns .

**Aliança Estratégica:** associação com uma estratégia de negócios fundamental, que dá forma e estrutura a aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta.

**Aliança Transacional:** acordo de alcance limitado e com um objetivo comum. Por exemplo, campanhas de marketing cooperativa.

**Aliança Horizontal:** associação que se estabelece com outras Instituições para se ter acesso a competências complementares.

**Aliança de Posicionamento:** têm como meta ajudar as outra partes a entrar em novos mercados ou expandir os já existentes.

**Aliança de Aprendizado:** servem para desenvolver novas tecnologias através da pesquisa colaborativa ou da transferência de capacidades entre os parceiros.

**Aliança de Fornecimento:** têm como meta aproveitar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro produtos/serviços.

**ANEXO II****INSTRUMENTO DE PESQUISA REALIZADO COM ESPECIALISTAS E TÉCNICOS EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL****Nome do Respondente:****Instituição:****E-mail:****Telefone:**

**Questão 1** - Com relação aos temas “divisão territorial dos Estados (no tocante as diversas formas de recortes territoriais. Ex.: a divisão das Associações de Municípios, não coincidem com a dos Núcleos Regionais de Saúde, com a divisão do IBGE e assim por diante)” e “governança regional”, como o senhor(a) avalia:

- a) o atual estágio brasileiro?
- b) segundo sua visão, que medidas poderão ser tomadas para avançar nestes campos?

**Questão 2** – Qual a sua opinião sobre as atuação dos Setores Público, Privado e do Terceiro Setor na concepção, elaboração e implementação de Políticas de Desenvolvimento Regional?

**Questão 3** - Qual a sua opinião sobre a intervenção ou o papel que as Agências de Desenvolvimento deveriam exercer nos programas de fomento aos Arranjos Produtivos Locais e outras formas de Aglomerações Produtivas?

**Questão 4** - Em relação às Agências de Desenvolvimento Regional:

- a) qual o grau de viabilidade para a implantação e importância destas estruturas técnicas para a operacionalização de projetos regionais?
- b) caso tenha refletido sobre a estrutura ideal de uma ADR, favor indicar que modelo indicaria?
- c) quanto aos agentes, qual deveria ser o perfil de seus sócios?
- d) como o Setor Público deveria se fazer presente?
- e) quais as fontes ou os fundamentos para conferir a sustentabilidade das ADR's?

**ANEXO III****MODELO DE ESTATUTO PARA UMA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO (VERSÃO QUE ATENDE UMA QUALIFICAÇÃO PARA OSCIP)**

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO \_\_\_\_\_

**CAPÍTULO I  
DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, PRAZO DE DURAÇÃO,  
ÁREA DE AÇÃO E ANO SOCIAL**

**Art. 1º.** A Agência de Desenvolvimento Regional do \_\_\_\_\_, também denominada de \_\_\_\_\_, constituída através de Assembléia Geral em XX de XXXXX de 2006, trata-se de sociedade civil de interesse público, sem fins lucrativos, de direito privado, com autonomia administrativa e financeira, regendo-se pelo presente estatuto e pela legislação que lhe for aplicável.

**Art. 2º.** A *Agência* tem sede na Rua \_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_, bairro \_\_\_\_\_, Município de \_\_\_\_\_, Estado \_\_\_\_\_; e foro na Comarca de \_\_\_\_\_, Estado \_\_\_\_\_.

**Art. 3º.** O prazo de duração será por tempo indeterminado, e o exercício social terá duração de 12 (doze) meses, com início em 1º de janeiro e término em 31 de dezembro de cada ano.

**Art. 4º.** A área de atuação da *Agência* é em todo território nacional e, preferencialmente, na região \_\_\_\_\_ do Estado \_\_\_\_\_.

**Art. 5º.** A fim de cumprir suas finalidades, a *Agência* poderá se organizar em unidades independentes de trabalho, com autonomia administrativa e financeira, na forma prevista pelo regimento interno e normas operacionais específicas.

**Art. 6º.** Para consecução dos seus objetivos a *Agência*, poderá firmar convênios, contratos, termos de parceria, termos de cooperação e articular-se pela forma conveniente, com órgãos ou entidades públicas e privadas, empresas nacionais e estrangeiras.

**Art. 7º .** A *Agência* poderá firmar parcerias com organização da sociedade civil de interesse público, com o poder público, assim como compor câmaras setoriais ou técnicas.

**CAPÍTULO II  
DOS OBJETIVOS SOCIAIS**

**Art. 8º -** A *Agência* tem como objetivos:

- 8.1. contribuir para a promoção do desenvolvimento econômico e social, buscando harmonizar o crescimento econômico com a exploração racional e sustentável dos recursos físicos, humanos e naturais, em sua área de atuação;
- 8.2. experimentação, não-lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;
- 8.3. constituir, viabilizar e/ou operacionalizar sistemas de crédito próprios e/ou em parceria;
- 8.4. buscar a melhoria na qualidade de vida da população;

- 8.5. buscar o aumento da renda *per capita*, da oferta de emprego e da agregação de valores à produção regional;
- 8.6. promover ações para contribuir com a segurança pública e garantia dos direitos humanos;
- 8.7. desenvolver estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, ou outras, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos para atingir os objetivos enumerados nos itens anteriores.

**Art. 9º.** Para atingir os fins sociais, a *Agência* poderá:

- elaborar projetos técnicos e econômico-financeiros;
- promover a execução direta - ou mediante apoio a outras organizações sem fins lucrativos e órgãos do setor público que atuem nas área afins - de projetos, estudos, pesquisas, programas e planos de ações, através de doação de recursos físicos, humanos e financeiros;
- organizar e manter atualizados os bancos de dados, a fim de compilar informações e elementos necessários ao desenvolvimento de projetos de interesse geral, voltados à melhoria da qualidade de vida, desenvolvimento econômico, desenvolvimento de novas tecnologias;
- desenvolver e implantar sistemas de informações, disponibilizando-o para consultas e divulgação de atividades da área de atuação da *Agência*, facilitando decisões acerca de investimentos públicos e privados;
- estimular as diferentes formas de parcerias, associações e cooperativas;
- constituir, participar ou apoiar formas de organização social, que visem a discussão e deliberação permanente sobre conceitos visões, de atividades e ações, para o desenvolvimento regional e da área de atuação da *Agência*;
- prestar e/ou contratar serviços técnico-profissionais de assessoria, consultoria e de extensão ou de outra natureza, consoante as finalidades sociais;
- intermediar perante instituições estaduais, nacionais e internacionais de fomento e desenvolvimento, facilitando o acesso do empreendedor ao crédito e fundos de garantia de financiamentos;
- realizar intercâmbio de informações, programas, projetos e experiências, através de integração com outras agências de desenvolvimento, instituições de ensino e pesquisa, entre outros;
- criação, gestão e operação de Fundo Regional de Desenvolvimento;
- viabilização de convênios/parcerias para aplicação de programas de capacitação profissional e informal.

**Parágrafo único:** O desenvolvimento dos objetivos e das atividades da *Agência* deverão sempre estar em consonância com os interesses dos municípios e demais organismos públicos e/ou privados que a integram.

### **CAPÍTULO III DOS ASSOCIADOS**

**Art. 10.** Podem se associar à *Agência* instituições de direito público e privado, instituições representativas da sociedade civil, representantes dos poderes públicos, e/ou particulares, que tenham interesse em promover os objetivos previstos neste Estatuto.

**Art. 11.** Os sócios dividem-se em três categorias:

- a) sócios fundadores – assim considerados aqueles que participaram da Assembléia Geral de constituição;
- b) sócios efetivos – assim considerados aqueles que ingressarem na *Agência* após sua constituição;

c) sócios beneméritos – órgãos ou entidades de direito público ou privado que prestem relevantes serviços à *Agência*, seja na concessão de recursos financeiros ou humanos; na elaboração de projetos; pesquisas; fomento, direta ou indiretamente, sem direito a voto, reservando-lhes, porém, o direito a voz.

**Parágrafo 1º.** Nos casos da alínea “c” os sócios serão apresentados para o Conselho Administrativo e a este cabe aprovar ou não o ingresso no quadro social da *Agência*.

**Parágrafo 2º.** Os representantes legais dos associados que sejam pessoas jurídicas, de direito público ou privado, serão seus representantes perante à *Agência*

**Parágrafo 3º.** O representante legal do associado poderá constituir procurador, através de instrumento público, com poderes específicos para representá-lo junto à *Agência*, e mediante prévia apresentação ao Conselho de Administração. Os procuradores não poderão ser votados para constituição do quadro dos Conselhos de Administração e Fiscal.

#### **CAPÍTULO IV DA ADMISSÃO, ELIMINAÇÃO, EXCLUSÃO E DEMISSÃO**

**Art. 12.** Para admissão de associado este deverá preencher uma ficha cadastral, que será analisada pelo Conselho de Administração.

**Art. 13.** A eliminação do associado, que será realizada em virtude de infração de lei e/ou deste estatuto e seu regimento interno, será feita pelo Conselho de Administração.

**Parágrafo único:** O Conselho de Administração comunicará a eliminação ao associado dentro de 30 (trinta) dias da ocorrência da infringência, por carta registrada com aviso de recebimento, explicitando os motivos da medida. Caberá ao sócio o direito de recurso, com efeito suspensivo, ao Conselho de Administração no prazo de 15 (quinze) dias a contar do recebimento da comunicação de eliminação.

**Art. 14 –** A exclusão do associado será feita:

- a) por dissolução da pessoa jurídica;
- b) por morte da pessoa física;
- c) por incapacidade civil não cumprida;
- d) por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na *Agência*.

**Parágrafo único.** O ato de exclusão do associado, nos termos do inciso “d” do artigo anterior, será efetivado por decisão do Conselho de Administração, mediante termo firmado pelo Presidente no documento de associação, com os motivos que o determinaram e remessa de comunicação ao interessado, no prazo de 30 (trinta) dias, por processo que comprove as datas de remessa e recebimento.

**Art. 15.** O associado poderá solicitar sua demissão da *Agência*, para tanto deverá encaminhar pedido por escrito ao Conselho de Administração, que terá prazo de 30 (trinta) dias, a contar do recebimento, para homologar a respectiva demissão.

**Art. 16.** Nos casos de demissão, eliminação e/ou exclusão, o associado retirante não terá direito as restituições de valores e/ou bens que tenha repassado anteriormente à *Agência*.

## CAPÍTULO V DOS DIREITOS E DEVERES DOS ASSOCIADOS

**Art. 17.** São direitos dos associados fundadores e efetivos:

- a) tomar parte nas Assembléias Gerais, discutir e votar os assuntos nela tratados, ressalvadas as disposições estatutárias em contrário;
- b) participar ativamente de reuniões, eventos e outras ações da *Agência*, auxiliando na consecução de seus objetivos sociais;
- c) ter seus representantes eleitos para os Conselhos de Administração e Fiscal, com as ressalvas contidas neste estatuto;
- d) demitir-se da *Agência*, quando lhes convier;
- e) freqüentar a sede da *Agência*
- f) usufruir dos serviços oferecidos pela *Agência*.

**Art. 18.** Os associados beneméritos têm direito de participar das assembléias gerais com direito de voz; e de demitirem-se da *Agência*, quando lhes convier.

**Art. 19.** São deveres dos associados:

- a) cumprir fielmente as disposições deste Estatuto e as deliberações das assembléias gerais e do Conselho de Administração;
- b) atender os objetivos da *Agência*;
- c) zelar pelos interesses morais e materiais da *Agência*;
- d) participar das atividades da *Agência*.

## CAPÍTULO VI DAS RECEITAS E DO PATRIMÔNIO

**Art. 20.** Constituem receitas da *Agência*:

- a) contribuições de pessoas físicas e jurídicas, associadas ou não, na forma a definida em Assembléia Geral;
- b) auxílios, contribuições e subvenções de entidades ou diretamente da União, Estado, Município ou autarquias;
- c) doações e legados;
- d) produtos de operação de crédito, internas e externas, para financiamento de suas atividades;
- e) rendas em seu favor constituídas por terceiros;
- f) receitas provenientes de prestação de serviços;
- g) receitas provenientes de convênios;
- h) usufruto que lhe forem conferidos;
- i) rendimentos de imóveis próprios ou de terceiros;
- j) receitas de comercialização de produtos;
- k) juros bancários e outras receitas financeiras;
- l) rendimentos decorrentes de títulos, ações ou papéis financeiros de sua propriedade;
- m) receitas de produção;
- n) direitos autorais;
- o) captação de incentivos e renúncia fiscal.

**Art. 21.** Todas as receitas serão destinadas à manutenção e promoção dos objetivos da *Agência*.

**Art. 22.** O patrimônio da *Agência* é constituído pelos bens já existentes e/ou que vier a possuir, sob forma de aquisições, doações e legados.

**Art. 23.** A contratação de empréstimo financeiro advindos de bancos, ou através de particulares, que venha a gravar de ônus o patrimônio da *Agência*, dependerá de aprovação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

**Art. 24.** A alienação e/ou permuta de bens da *Agência* será decidida pelo Conselho de Administração, após ouvido o Conselho Fiscal.

**Art. 25.** Eventuais sobras operacionais auferidas no exercício das atividades da *Agência*, doações, contribuições de associados, alienações patrimoniais, apoios financeiros de outras entidades e órgãos públicos, devem ser aplicados integralmente na consecução e manutenção dos objetivos da *Agência*, ou na formação de seu patrimônio, vedada a distribuição de recursos entre seus associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores.

## **CAPÍTULO VII ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

**Art. 26.** A *Agência* é composta da seguinte estrutura organizacional:

- a) assembléias;
- b) conselho de administração;
- c) conselho fiscal;
- d) diretoria executiva.

**Art. 27.** As assembléias gerais podem ser ordinárias ou extraordinárias, sendo o órgão supremo de decisão.

**Art. 28.** O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal compõem a estrutura administrativa e deliberativa da *Agência*.

**Parágrafo único:** Os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal serão eleitos em Assembléia Geral Ordinária, entre os sócios fundadores e efetivos, com mandato de cinco (05) anos, podendo serem reeleitos para mais um período consecutivo, sem direito a percepção de qualquer remuneração e/ou gratificação.

**Art. 29.** À Diretoria Executiva cabe a estrutura de apoio e de execução, sendo composta pelo diretor geral, técnicos e quadro de pessoal necessário para a execução das atividades da *Agência*, cuja constituição e operacionalização decorrerá de previsão em Regimento Interno.

### **Seção I Do Conselho de Administração**

**Art. 30.** O Conselho de Administração é composto por seis membros: Presidente, Vice-Presidente, Secretário, Secretário Adjunto, Tesoureiro e Tesoureiro Adjunto.

**Art. 31.** O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

- a) reúne-se ordinariamente em prazo a ser definido pelos seus componentes, em primeira reunião a ser realizada após aprovação da presente alteração estatutária, e lavrada em ata; e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria do próprio Conselho, ou ainda, por deliberação do Conselho Fiscal, ficando as convocações extraordinárias formalizadas e arquivadas na secretaria geral;
- b) delibera, validamente, com a presença da maioria de seus membros, reservado ao Presidente o exercício do voto de desempate.

**Parágrafo 1º.** Nos impedimentos o Presidente será substituído pelo Vice-Presidente, este pelo Secretário, e este pelo Tesoureiro, e na seqüência conforme o presente Estatuto.

**Parágrafo 2º.** Se ficarem vagos por qualquer tempo mais da metade dos cargos do Conselho de Administração, deverá o membro ou membros remanescentes convocar Assembléia Geral para o preenchimento dos cargos.

**Parágrafo 3º.** Os substitutos eleitos nessa Assembléia exercerão o cargo até o término do mandato de seus antecessores.

**Art. 32.** O Conselho de Administração poderá criar, convocar ou contratar e disciplinar câmaras de fomento, câmaras de especialistas, comissões de trabalho para assuntos específicos, com prazo determinado, ou não, para atender os objetivos da Agência, ou atividades aprovadas em Assembléia Geral Extraordinária.

**Art. 33.** Cabe ao Conselho de Administração, dentro dos limites da lei e deste Estatuto, atendidas as decisões das assembléias gerais, planejar e executar os planos e serviços da *Agência*, controlar os resultados, e ainda:

- a) administrar e representar a *Agência* em seus atos;
- b) convocar assembléias;
- c) elaborar e aprovar o Regimento Interno; bem como, realizar as alterações por ventura necessárias;
- d) constituir diretoria;
- e) constituir, consorciar, unificar e dissolver unidades autônomas e independentes destinadas ao cumprimento das atividades da *Agência*;
- f) contratar e demitir o Diretor, e demais membros da estrutura de apoio e de execução se necessário for;
- g) disciplinar os encargos, atribuições e prerrogativas do Diretor, e demais membros da Diretoria Executiva, se existir;
- h) fixar os valores de honorários, gratificações e/ou remuneração dos membros da Diretoria Executiva e outros contratados;
- i) autorizar licenciamentos;
- j) contratar serviços de auditoria independente;
- k) contrair obrigações, transigir, ceder e constituir mandatários, podendo delegar estes poderes ao Presidente, ou ao seu substituto legal, em conjunto com o Tesoureiro ou com o Diretor contratado, nos termos das atribuições que lhe são conferidas;
- l) estabelecer normas de controle das operações, verificando, permanentemente, o estado econômico-financeiro da *Agência* e o desenvolvimento geral, através de balancetes da contabilidade, relatórios e/ou demonstrativos específicos;
- m) formular planos anuais de trabalho e respectivos orçamentos, submetendo-os à Assembléia Geral;
- n) formular pareceres sobre propostas de convênios e/ou parcerias a serem celebrados com órgãos ou instituições de âmbito regional, estadual, nacional ou internacional para posterior aprovação em Assembléia Geral.

**Art. 34.** Além das atribuições elencadas no artigo anterior, fica o Conselho investido de poderes para resolver todos os atos de gestão, inclusive transigir e contrair obrigações, bem como realizar as contratações pertinentes à sua atividade com o Banco Central do Brasil S/A e agências de fomento, desenvolvimento, ou congêneres, e captação de recursos financeiros oficiais e credenciados por este.

**Parágrafo único:** Para a efetivação dos contratos citados no presente artigo, fica o Conselho investido de poderes para autorizar o Presidente ou seu substituto legal, em conjunto com o Secretário ou Diretor a assinar propostas, orçamentos, contratos, distratos, menções adicionais, aditivos de retificação e ratificação dos contratos celebrados, bem como emitir e endossar cheques, notas promissórias, letras de câmbio e outros títulos de crédito, dar recibos e quitações.

**Art. 35.** Cabe ao Presidente do Conselho de Administração:

- a) supervisionar a administração e atividades da *Agência*, através de permanentes contatos com os demais conselheiros e colaboradores;
- b) convocar e presidir as reuniões do Conselho;
- c) presidir as assembléias gerais quando por força de sua convocação;
- d) representar ativa e passivamente a *Agência*, em juízo e fora dele;
- e) assinar em conjunto com o Tesoureiro, ou com o Diretor, balancetes, contratos, ativos, menções adicionais, recibos e ordens, dar quitação, emitir e endossar cheques, duplicatas mercantis, notas promissórias, bem como, documentos derivados da atividade normal da gestão financeira da *Agência*;
- f) outras atribuições que lhe forem conferidas por força do Regimento Interno e/ou de decisões das assembléias gerais.

**Art. 36.** Ao Vice-Presidente cabe, entre outras, as seguintes atribuições:

- a) substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos;
- b) participar ativamente das atividades de formulação de relatórios de atividades, propostas de atividades anuais ou temporárias, responsabilizar-se, em conjunto com o Tesoureiro ou Diretor, por todos os documentos relacionados na alínea e do artigo anterior, quando estiver substituindo o Presidente do Conselho de Administração;
- c) e outras atividades que lhe forem incumbidas pelo Regimento Interno, decisões de Assembléia Geral e/ou por delegação da presidência.

**Art. 37.** Ao Secretário cabe, entre outras, as seguintes atribuições:

- a) substituir o Vice-Presidente nos seus impedimentos;
- b) deferir, dentro da alçada fixada pelo Conselho de Administração, as operações relacionadas com os objetivos da *Agência*;
- c) secretariar as assembléias gerais, reuniões do Conselho de Administração, e outras atribuições previstas neste Estatuto;
- d) assinar em conjunto com o Presidente todos os documentos necessários ao funcionamento da *Agência*, exceto aqueles relacionados na alínea e do art. 36, de conformidade com a delegação de poderes que lhe for estabelecida pelo Regimento Interno, decisões assembleares e/ou pelo Presidente.

**Art. 38.** Ao Secretário Adjunto cabe, entre outras, as seguintes atribuições:

- a) substituir o Secretário em suas faltas ou impedimentos;
- b) cooperar com o Secretário na execução das atividades da secretaria geral;
- c) deferir, dentro da alçada fixada pelo Conselho de Administração, as operações relacionadas com os objetivos da *Agência*.

**Art. 39.** Ao Tesoureiro compete:

- a) deferir, dentro da alçada fixada pelo Conselho de Administração, as operações relacionadas com os objetivos da *Agência*;
- b) coordenar o setor financeiro ativo e passivo da *Agência*;
- c) montar os balanços anuais e balancetes;
- d) assinar em conjunto com o Presidente ou com o Diretor todos os documentos necessários ao funcionamento da *Agência*, em especial aqueles mencionados na alínea j do art. 33 e alínea e

do art. 35, de acordo com a delegação de poderes que lhe for estabelecida pelo Regimento Interno, decisões assembleares e/ou pelo Presidente.

**Art. 40.** Cabe ao Tesoureiro adjunto, entre outras atribuições:

- a) substituir o Tesoureiro em suas faltas e impedimentos;
- b) cooperar com o Tesoureiro na execução das atividades da tesouraria.

## **Seção II Do Conselho Fiscal**

**Art. 41.** A *Agência* será fiscalizada assídua e minuciosamente pelo Conselho Fiscal, composto por 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes.

**Art. 42.** O Conselho Fiscal reunir-se-á ordinariamente conforme proposto e aprovado pelos seus membros eleitos, em reunião a ser realizada após aprovação do presente Estatuto e registrado em Ata, e extraordinariamente sempre que for necessário.

**Parágrafo 1º** - O Conselho Fiscal em sua primeira reunião escolherá, entre seus membros efetivos, um Coordenador incumbido de convocar e dirigir os trabalhos das reuniões.

**Parágrafo 2º** - Não poderão exercer a função de Coordenador os representantes nomeados, constituídos por instrumento legal e pertinente.

**Parágrafo 3º** - As reuniões ainda podem ser convocadas por qualquer de seus membros ou por solicitação da Assembléia Geral.

**Parágrafo 4º** - Na ausência de seu coordenador os trabalhos serão dirigidos por um substituto escolhido na ocasião entre as partes.

**Art. 43.** Ao Conselho Fiscal compete:

- a) exercer assídua vigilância sobre operações, atividades e serviços da *Agência*, inclusive avais prestados e documentos contábeis;
- b) examinar e apresentar à Assembléia Geral parecer sobre balanços semestrais, relatórios financeiros, contábeis, e outros documentos que façam parte da prestação de contas, sobre operações patrimoniais realizadas, podendo valer-se de profissionais especializados, contratados para lhe assessorar em suas atividades;
- c) dar conhecimento ao Conselho de Administração das conclusões de seus trabalhos, denunciando a este, à assembléia geral, ou às autoridades competentes, as irregularidades por ventura constatadas;
- d) fiscalizar os balancetes e balanços anuais;
- e) manifestar-se sobre alienação e venda de bens e patrimônios;
- f) convocar reuniões e assembléias;
- g) manifestar sobre conduta dos associados;
- h) manifestar sobre planos de trabalho.

**Art. 44.** Os membros efetivos do Conselho Fiscal em caso de renúncia e/ou impedimentos previstos no presente Estatuto, falecimento ou perda de mandato, serão substituídos pelos seus suplentes, obedecida a ordem de antigüidade como sócio da *Agência* e, em caso de empate, por ordem crescente de idade do representante legal do associado.

**Art. 45.** O Conselho Fiscal poderá contratar serviços de terceiros para realizar auditorias e fornecer relatórios de avaliação dos programas e projetos.

### **Seção III Da Diretoria Executiva**

**Art. 46.** A Diretoria Executiva é contratada e remunerada, sendo órgão de execução, apoio e acompanhamento das ações da *Agência*, a fim de que esta atinja seus objetivos.

**Art. 47.** A Diretoria Executiva será composta, no mínimo, por um Diretor, contratado pelo Conselho de Administração.

**Art. 48.** O Conselho de Administração definirá, através do Regimento Interno, a forma de organização da Diretoria Executiva, necessidade de criação de departamentos técnicos, e outros, e respectiva composição, se necessário for para a execução dos objetivos da *Agência*.

**Art. 49.** Compete ao Diretor:

- a) zelar pelo cumprimento das metas estabelecidas pelo Conselho de Administração e a este responder sempre que solicitado;
- b) representar ativa e passivamente a *Agência*, em juízo ou fora dele, quando houver procuração específica para tanto, outorgada pelo presidente do Conselho de Administração;
- c) assinar em conjunto com o Presidente, Vice-Presidente ou Tesoureiro, balancetes, contratos, ativos, menções adicionais, recibos e ordens, dar quitação, emitir e endossar cheques, duplicatas mercantis, notas promissórias, bem como, documentos derivados da atividade normal da *Agência*;
- d) outras atribuições que lhe forem outorgadas pelo Regimento Interno, decisões assembleares e/ou pelo Presidente do Conselho de Administração.

### **CAPÍTULO VIII DAS ASSEMBLÉIAS**

**Art. 50.** A Assembléia Geral é soberana, e dentro dos limites da lei e deste Estatuto, suas decisões e deliberações vinculam a todos os associados, ainda que ausentes ou discordantes.

**Art. 51.** A Assembléia Geral normalmente será convocada e dirigida pelo Presidente do Conselho de Administração ou pela pessoa que estatutariamente o substituir.

**Parágrafo Único** – Não poderá participar da Assembléia Geral o sócio que:

- a) tenha sido admitido no quadro social após publicado o edital de convocação;
- b) seja infrator de qualquer disposição deste Estatuto ou que esteja com recurso tramitando com efeito suspensivo perante o Conselho de Administração.

**Art. 52.** As assembléias gerais serão convocadas da seguinte forma e período:

- a) para Assembléia Geral Ordinária serão os sócios convocados com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, através de publicação do respectivo edital em jornal de maior circulação regional, e simultaneamente através de ofício-convocação utilizando de entrega postal ou pessoal, constando nele, expressamente, a pauta e horários de convocação;
- b) para Assembléia Geral Extraordinária serão os sócios convocados com antecedência mínima de 6 (seis) dias, através de ofício-convocação utilizando de entrega postal ou pessoal, ou outro meio de comunicação, constando nele, expressamente, a pauta e horários de convocação.

**Art. 53.** O *quorum* para instalação da Assembléia Geral será de:

- a) 2/3 (dois terços) do número efetivo dos sócios com direito a voto em primeira convocação;

- b) metade mais um do número efetivo dos sócios com direito a voto após 30 (trinta) minutos decorrentes do prazo da primeira convocação;
- c) e em terceira convocação, após 30 (trinta) minutos da segunda convocação, com qualquer número de associados com direito a voto.

**Art. 54.** Nos editais de convocação das assembleias gerais deverá constar:

- a) denominação da entidade seguida da expressão “ Convocação de Assembleia Geral Ordinária” ou “ Extraordinária”, conforme o caso, ou expressão equivalente;
- b) o dia e a hora, em cada convocação, assim como o endereço e o local de sua realização;
- c) a ordem do dia dos trabalhos, com as devidas especificações e;
- d) data, nome por extenso, cargo e assinatura do responsável pela convocação.

**Parágrafo Único** – É permitida a representação do associado em Assembleia Geral por meio de procuração.

**Art. 55.** É da competência das assembleias gerais ordinárias ou extraordinárias, a destituição dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal.

**Parágrafo único** – Ocorrendo destituição que possa comprometer a regularidade da administração ou fiscalização da entidade, poderá a Assembleia Geral designar administradores e conselheiros, até a posse de novos, cuja eleição se efetuará num prazo de 30 (trinta) dias a contar da destituição formalizada.

**Art. 56.** Na ausência do Presidente, este será substituído no uso de suas funções pela pessoa que o representar por força do presente Estatuto.

**Art. 57.** Os associados poderão convocar Assembleia Geral extraordinária, desde que para tanto obtenham adesão de no mínimo dez por cento dos sócios, a fim de tratar de assuntos de interesse da *Agência*.

**Art. 58.** Quando a Assembleia Geral não tiver sido convocada pelo Presidente do Conselho de Administração, os trabalhos serão dirigidos pelo sócio que assinou o Edital de Convocação, representando estes os demais associados e secretariado por associado convidado para este fim.

**Art. 59.** Os ocupantes de cargos administrativos, bem como quaisquer outros sócios, não poderão votar nas decisões sobre assuntos que a eles se refiram direta ou indiretamente, entre os quais o da prestação de contas e fixação de honorários, mas não ficarão privados de tomar parte dos respectivos debates, salvo disposições contrárias previstas no presente estatuto.

**Art. 60.** As deliberações da Assembleia Geral somente poderão versar sobre os assuntos mencionados no Edital de Convocação.

**Parágrafo único:** Em regra, a votação será simbólica, podendo a Assembleia optar pelo voto secreto.

**Art. 61.** A Assembleia Geral poderá ficar em sessão permanente até a solução dos assuntos a deliberar.

**Art. 62.** Prescreve, de acordo com a legislação em vigor, a ação para anular as deliberações da Assembleia Geral viciadas com erro, dolo, fraude.

## **Seção I** **Da Assembléia Geral Ordinária**

**Art. 63.** A Assembléia Geral Ordinária realizar-se-á obrigatoriamente uma vez por ano, em data a ser definida nos primeiros três meses após o término do exercício social, e deliberará sobre os seguintes assuntos, que deverão constar na ordem do dia:

- a) aprovação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal, compreendendo, relatório de gestão, balanço dos dois semestres do exercício social, demonstrativo das sobras apuradas ou dos prejuízos havidos e do parecer da auditoria contratada, quando for o caso;
- b) eleição dos membros componentes do Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- c) quaisquer assuntos de interesse social, devidamente mencionados no Edital de Convocação, excluídos os enumerados no artigo 65 deste Estatuto.

**Parágrafo 1º:** Para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo, é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à Assembléia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

**Parágrafo 2º:** A aprovação do relatório, balanço e contas dos órgãos de administração não desonera de responsabilidade os seus administradores, membros dos órgãos de administração e fiscalização.

## **Seção II** **Da Assembléia Geral Extraordinária**

**Art. 64.** A Assembléia Geral Extraordinária será realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse social, desde que mencionado no Edital de Convocação.

**Art. 65.** É de competência exclusiva da Assembléia Geral Extraordinária deliberar sobre os seguintes assuntos:

- a) reforma do Estatuto social da *Agência*;
- b) fusão, incorporação ou desmembramento;
- c) mudança no objetivo da sociedade;
- d) dissolução da sociedade e deliberação sobre o patrimônio constituído;
- e) alienação, oneração ou aquisição de bens imóveis;
- f) aprovação e celebração de convênios/parcerias com órgãos e/ou instituições de âmbito regional, estadual, nacional ou internacional;
- g) fixação de valores e formas de pagamento de obrigações do quadro social da *Agência*.

**Parágrafo único:** Para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo, é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à Assembléia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.

## CAPÍTULO IX DO PROCESSO ELEITORAL

**Art. 66.** São inelegíveis, além das pessoas impedidas por lei, os condenados a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, ou por crime falimentar, de prevaricação, peita, suborno, concussão, peculato, ou contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, bem como representantes nomeados pelos titulares para representação junto a *Agência*.

**Art. 67.** Os cargos eletivos dos Conselhos de Administração e Fiscal é exclusivo dos sócios fundadores e efetivos, que estejam em gozo dos seus direitos.

**Art. 68.** Os associados interessados em concorrer a cargos do Conselho de Administração ou Conselho Fiscal, que preencham os requisitos legais e estatutários, deverão apresentar suas candidaturas sob a forma de chapa.

**Parágrafo único:** No ato de inscrição das chapas candidatas estas deverão apresentar os nomes e respectivos cargos, em duas vias, protocoladas na secretaria da *Agência*, com antecedência de três dias úteis antes da realização da Assembléia.

**Art. 69.** O processo eleitoral será formado por uma Comissão Eleitoral composta de um representante do Conselho de Administração, um representante do Conselho Fiscal e dois associados indicados pelos Conselhos respectivos.

**Parágrafo 1º:** Nenhum dos indicados poderá estar concorrendo ao pleito respectivo.

**Parágrafo 2º:** Competirá à Comissão Eleitoral receber, apreciar as chapas e as impugnações que porventura sejam apresentadas, bem como encaminhar os eventuais recursos à Assembléia Geral.

**Parágrafo 3º:** Os indicados escolherão entre si um Coordenador da Comissão.

**Art. 70.** O Presidente da Assembléia Geral suspenderá o trabalho desta para que o Coordenador da Comissão Eleitoral dirija o processo das eleições e a proclamação dos eleitos.

**Parágrafo 1º -** O transcurso das eleições e os nomes dos eleitos constarão da ata da Assembléia Geral.

**Parágrafo 2º -** Os eleitos, para suprirem vacância nos Conselhos de Administração ou Fiscal, exercerão os cargos somente até o final do mandato dos respectivos antecessores.

**Parágrafo 3º -** A posse ocorrerá sempre na Assembléia Geral em que se realizarem as eleições, após encerrada a Ordem do Dia.

## CAPÍTULO X DOS LIVROS

**Art. 71.** A *Agência* manterá os seguintes livros:

- a) livro de presença das assembléias e reuniões;
- b) livro de ata das assembléias e reuniões;
- c) livros fiscais e contábil;
- c) demais livros exigidos pelas legislações.

**Art. 72.** Os livros poderão ser confeccionados em folhas soltas e numeradas e arquivadas.

**Art. 73.** Os livros estarão sob a guarda do Secretário do Conselho de Administração da *Agência*, devendo ser vistados pelo Presidente do Conselho de Administração e Fiscal.

**Art. 74.** Os livros permanecerão na sede da *Agência*, sendo disponibilizados para o público em geral.

**Parágrafo único:** Os interessados poderão obter cópia dos livros, sem direito a sua retirada.

## **CAPÍTULO XI**

### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

**Art. 75.** Os integrantes do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal não respondem solidária e/ou subsidiariamente pelas obrigações da entidade.

**Art. 76.** Os cargos dos Conselhos de Administração e Fiscal não são remunerados, seja a que título for, ficando expressamente vedado por parte de seus membros o recebimento de qualquer sobra, gratificação, bonificação ou vantagens, em decorrência dos cargos exercidos junto à *Agência*.

**Art. 77.** Para a dissolução da *Agência* exige-se:

- a) a convocação de uma Assembléia Geral extraordinária especialmente designada para essa finalidade, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias corridos, mediante publicação do edital convocatório em jornal de maior circulação regional;
- b) a deliberação de 2/3 dos presentes na Assembléia Geral Extraordinária;
- c) decidindo-se pela dissolução, o patrimônio e bens, satisfeitas as obrigações, serão destinados a uma instituição enquadrada na forma prevista na Lei nº 9.790/99.

**Art. 78.** Preenchidas as condições do art. 3º da Lei nº 9.790/99, a fim de qualificar a *Agência* como organização da sociedade civil de interesse público, fica o presente estatuto regido pelas seguintes normas:

- a) observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência;
- b) adoção de práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório;
- c) constituição de Conselho Fiscal ou órgão equivalente, dotado de competência para opinar sobre os relatórios de desempenho financeiro e contábil, e sobre as operações patrimoniais realizadas, emitindo pareceres para os órgãos superiores da *Agência*;
- d) em caso de dissolução, o respectivo patrimônio líquido será transferido para outra pessoa jurídica qualificada nos termos da Lei nº 9.790/99, preferencialmente que tenha os mesmos objetivos sociais da *Agência*;
- e) na hipótese da *Agência* perder a qualificação instituída pela Lei nº 9.790/99, o respectivo acervo patrimonial disponível, adquirido com recursos públicos durante o período em que

perdurou aquela qualificação, será transferido a outra pessoa jurídica nos termos da Lei, preferencialmente que tenha os mesmos objetivos sociais da *Agência*;

- f) os dirigentes da *Agência*, assim considerados, os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, não serão remunerados;
- g) a prestação de contas da *Agência*, observará, no mínimo:
- os princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;
  - a publicidade por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e das demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;
  - a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes, se for o caso, da aplicação de eventuais recursos objeto de termo de parceria, conforme previsto em regulamento;
  - a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pela *Agência* se fará de acordo com o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

**Art. 79.** Nas atividades da *Agência* fica expressamente proibida a manifestação político-partidária.

**Art. 80.** O presente Estatuto entra em vigor a partir desta data, devendo proceder ao trâmite legal para registro e demais providências cabíveis.

\_\_\_\_\_, XX de XXXXXXXX de 200X.

\_\_\_\_\_  
Presidente

**ANEXO IV****LEI QUE REGULOU A CRIAÇÃO DE UMA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ESTRUTURADA PELO PODER PÚBLICO****Lei nº. 12439 de 18 de Outubro de 2007****SÚMULA:**

**“Dispõe sobre a criação da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A, altera a Lei nº 7.671, de 10 de junho de 1991, e dá outras providências.”**

A CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA, CAPITAL DO ESTADO DO PARANÁ, aprovou e eu, Prefeito Municipal, sanciono a seguinte lei:

**Art. 1º.** Fica o Poder Executivo Municipal, na forma da Lei Federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e suas alterações, autorizado a criar a Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A com natureza de Sociedade de Economia Mista, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com o mínimo de 51% (cinquenta e um por cento) do capital pertencente ao Município.

**Parágrafo único.** A Agência terá como finalidade o fomento das atividades econômicas da cidade de Curitiba, através do desenvolvimento da infra-estrutura, da base empresarial, da ciência e da tecnologia com ênfase nas parcerias público-privadas, visando contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da cidade e da sua população.

**Art. 2º.** A Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A atuará em colaboração com os órgãos e demais entidades do Município de Curitiba para a promoção de novos investimentos e para a consolidação dos existentes, cuja natureza e porte contribuam estrategicamente e de maneira sustentável para o desenvolvimento socioeconômico de Curitiba.

**Art. 3º.** Para a consecução de seus objetivos, a Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A deverá:

- I - assessorar empreendedores e empresas interessadas em instalar ou ampliar suas atividades em Curitiba, com informações técnicas, socioeconômicas e ambientais, dentre outras, promovendo a interação dos agentes do setor produtivo com o setor público, no sentido de viabilizar novos investimentos;
- II - promover ou patrocinar eventos especiais, de natureza informativa e promocional que contribuam direta e indiretamente para o fomento das atividades econômicas;
- III - administrar, em caráter temporário ou definitivo, programas ou projetos, bem como promover ou patrocinar obras de infra-estrutura que permitam o cumprimento dos seus objetivos.

**Parágrafo único.** Outros programas e projetos cuja gestão ou supervisão será atribuída à Agência Curitiba de Desenvolvimento serão objetos de atos do Chefe do Poder Executivo Municipal na forma de lei.

**Art. 4º.** Constituem receitas da Agência de Desenvolvimento de Curitiba S/A: I - doações, contribuições, auxílios ou subvenções de entidades públicas ou privadas; II - remuneração por serviços prestados; III - receitas oriundas de convênios, acordos e outros ajustes; IV - recursos de dotações orçamentárias provenientes de entes públicos; V - produto de alienação de bens integrantes de seu patrimônio; VI - rendas eventuais.

**Art. 5º.** A alínea "c" do inciso II do art. 2º da Lei nº 7.671, de 10 de junho de 1991 e suas alterações, passa a vigorar acrescido de item 4 com a seguinte redação: "4. Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A." (AC)

**Art. 6º.** O inciso IV do art. 33 da Lei nº 7.671, de 10 de junho de 1991, com redação dada pela Lei nº 11.409, de 10 de maio de 2005, passa a vigorar acrescido de alínea "I" com a seguinte redação: "I) Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A." (AC)

**Art. 7º.** A Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A terá isenção de impostos e taxas municipais.

**Art. 8º.** O capital inicial da Sociedade será de R\$ 1.500.000,00 (um milhão e quinhentos mil reais), devendo o Município de Curitiba subscrever, no mínimo, 51% (cinquenta e um por cento) do capital inicial na parte constituída por ações nominativas com direito a voto, integralizando-o com recursos do tesouro municipal.

**Parágrafo único.** O Município de Curitiba nos futuros aumentos de capital que se realizará na forma da lei, deverá manter a mesma participação mínima a que se refere o caput deste artigo.

**Art. 9º.** Fica o Poder Executivo autorizado, para integralização do capital social, a incorporar na Sociedade, imóveis pertencentes ao patrimônio Municipal.

**Art. 10.** Esta lei entra em vigor na data de sua publicação. PALÁCIO 29 DE MARÇO, em 18 de outubro de 2007.

**Carlos Alberto Richa**  
**PREFEITO MUNICIPAL**