Public Disclosure Authorized

Public Disclosure Authorized

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL:
UM MANUAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL E PLANOS DE AÇÃO.

por

GWEN SWINBURN , SORAYA GOGA, FERGUS MURPHY

BANCO MUNDIAL

BERTELSMANN STIFUNG

Janeiro de 2006.

Agradecimentos

Este Manual, para Desenvolvimento Econômico Local –DEL foi elaborado pela equipe de DEL baseada na Unidade de Desenvolvimento Urbano (Urban Development Unit) Banco Mundial. A metodologia foi desenvolvida por Gwen Swinburn, especialista sênior em urbanização. Este Manual foi elaborado por Gwen Swinburn e pelo consultor Fergus Murphy. Recebeu também contribuições de Soraya Goga (jovem profissional), Kate Kuper, especialista sênior em urbanização, e André Herzog, consultor. As informações usadas neste guia foram obtidas, com a permissão, do *"Local Economic Development: Good Practice from the European Union and Beyond, (2000)"*, um trabalho ainda não publicado, elaborado por Gwen Swinburn para a Unidade de Desenvolvimento Urbano do Banco Mundial.

O Manual para DEL e a metodologia nele utilizada foram enriquecidos pela revisão de pares ('peer review'), realizada por um grande número de práticos e de acadêmicos de todo o mundo. Para esses apresentamos aqui os nossos agradecimentos.

Caso você queira comentar a utilidade desse manual ou sugerir a inclusão de alguma informação, ou ainda de algum estudo de caso, entre em contato com o Banco Mundial no endereço eletrônico: urbanhelp@worldbank.org ou gwen.swinburn@gmail.com ou gswinburn@worldbank.org

Lendo este Manual

Quando o texto aparecer na margem da página, significa que se pretende ressaltar um tema específico que é de relevância especial para o planejamento estratégico do DEL. Para assegurar a consistência, este manual de DEL irá se referir ao governo municipal e ao município como o nível institucional do governo local com responsabilidade pelo planejamento estratégico do DEL. Entretanto, este manual é adequado para um amplo espectro de organizações que busquem o desenvolvimento de habilidades para o entendimento do planejamento estratégico destinado ao desenvolvimento econômico local. Estas podem incluir os governos federais, estaduais e municipais, autoridades locais, conselhos municipais, prefeituras, departamentos de administrações locais e parceiros públicos-privados. Essa lista não pretende esgotar todas as possibilidades.

Responsabilidades

Os achados, interpretações e conclusões expressos neste documento, são de total responsabilidade dos autores e não devem de maneira alguma, ser atribuídas ao Banco Mundial, às suas organizações afiliadas, aos membros do seu corpo de Diretores Executivos, aos governos que esses representam, ou à Fundação Bertelsmann. O Banco Mundial e a Fundação Bertelsmann não garantem a acurácia dos dados apresentados no documento, nem são responsáveis por quaisquer conseqüências de seu uso.

© 2006, Bertelsmann Stifund, Gütersloh; Banco Mundial(BIRD), Washington, DC.
Responsável: Gabriele Schöler, Claudia Walther
Capa: Boris Kessler
Formatação e digitação: Vanessa Meise
www.worldbank.org/urban/led
www.citiesofchange.net

ÍNDICE

Apresentação vi

INTRODUÇÃO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL 1

O que é Desenvolvimento Econômico Local? 1
O que significa a prática do Desenvolvimento Econômico Local? 1
Como uma economia local forte pode ser construída? 1
Quem promove o Desenvolvimento Econômico Local? 1
Porque promover o Desenvolvimento Econômico Local? 1

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DEL 4

Estágio 1: Organização dos empreendimentos 4
Estágio 2: Avaliação da economia local 5
Estágio 3: Formulação das estratégias 6
Estágio 4: Implementação das estratégias 6
Estágio 5: Revisão das estratégias 7

ESTÁGIO 1: ORGANIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO 10

Etapa 1: Identifique o líder da equipe do DEL e estabeleça uma equipe composta por servidores da Prefeitura 10
Etapa 2: Estabeleça um processo político na Prefeitura 12
Etapa 3: Desenvolva um grupo de parceria de *stakeholders* 13
Etapa 4: Desenvolva sistemas para trabalhar com outros níveis Governamentais 15
Etapa 5: Considere a organização que vai desenvolver as estratégias e os projetos de DEL 16

ESTÁGIO 2: AVALIAÇÃO DA ECONOMIA LOCAL 18

Etapa 1: Faça a revisão dos procedimentos da Prefeitura que afetam os negócios 18
Etapa 2: Identifique o tipo de informação que deve ser coletada 20
Etapa 3: Faça uma auditoria das informações e das lacunas na análise e reúna essas informações 25
Etapa 4: Desenvolva um plano para preencher as lacunas nas informações 25
Etapa 5: Analise os dados e realize uma avaliação da economia local 26

ESTÁGIO 3: CRIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS 28

Etapa 1: Projetando um cenário 28
Etapa 2: Desenvolvendo metas 28
Etapa 3: Desenvolvendo objetivos 29
Etapa 4: Desenvolvendo programas 29
Etapa 5: Selecionando projetos 41

ESTÁGIO 4: IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS 42

Etapa 1: Elabore um plano de implementação para todos os programas e projetos 42
Etapa 2: Elabore planos de ação para projetos individuais 43
Etapa 3: Construa redes institucionais para implementação e monitoramento do DEL 44
Etapa 4: Garanta que os insumos relevantes estejam disponíveis 44
Etapa 5: Desenvolva tarefas nos planos de ação do projeto 45

ESTÁGIO 5: REVISÃO DAS ESTRATÉGIAS 46
Etapa 1: O quê? Por quê? Quando? 46
Etapa 2: Monitoramento 47
Etapa 3: Avaliação 47
Etapa 4: Arranjos institucionais 51
Etapa 5: Revisão das estratégias e o processo de planejamento 52

FONTES 55

Glossário de termos do DEL 55
Leituras complementares 58
Estudo de casos 63
Conexões eletrônicas com as organizações externas 64
Conexões eletrônicas com as páginas do Banco Mundial 70
Amostras de documentos 71

TABELAS:

Tabela 1: Seqüência dos cinco estágios do processo de planejamento estratégico para o desenvolvimento da economia local 4
Tabela 2: Análise de SWOT: Exemplos de temas relacionados à avaliação da economia local 5
Tabela 3: As cinco etapas da elaboração de estratégias de DEL: Cenários do projeto 6
Tabela 4: Entre cenários de projetos e realização de projetos: Os elementos estratégicos.....9

Tabela 1.1: Outros planos municipais que irão influenciar ou serão influenciados pelo DEL.....12

Tabela 2.1: Exemplo de avaliação de regras para "Iniciar um Negócio" 19
Tabela 2.2: Ferramenta de recurso ambiental que capacita o negócio 20
Tabela 2.3: Informação sobre Desenvolvimento Econômico Local 23
Tabela 2.4: Coleta de dados 25

Tabela 3.1: Exemplo de cenários do DEL 28
Tabela 3.2: Exemplos de metas do DEL 29
Tabela 3.3: Objetivos do SMART 29
Tabela 3.4: Exemplos de metas do DEL com objetivos 29
Tabela 3.5: Opção 1 de Programa: Melhorando o ambiente para investimentos em negócios locais 31
Tabela 3.6: Opção 2 de Programa: Investimento em infra-estrutura estratégica pesada 32
Tabela 3.7: Opção 7 de Programa: Promovendo investimentos de fora 37

Tabela 4.1: Temas centrais na implementação da estratégia do DEL 42
Tabela 4.2: Componentes chaves de um plano de ação 43

Tabela 5.1: Temas a serem incluídos na revisão das estratégias de DEL.....47
Tabela 5.2: Processo de avaliação de resultados 48
Tabela 5.3: Sumário das diferenças entre monitoramento e avaliação 50
Tabela 5.4: Exemplo de eventos para medida de progresso do projeto 51
Tabela 5.5: Avaliação convencional e participativa 53

Apresentação

A Unidade de Desenvolvimento Urbano do Banco Mundial, em colaboração com parceiros que incluem o Departamento de Desenvolvimento Internacional do Governo do Reino Unido, a Fundação Bertelsmann e a Fundação Soros, desenvolveu uma variedade de recursos para facilitar as comunidades a compreender e a buscar estratégias para o desenvolvimento econômico local. Uma parte chave desse esforço foi um programa denominado *"Cities of Change*". Essa iniciativa visou promover reformas políticas e administrativas nas áreas do desenvolvimento econômico local e do gerenciamento ambiental.

Executado entre 2000 e 2004 o programa buscou promover a democracia e a eficiência nos municípios da Europa central e do leste. A iniciativa do programa "*Cities of Change*" foi projetada para promover um diálogo construtivo, informal e abrangente sobre o papel dos políticos locais, a eficácia das administrações locais e, ainda, uma maior participação da população no processo. O objetivo da rede de "*Cities of Change*" foi de:

- Fortalecer a capacidade dos municípios para realizar planejamentos estratégicos e desenvolver planos de ação;
- Estimular o intercâmbio de boas práticas entre os municípios para facilitar o acesso à experiências e conhecimentos internacionais; e
- Facilitar a divulgação dos resultados.

O Desenvolvimento Econômico Local (DEL), componente da iniciativa *"Cities of Change",* buscava construir competência municipal para melhorar a economia local e gerar um ambiente que favorecesse a geração de empregos. Para atender a este objetivo, o programa desenvolveu e dirigiu a abordagem de 'cinco etapas' para o processo de planejamento estratégico do DEL, como exposto nesse manual.

Desde então, o conhecimento acumulado e a metodologia foram utilizados ao redor do mundo por clientes do Banco Mundial e também por outros interessados. A população das comunidades alvo variava entre menos de 20.000 e 3.500.000 habitantes.

Desenvolvido como um recurso assistencial às comunidades, na elaboração de estratégias para o desenvolvimento econômico local, o manual foi preparado para ser utilizado por cidades e comunidades que adotaram, recentemente, o DEL e que

desejam ajudar no crescimento da economia local. O manual busca fornecer aos municípios, outros atores, negociantes e comunidades, uma compreensão sobre o que é o desenvolvimento econômico ideal e porque ele é praticado. Ele pretende identificar as primeiras etapas para o inicio do processo de planejamento do desenvolvimento econômico local e foi desenvolvido adotando-se as boas práticas de várias economias de transição e em desenvolvimento, além de outras na América do Norte e na União Européia. O Manual ressalta exemplos de boas práticas na implementação e no planejamento estratégico para o desenvolvimento de economias locais e ensina lições e experiências adquiridas pela rede promovida pela *"Cities of Change*", em desenvolvimento de economia local, assim como apresenta experiências adquiridas em outros projetos do mundo inteiro. Espera-se que o manual seja útil para explicar algumas das complexidades associadas ao planejamento estratégico, que visa o desenvolvimento econômico local, para que essas possam ser mais bem compreendidas.

Este manual é uma das ferramentas que foram desenvolvidas pelo Banco Mundial para melhor compreensão do Desenvolvimento Econômico Local. Este trabalho foi feito em conjunto com um grupo de parceiros, em especial devemos agradecimentos ao Departamento de Desenvolvimento Internacional (Department of International Development – DFID/Reino Unido), que financiou e apoiou um Programa de Construção de Capacidade e Compartilhamento de Informações em DEL. Há muitos outros recursos, alguns deles já traduzidos e que são atualizados freqüentemente na página eletrônica: www.worldbank.org/urban/led. É particularmente interessante para os treinandos consultar o Manual e o "livro de casos". Estes podem ser encontrados na página eletrônica do Banco Mundial.

Não é necessário pedir permissão para o uso desses materiais. Entretanto, se o manual for traduzido, o Banco Mundial e a Fundação Bertelsmann solicitam que uma cópia eletrônica seja enviada as duas instituições para referência. Este documento está disponível nas páginas eletrônicas do Banco Mundial, Fundação Bertelsmann e "*Cities of change*". Se você desejar fazer comentários a respeito da utilidade do manual, sugerir informações adicionais ou estudos de casos, por favor, contate o Banco Mundial pelo e-mail: urbanhelp@worldbank.org ou gwen.swinburn@gmail.com ou gswinburn@worldbank.org

INTRODUÇÃO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

O que é Desenvolvimento Econômico Local?

O propósito do desenvolvimento econômico local (DEL) é construir a capacidade econômica de uma determinada área para melhorar sua perspectiva econômica e a qualidade de vida de todos. Este é um processo pelo qual os parceiros públicos, o setor empresarial e os não governamentais trabalham coletivamente para criar condições melhores ao crescimento econômico e geração de emprego.

O que significa a prática do Desenvolvimento Econômico Local?

Atualmente, o sucesso de uma comunidade depende da sua habilidade em se adaptar à dinâmica local, nacional e internacional da economia de mercado. Estrategicamente planejado, o DEL está sendo cada vez mais usado para fortalecer a capacidade local das comunidades de uma região, melhorar o ambiente para investimentos e aumentar a produtividade e a competitividade dos negócios locais, dos empreendedores e dos trabalhadores. A capacidade das comunidades para melhorar a qualidade de vida, criar novas oportunidades econômicas e lutar contra a pobreza, depende dessas serem capazes de compreender os processos de DEL e agirem estrategicamente no mercado que muda constantemente e que é cada vez mais competitivo.

Como uma economia local forte pode ser construída?

Cada comunidade possui um conjunto singular de condições locais que podem aumentar ou reduzir o potencial para o desenvolvimento econômico local. São essas condições que determinam a vantagem relativa de uma área na sua capacidade para atrair, gerar e reter investimentos. Os atributos econômicos, sociais e físicos de uma comunidade irão determinar o projeto e a abordagem para a implementação de uma estratégia de desenvolvimento econômico local. Para construir uma economia local forte, as boas práticas demonstram que cada comunidade deve adotar um processo colaborativo para entender a natureza e estrutura da economia local e realizar uma análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças a serem tratadas da área. Isso servirá para ressaltar os temas centrais e as oportunidades existentes a serem desenvolvidas pela comunidade local.

Quem faz o Desenvolvimento Econômico Local?

Os empreendimentos privados bem sucedidos e as parcerias público/privadas (PPP) geram riqueza nas comunidades locais. No entanto, as empresas privadas requerem um ambiente favorável aos negócios para gerar prosperidade. O governo municipal tem o papel fundamental de criar um ambiente favorável para o desenvolvimento e o sucesso dos negócios. Pela sua natureza, o desenvolvimento econômico local é decorrente de uma parceria entre o setor de negócios, os interesses da comunidade e o governo municipal.

Em geral, as estratégias do DEL são planejadas pelo governo local em conjunto com os parceiros dos setores públicos e privados. A implementação é conduzida pelos

setores públicos, privados e não governamentais de acordo com as habilidades e capacidades de cada um.

Porque promover o Desenvolvimento Econômico Local?

O DEL evoluiu como uma abordagem política no começo dos anos de 1970 em resposta ao entendimento dos governos municipais de que os negócios e o capital se deslocavam de um lugar para outro de acordo com as vantagens concorrenciais.

Revisando ativamente as suas bases econômicas, as comunidades adquiriram uma compreensão das oportunidades para aumentar o crescimento e atrair mais investimentos. Também, conseguiram compreender melhor os obstáculos que impediam o crescimento e os novos investimentos. Com essa nova compreensão, as comunidades tentaram expandir as suas bases econômicas e de geração de emprego criando e adotando programas e projetos estratégicos para remover os obstáculos e facilitar os investimentos. Atualmente, as economias locais enfrentam desafios ainda maiores, a saber:internacionais, federais, regionais, metropolitanas e municipal.

Desafios Internacionais

A globalização aumenta as oportunidades e a concorrência por investimentos locais. Ela oferece oportunidades para os empresários locais desenvolverem novos mercados, mas também apresenta desafios para os concorrentes internacionais que entram nos mercados locais. As corporações multi-setoriais, multinacionais de produção, bancárias e de serviços, competem mundialmente para encontrar locais eficientes, em termos de custos, para a sua instalação. As indústrias tecnologicamente avançadas requerem habilidades altamente especializadas e uma infra-estrutura tecnológica de apoio. Entretanto, todos os setores da indústria e dos serviços precisam, cada vez mais, de habilidades altamente especializadas e específicas, além de um ambiente favorável para o desenvolvimento dos negócios. As condições locais determinam a vantagem relativa de uma área e das suas habilidades para atrair e reter os investimentos. Mesmo as cidades pequenas, e as áreas rurais adjacentes, podem desenvolver oportunidades econômicas locais em nível nacional ou internacional, por meio da valorização dos pontos fortes da sua economia local.

Federais

No nível federal, as reformas macro-econômicas, fiscais e monetárias causam impacto direto na economia do nível local. Os sistemas regulatórios e jurídicos nacionais, tais como a reforma fiscal, privatização das agências de telecomunicação e os novos padrões ambientais, influenciam diretamente o ambiente local para os negócios, quer seja ampliando ou até reduzindo o potencial para o desenvolvimento econômico local. Em muitos países as atividades do governo federal continuam sendo descentralizadas, aumentando a responsabilidade dos governos municipais em reter e atrair a indústria privada.

Desafios regionais

As comunidades, dentro de suas regiões, geralmente competem para atrair os investimentos externos e locais. Existem oportunidades para que as comunidades dentro das diversas regiões colaborarem, umas com as outras, no sentido de ajudar no crescimento econômico de cada uma, por exemplo, apoiando melhorias de infra-estrutura e do meio ambiente, que possam ter um impacto regional mais amplo.

Uma associação de municípios, ou governos estaduais, pode servir para facilitar esses tipos de esforço do DEL, atuando como intermediária entre governos federais e municipais.

Metropolitano e Municipal

Os grandes e os pequenos negócios geralmente optam por se instalar em áreas urbanas, devido aos benefícios econômicos decorrentes do compartilhamento do mercado, infra-estrutura, grupos de trabalhadores e troca de informação com outras firmas. A vantagem econômica das áreas urbanas depende consideravelmente da qualidade do governo e da administração urbana, bem como das políticas que afetam a disponibilidade, ou não, de eletricidade, transporte, telecomunicações, saneamento e espaços urbanos a serem desenvolvidas. Os fatores que afetam a produtividade da mão-de-obra na economia local, incluem a disponibilidade e a qualidade dos serviços de moradia, saúde e[1] educação, capacidades, segurança, oportunidades para treinamento e a existência de um bom transporte público. Esses fatores de infra-estrutura "pesada" e "leve" são os principais determinantes das vantagens relativas de uma comunidade. A existência de uma infra-estrutura "pesada" e "leve" de boa qualidade constitui a pedra fundamental de uma economia local bem sucedida.

As áreas metropolitanas podem oferecer oportunidades crescentes por meio de economias de escala e esforço como resultado da grande oferta de capital físico e humano disponível, bem como da variedade dos seus serviços e do mercado interno. Sistemas institucionais e planejamentos disparatados e descoordenados em áreas metropolitanas podem minar o crescimento econômico de áreas inteiras. As agências, os consórcios e a redes de amplo espectro metropolitano do DEL podem ser criadas para tratarem dessas limitações. Esses sistemas institucionais inovadores, que representam os interesses de diferentes municípios e agências parceiras na mesma área metropolitana, podem trazer benefícios para os atores principais de cada município: repartições públicas, associações comerciais e organizações da sociedade civil. Esses sistemas podem servir para unir os esforços de diferentes localidades e ampliar os resultados do DEL e podem fortalecer a representatividade nos níveis mais altos de tomada de decisões. Esse tipo de cooperação tem funcionado bem para cidades que pertencem a mercados comuns, ou que possuem interesses comuns em determinados setores, por exemplo: *Eurocities*[1], *Indonesian City Network*[2], *South African Cities Network*[4]

Populações em Desvantagem e a Economia Informal

Em muitos países, o crescimento econômico é determinado não apenas pela economia formal (o setor econômico que é legalmente registrado e paga impostos), mas também pela economia informal (aquelas atividades que não estão legalmente registradas). Em alguns casos, o tamanho da economia informal é maior do que o da economia formal, onde o primeiro interage com o segundo, por meio do

[1] A infra-estrutura do DEL compreende dois componentes principais: infra-estrutura física "pesada", envolvendo rodovias, ferrovias, água, sistemas de drenagem e esgoto, redes de energia e telecomunicações; e infra-estrutura "leve" de instalações sociais, culturais e comunitárias que aumentem a qualidade de vida e estimulem o desenvolvimento da indústria e dos negócios.
[2] http://www.eurocities.org/
[3]http://www.edsindonesia.org/
[4]http://www.sacities.net

fornecimento de alguns bens e serviços. As ligações entre os setores formais e os informais da economia precisam ser compreendidos e levados em consideração na elaboração de uma estratégia para o desenvolvimento econômico local.

As comunidades e empresas reconhecem cada vez mais que o sucesso da economia local requer renovações sociais, econômicas, ambientais e físicas. Em muitas cidades, um grande número de famílias de baixa renda trabalha na economia informal. Entretanto, essas atividades informais em geral são atividades de baixo impacto nos crescimento, como resultado da falta de acesso à infra-estrutura e a serviços adequados (ex. eletricidade, água e rodovias), fontes de financiamento formais, informação e habilidades. O desenvolvimento de uma estratégia de DEL deve reconhecer e acomodar as limitações, e as oportunidades da economia informal, para ampliar o apelo de uma estratégia planejada de forma estratégica de DEL. Deve também, estimular benefícios sociais mais amplos para toda a economia da comunidade e dos setores sociais, formais e informais. Ainda deve incluir aqueles em desvantagem e os excluídos.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DEL

A boa prática indica que o desenvolvimento econômico local deve ser sempre guiado por uma estratégia. Idealmente, uma estratégia de DEL constituirá um componente de um plano de desenvolvimento estratégico mais amplo, que inclui componentes sociais e ambientais. A estratégia de DEL enfoca o fortalecimento da economia local e a construção de capacidade local. Uma estratégia de DEL costuma se estender pelo período de cinco a dez anos e inclui planos anuais de implementação. A seqüência lógica desses estágios é listada na Tabela abaixo.

Os 'cinco estágios' do processo de planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico de desenvolvimento econômico local é composto de cinco estágios. Embora esses estágios sejam considerados em separado para sua apresentação didática nesse documento, na realidade o planejamento estratégico de DEL é um processo flexível. Um estágio pode continuar em paralelo com o outro, em consonância com as necessidades locais. Problemas detectados durante um dos estágios podem não ser resultado do trabalho daquele estágio, mas da adequação do estágio anterior. Estágios anteriores e posteriores podem precisar ser refinados ou re-trabalhados para resolver os problemas. A estratégia é um elemento vivo, e deve ser modificada quando as circunstâncias assim demandarem.

O planejamento estratégico do DEL é um processo flexível no qual um estágio sempre continua em paralelo com outro, de acordo com as necessidades locais.

Tabela 1: Seqüência dos cinco estágios do processo de planejamento estratégico para desenvolvimento econômico local:

Desenvolvimento econômico local Os cinco estágios	
Estágio 1: Organização dos esforços Estágio 2: Avaliação da economia local Estágio 3: Criação das estratégias	Estágio 4: Implementação das estratégias Estágio 5: Revisão das estratégias

Estágio 1: Organização dos esforços

Para organizar uma estratégia bem sucedida, visando o desenvolvimento da economia local, deve-se acertar os acordos institucionais e o envolvimento dos *stakeholders* em um estágio preliminar ao processo de planejamento. Deve-se estabelecer uma equipe de DEL na Prefeitura, ou dentro de uma organização parceira, para gerenciar inicialmente o processo de planejamento estratégico.

O desenvolvimento econômico local bem sucedido requer o esforço colaborativo dos setores público (governamental), privado (empresarial) e não governamental (ONGs, sindicatos, social, civil e religioso). O processo de planejamento estratégico começa pela identificação das pessoas, instituições públicas, empresários, organizações civis, organizações profissionais, '*think-tanks*', instituições de treinamento e de outros grupos que constituem ou que produzem impacto na economia local.

As habilidades, experiências e os recursos que o grupo de *stakeholders* traz irão contribuir para o processo de planejamento estratégico como um todo. O estabelecimento de relações de trabalho sólidas e de estruturas organizacionais para apoiar o processo de planejamento estratégico traz benefícios de longo prazo para as

parcerias públicas, privadas e para as não-governamentais. Essas relações de trabalho podem variar desde grupos de trabalho relativamente informais, redes semi-informais levemente alinhadas, até o estabelecimento de uma agência regional de desenvolvimento ou uma parceria pública-privada formal. A manutenção e a sustentação dessas parcerias são os fatores críticos e os desafios que sempre determinam a efetividade dos esforços do DEL.

A manutenção e a sustentação de tais parcerias é o fator mais crítico e o desafio que sempre determina a efetividade dos esforços do DEL.

Estágio 2: Avaliação da economia local

O conhecimento das características da economia local é crítico se os *stakeholders* pretenderem identificar e concordar com uma estratégia de DEL realista, prática e exeqüível. Para obter informações importantes sobre a comunidade local, uma avaliação efetiva dessa comunidade deverá começar com uma revisão preliminar das relações econômicas existentes e das atividades dentro uma área determinada. Para fazer isso, se deve utilizar a informação qualitativa e quantitativa disponível que ressalte as estruturas existentes e as tendências no desenvolvimento dos negócios, da produção, geração de empregos, capacitação e outras informações que ajudarão a identificar a direção estratégica da economia local. A avaliação não necessariamente precisa ser limitada por uma jurisdição administrativa ou fronteira como, por exemplo, uma fronteira municipal. Uma área pode se constituir de uma região metropolitana, uma área satélite de onde as pessoas se locomovem para o trabalho na região selecionada, uma cidade ou ainda a área urbana ou rural ali contida. A informação coletada poderá determinar a necessidade de projetos e programas específicos que irão expandir e diversificar a base econômica local.

O primeiro passo na avaliação da economia local é determinar quais as informações que são pertinentes, necessárias e que estão disponíveis. Além disso, se deve também identificar os dados que são imprecisos, os que foram perdidos ou que são inexistentes e que deverão ser obtidos para a avaliação da economia local. Depois que essas informações forem obtidas, será necessário cotejar e analisá-las para que se possa ter um mapeamento da economia local. Várias ferramentas, incluindo a análise de SWOT (Tabela 2), *benchmarking* e indicadores da economia da região, podem ser usadas para identificar as informações mais importantes sobre a economia local. Um planejamento estratégico efetivo de DEL deverá incluir uma revisão e uma análise da contribuição dos programas e projetos de desenvolvimento econômico local que já estejam em andamento na área.

Um planejamento estratégico efetivo deverá incluir uma revisão e análise da contribuição de programas e projetos de DEL que já estejam em andamento na área.

Tabela 2: Análise de SWOT: exemplos de temas para avaliação da economia local.

Exemplo de temas para avaliação de uma economia local	
Pontos fortes (***S**trengths*) Facilidades do local	Salários competitivos, mão de obra qualificada, instituições de ensino e pesquisa, boa rede viária, segurança local, existência de firmas produtivas, proximidade de matéria-prima e de outros recursos naturais.
Pontos fracos (***W**eaknesses*) Obstáculos para o crescimento	Piora da pobreza, procedimentos regulatórios locais complexos, infra-estrutura inadequada, acesso limitado ao crédito, problemas de saúde afetando a mão de obra (ex.HIV/AIDS), índices de criminalidade elevados.
Oportunidades (***O**pportunities*) Condições exógenas (externas) favoráveis	Mudanças tecnológicas, novos acordos com o comércio internacional, desenvolvimento macroeconômico e político, expansão dos mercados, desenvolvimento do aeroporto da região, mão de obra qualificada emergente.
Ameaças (***T**hreats*) Tendências exógenas (externas) desfavoráveis	Mudanças demográficas, diminuição dos negócios mundiais ou perda de mercados implicando no fechamento de fábricas, taxas de câmbio instáveis inibindo investimentos locais, perda de mão de obra qualificada para outras áreas – emigração.

A avaliação da economia local será usada para:

- Identificar recursos públicos, privados e não governamentais;
- Coletar e analisar informações qualitativas e quantitativas já existentes ou novas; e
- Estabelecer sistemas de gerenciamento de dados para futura utilização em monitoramento e avaliação;

A informação comparativa sobre os recursos e as atividades das comunidades vizinhas ou de outros competidores locais, regionais, nacionais, ou internacionais também é importante. A avaliação deve levar em consideração o potencial para um amplo espectro de oportunidades destinadas ao desenvolvimento econômico local em todos os setores principais, incluindo setores formais, informais e comunitários.

A avaliação deve considerar o potencial para um amplo espectro de estratégias de DEL nos principais setores.

O nível e a complexidade dos dados a serem coletados serão determinados pela disponibilidade, orçamento e natureza da economia local. Em muitos países em desenvolvimento a informação sobre a economia só está disponível no nível federal. A coleta de informações detalhadas sobre a economia local pode ser um processo caro e difícil de ser realizado por municípios com recursos limitados. Nessa situação, é necessário considerar vários métodos e abordagens para o entendimento da economia local. Essas abordagens podem incluir encontros com empresários, com grupos comunitários e levantamentos simples.

Estágio 3: Criação das estratégias

Assim como se faz no planejamento estratégico integrado de uma cidade, a intenção é alcançar uma abordagem *integrada* para o planejamento estratégico do desenvolvimento econômico local. Na elaboração de uma estratégia, os executores no governo municipal e os principais grupos de *stakeholders* precisarão equilibrar o desenvolvimento econômico local com as necessidades ambientais e sociais. Uma estratégia típica de DEL possui alguns componentes característicos.

Tabela 3: Os 5 estágios da execução de uma estratégia de DEL: "*Cenários para os projetos"*

Elementos da estratégia de DEL	
Cenário	Descreve o consenso dos *stakeholders* sobre o futuro econômico desejado da comunidade
Metas	Baseadas no cenário geral e nos resultados específicos desejados para o processo de planejamento econômico
Objetivos	Estabelecer padrões de desempenho e ações para o desenvolvimento de cada meta. Elas estão conectadas ao tempo e são mensuráveis
Programas	Estabelece abordagens para alcançar metas realistas de desenvolvimento econômico. Elas estão conectadas ao tempo e são mensuráveis
Projetos e planos de ação	Implementa componentes específicos do programa. Eles devem ser priorizados e os custos devem ser definidos. Eles estão conectados ao tempo e são mensuráveis.

Estágio 4: Estratégia de implementação

Uma estratégia de DEL é um plano geral que possui metas e ações de curto, médio e longo prazo e estabelece como elas serão alcançadas. Deverá ser estabelecida uma agenda para promover e desenvolver os pontos fortes nas áreas econômicas, físicas, sociais e ambientais de uma comunidade, abordando os desafios e as oportunidades.

Plano de implementação

Toda estratégia de DEL deve ter um plano de implementação que é apoiado por planos de ação de projetos individuais. O plano de implementação estabelece as necessidades orçamentárias, de recursos humanos, as implicações institucionais e os procedimentos para implementação da estratégia de DEL. Como um documento único que contém todos os programas e projetos do DEL dentro de uma estratégia, ele serve como um documento de programação integrada, que mantém a clareza do direcionamento das estratégias e assegura que os programas e projetos não venham a competir de maneira inadequada por recursos e apoio. Num intervalo de tempo de um a três anos, um bom plano de implementação deverá resultar no uso mais eficiente e efetivo dos recursos existentes e poderá ser usado para atrair recursos de fontes externas, tais como Governos Federais agências financiadoras bilaterais e multilaterais e do setor privado[5].

O Plano de implementação do DEL é um documento único, que contém, todos os projetos e programas do DEL dentro de uma estratégia.

[5] Um exemplo de plano de implementação pode ser visto na seção de *Fontes* deste documento.

Planos de ação

Os planos de ação de DEL fornecem detalhes específicos sobre os componentes do projeto, incluindo uma classificação hierárquica das tarefas, as partes responsáveis, prazos realistas para entrega dos produtos, necessidades financeiras e de recursos humanos, fontes de financiamento, impactos esperados, resultados, mecanismos para medir o desempenho e sistemas para avaliação de progresso para cada projeto[3].

Os projetos que podem ser implementados em curto prazo, e que resultam em ganhos rápidos, têm papel importante no momento de conquistar a confiança dos *stakeholders*. Outros projetos serão de médio e de longo prazo. Em cada caso, os projetos devem ser patrocinados por *stakeholders* individuais ou que atuem em grupo segundo os seus interesses, recursos e ainda do grau de compromisso e de competência requerido.

É importante desenvolver um bom sistema de monitoramento e de avaliação para uma estratégia integrada de DEL. Isso também permite a análise e a revisão, capacitando a equipe do DEL a quantificar corretamente os resultados, justificar as despesas, determinar as melhorias e os ajustes necessários e a desenvolver boas práticas. Os indicadores[4] podem ser identificados para avaliar o processo e o impacto.

Estágio 5: Revisão da estratégia

Embora uma estratégia de DEL seja geralmente elaborada para um período de três a oito anos, ela deve ser revisada anualmente para permitir ajustes segundo as mudanças das condições locais. Uma revisão mais ampla geralmente é feita a cada três anos. Entretanto, a implementação da estratégia de DEL deve ser submetida a uma rigorosa avaliação anual. Essa revisão deve considerar os recursos disponíveis, para a operacionalização da estratégia e incluir indicadores de monitoramento e de avaliação da economia local, previamente estabelecidos e acordados.

A revisão deve incluir, sempre que possível, os investimentos realizados, produtos, resultados e impactos e também o processo de implementação, o nível e a extensão da participação dos *stakeholders*. Em consonância com a revisão da estratégia, devem estar estabelecidos os sistemas para o monitoramento do progresso de cada projeto. Esses sistemas permitirão a tomada de decisões quanto aos ajustes necessários à estratégia, em resposta às mudanças das condições locais. À medida que os programas e projetos forem sendo concluídos ou considerados inapropriados, outros novos podem ser identificados.

Boas práticas para o sucesso da estratégia

Boas práticas, no desenvolvimento da economia local, requerem abordagens elaboradas de acordo com as condições locais. Os princípios apresentados a seguir são excelentes para essa finalidade.

---

[6] Um exemplo de um Plano de Ação de um Projeto pode ser visto na seção de *Fontes* deste documento.
[7] Ver glossário de termos do DEL. Também disponível no endereço eletrônico: http://www.worldbank.org/urban/led/glossary.html

- Uma abordagem **integrada** que inclua temas sociais, ambientais, físicos e econômicos.
- Uma estratégia de desenvolvimento cuidadosamente elaborada por **parceiros,** relevante e baseada em **cenários compartilhados** por todos.
- Referência à **economia informal**: a **economia informal** precisa ser levada em consideração com muito cuidado. Em algumas localidades, ela pode representar uma parte significativa da economia local, pode estar fortemente interligada com as atividades formais e fornecer as bases econômicas para a maioria da população carente.
- Um **conjunto de projetos**: de curto, médio e longo prazo, para catalisar parcerias e fortalecer a confiança dos *stakeholders*.
- **Lideranças locais influentes e efetivas** que tenham compromisso, credibilidade e a habilidade para unir os *stakeholders*.
- A construção da capacidade de gerenciamento e a presença de equipes atuantes no local são essenciais para a implementação do projeto.
- A estratégia de DEL deve ser 'propriedade' do governo municipal e deve contar com uma **forte vontade política** para implementá-lo.
- Apoio político, financeiro e técnico de **outros níveis governamentais** para adicionar valor.
- Os projetos e os planos de ação devem ser implementados apenas quando houver um gerente ou patrocinador responsável esteja **comprometido** com o sucesso da implementação do projeto.

As boas práticas no desenvolvimento econômico local requerem abordagens elaboradas especialmente para as condições locais e os itens apresentados são excelentes princípios norteadores.

Um exemplo para mostrar os diferentes elementos de um plano estratégico de DEL

Tabela 4: Cenário para projetos: Os elementos estratégicos [8]

Previsão: esse município se tornará mundialmente competitivo até 2020
• METAS: 1. Diversificar a base econômica do município. 2. Tornar-se um centro de turismo. 3. Melhorar os prédios, ruas e as construções do município. 4. Tornar-se o município mais atraente na região para investimento estrangeiro direto. 5. Tornar-se uma sociedade mais igualitária, por meio da melhoria do acesso ao trabalho para toda a comunidade. *(Para cada meta uma série de objetivos é formulada. Considere a Meta 3 como exemplo)*
• META 3: Melhorar os prédios, ruas e as construções do município Objetivo 1: Utilizar e desenvolver todos os locais com terrenos baldios, com o tamanho de até 1000 m^2, até 2010. Objetivo 2: Adotar, nos próximos seis meses, orientações para a política de planejamento que garanta que as construções históricas, com mais de 100 anos, não sejam alteradas ou demolidas sem o consentimento prévio de uma autoridade local qualificada. Objetivo 3: Garantir que, de agora em diante, todos as novas solicitações para construção de escritórios industriais e de prédios comerciais estejam dentro de padrões nacionais e internacionais de segurança, de ambiente, etc. Esses objetivos devem estar planejados com definição dos prazos e devem ser quantificáveis. Alguns podem ser de curto prazo (para ganhos rápidos) e outros de longo prazo. Portanto, para cada objetivo, deve haver um programa de projetos e atividades. Esses precisam ser selecionados com base em critérios estabelecidos. *Os resultados podem parecer como este apresentado a seguir:*
• OBJETIVO 1: Eliminar todos os locais onde existem terrenos baldios de até 1000 m^2 , até 2010. Programa: Programa de recuperação de terrenos baldios. Projeto 1.1: Desenvolver um sistema de registro dos locais contendo terrenos baldios, abandonados em todo o município, e estabelecer a propriedade da terra. Projeto 1.2: Iniciar um trabalho de lobby junto ao Governo Federal e de busca de outros recursos para a recuperação desses locais. Projeto 1.3: Priorizar os sítios, segundo a severidade da poluição/visibilidade no município. Projeto 1.4: Revisar a legislação local e federal para garantir que uma legislação estabelecendo taxas de poluição seja praticada. Projeto 1.5: Desenvolver e implementar uma estratégia para garantir reabilitação dos sítios pelos proprietários, recuperar os locais e estimular a utilização os terrenos produtivamente. Uma vez que os projetos tenham sido identificados, priorizados e financiados e que uma pessoa/grupo seja identificado, uma ação detalhada de planejamento e implementação pode ser estabelecida. _____ Projeto 1.1: Para o desenvolvimento de um sistema de registros dos terrenos baldios na municipalidade e a determinação dos proprietários da terra. Plano de Ação: Idealmente, esses serão produzidos em uma pró-forma padrão, incluindo as seguintes informações: 1. Nome do projeto 2. Resumo do projeto 3. Detalhamento dos itens por data 4. Perfil dos custos e orçamento 5. Gerente responsável pelo projeto e pessoa responsável pelo objetivo geral/programa 6. Resultados esperados 7. Processo de monitoramento

[8]Um exemplo de uma "matriz dos cenários esperados para projetos" pode ser visto na seção 'Fontes' desta publicação.

ESTÁGIO 1: ORGANIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

Estágio 1 – Organizando o empreendimento
Etapa 1: Identifique o líder da equipe do DEL e estabeleça uma equipe de apoio dentro da Prefeitura.
Etapa 2: Estabeleça um processo político na Prefeitura.
Etapa 3: Desenvolva um grupo de *stakeholders* parceiros.
Etapa 4: Desenvolva sistema para trabalhar com outros níveis governamentais.
Etapa 5: Considere o tipo mais adequado de organização para desenvolver estratégias e projetos de DEL.

O primeiro estágio no desenvolvimento de uma estratégia de DEL é organizar o empreendimento do DEL. Esse estágio geralmente é dividido em cinco etapas que podem ocorrer simultaneamente.

Etapa1: Identifique o líder da equipe do DEL e estabeleça uma equipe composta por servidores da Prefeitura.

Um indivíduo ou organização precisa assumir a liderança para iniciar o processo de planejamento estratégico do DEL. Geralmente, embora nem sempre, isso começa com o governo municipal delegando a responsabilidade para uma unidade ou departamento municipal novo ou já existente. Em algumas cidades, uma agência de desenvolvimento econômico local tem sido estabelecida como uma organização independente ou semi-independente. Em algumas outras foi criada uma entidade privada. Os municípios com recursos limitados podem começar com uma equipe de DEL modesta. Em muitos casos, a equipe de DEL pode inicialmente ser constituída por uma única pessoa. Nessa situação, o programa de DEL poderia ser expandido gradativamente por meio do treinamento de uma equipe e através do uso de recursos externos ao município. Esses recursos podem ser provenientes de grupos empresariais, migrantes, organizações não governamentais, voluntários, escolas, faculdades e universidades, assim como a troca e a transferência de experiências com outros governos municipais.

Quando o DEL se constitui em uma nova atividade para o município, é importante fazer uma **avaliação institucional** dos principais departamentos envolvidos no DEL. Essa avaliação irá identificar as habilidades individuais necessárias, os recursos organizacionais e as condições de desempenho que precisam ser fortalecidas para que o processo de DEL seja efetivo. O DEL, como um processo abrangente, requer vários tipos de habilidades técnicas, profissionais e gerenciais. Portanto, a equipe do DEL deve incluir um amplo espectro de funcionários municipais experientes, incluindo formuladores de planos de desenvolvimento, advogados, especialistas em finanças, assuntos ambientais, comunicação, engenheiros, arquitetos, pesquisadores, e outros que possam contribuir para o desenvolvimento físico, social e econômico da comunidade local.

Quando o DEL for uma atividade nova da Prefeitura, é importante fazer uma avaliação institucional.

Uma equipe de DEL deve ser multidisciplinar, o que significa ser capaz de se articular com todas os departamentos já estabelecidos. Onde existirem mecanismos municipais de transparência e responsabilidade, uma equipe de DEL pode envolver a participação de profissionais e voluntários de fora do município. É importante fortalecer a capacidade da equipe do DEL de interagir com organizações não governamentais e com os setores empresariais. Isso irá requerer uma boa capacidade de facilitação e o uso de técnicas de comunicação criativas. Em alguns

municípios, essa pode ser a primeira vez em que um verdadeiro trabalho interdepartamental terá sido realizado.

Considerando-se o amplo espectro e a necessidade de desenvolver as relações com o setor público, o privado e o não governamental, torna-se necessária uma liderança verdadeira e genuína da equipe. Tal liderança deverá fornecer à equipe melhores condições para planejar e disponibilizar a estratégia de DEL. Há várias maneiras de o município gerenciar e desenvolver o DEL.

Estabelecendo um "Lar" para o DEL dentro do município

Em quase todos os bem sucedidos estudos de caso sobre o desenvolvimento de economia local, uma pessoa responsável, geralmente no escritório do prefeito ou do chefe executivo, é inicialmente escolhida para assumir a responsabilidade pelo DEL, que poderá se expandir posteriormente para uma unidade ou departamento específico. Num primeiro momento, esse "iniciador" pode despender muito do seu tempo reunindo informações sobre a economia local e identificando importantes *stakeholders*. Essa pessoa deverá, idealmente, ter experiência em DEL e ser capaz de demonstrar um bom entendimento das necessidades do setor de negócios. Entretanto, essa experiência prévia não é essencial, já que essas habilidades podem ser aprendidas.

É importante que exista um compromisso do Prefeito de destacar essa pessoa para executar a atividade em regime de dedicação exclusiva, com delegação de responsabilidade e disponibilidade de recursos iniciais necessários. Embora, inicialmente os recursos possam ser bastante reduzidos, esses devem ser suficientes para iniciar o programa de DEL, fornecendo os equipamentos básicos para o escritório, treinamento em DEL, se necessário, e um orçamento operacional para facilitar os encontros dos *stakeholders* e a reunião dos dados da análise preliminar de SWOT.

Grupo de tarefa do município para vigiar o processo de DEL

Considerando-se a natureza multisetorial do DEL, as equipes multidisciplinares e interdepartamentais podem produzir uma estratégia bem sucedida. Esses grupos de tarefas devem incluir pessoas de vários departamentos municipais que tenham responsabilidade técnica, política ou financeira, por questões afetadas pela estratégia de DEL. Devem existir termos de referência e um sistema formal de emissão de relatórios para esses grupos. A transparência e o acesso público à informação utilizada ou gerada pelos grupos é importante para a ampla credibilidade do sistema.

Levando-se em consideração a natureza multisetorial do DEL, as equipes multidisciplinares e interdepartamentais produzem estratégias bem sucedidas.

Integração com outros processos municipais de planejamento

O DEL, como uma disciplina integrada, geralmente possui muitas conexões com praticamente todas as estratégias locais de desenvolvimento. Portanto, a coordenação de diferentes estratégias e seus programas constituintes é fundamental, pois pode permitir a melhor utilização de recursos escassos, evitando a duplicação de esforços e ampliando o impacto geral. Os sistemas e procedimentos devem ser desenvolvidos para garantir que o DEL seja integrado em todos esses planos e vice-versa. É importante ressaltar que os empresários não devem ter que

lidar com informações conflitantes e políticas baseadas em diferentes estratégias municipais.

Como geralmente os municípios não dispõem dos recursos necessários, para implementar todas as estratégias de DEL simultaneamente, é importante desenvolver mecanismos técnicos e de tomada de decisões para priorizar e equilibrar as distintas necessidades locais. Os gestores e os executores municipais devem buscar equilibrar o desenvolvimento econômico local, as necessidades ambientais e sociais de uma área. Muitos municípios desenvolveram critérios técnicos diferentes para priorizar e coordenar os investimentos. Outros estabeleceram mecanismos de planejamento participativo, que variam desde processos consultivos até o envolvimento direto na tomada de decisão.

Os planos municipais que devem influenciar e ser influenciados, pela agenda de desenvolvimento da economia local, podem incluir, mas não estão limitados a:

Tabela 1.1: Outros planos municipais que irão influenciar ou serão influenciados pelo DEL

Plano estratégico da cidade	**Planejamento, gerenciamento dos recursos, zoneamento, estratégias para desenvolvimento do uso da terra.**	**Estratégias de transporte**	**Estratégias de recreação e lazer**	**Estratégias de moradia**
Estratégias ambientais	**Estratégias contra a pobreza**	**Estratégias de educação e treinamento**	**Estratégias de controle do crime e segurança pública**	**Estratégia de descarte do lixo e controle da poluição**

Etapa 2: Estabeleça um processo político na Prefeitura

A implementação efetiva de qualquer estratégia de DEL irá requerer um esforço político e um apoio articulado. Garantir que os líderes políticos locais (prefeito, vereadores, membros do distrito eleitoral, líderes comunitários, representantes eleitos) estejam envolvidos, ajuda a assegurar que a estratégia de DEL receberá o apoio político e os recursos necessários para uma implementação efetiva. A liderança municipal e a responsabilidade pelo DEL, devem ser delegadas a um líder político local. Em alguns casos, isso envolverá o chefe de um destacado comitê do governo municipal, por exemplo, o Comitê de Políticas e Recursos. Esses comitês, geralmente, regem, tanto a direção política do município, quanto a alocação de recursos. Os relatórios elaborados nos processos da estratégia de DEL, devem estar incluídos no ciclo anual de reuniões do conselho municipal para orientar a tomada de decisões. Ao longo do tempo, muitos municípios iniciam um comitê independente e autônomo para o desenvolvimento econômico. Como se trata de um processo direcionado a uma localidade, haverá oportunidade para o desenvolvimento de mecanismos políticos locais apropriados.

A implementação efetiva de qualquer estratégia de DEL irá requerer esforços políticos e apoio articulados.

Tabela 1.2 Exemplos de ferramentas para o planejamento participativo

Ferramentas para o planejamento participativo
O Livro Fonte de Participação publicado pelo Banco Mundial Participação é um conceito que pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes, em diferentes locais. Para alguns, é uma questão de princípio, para outros uma prática e, ainda para outros, um fim em si mesmo. Todas essas interpretações têm seu valor. Entretanto, o Livro Fonte de Participação do Banco Mundial segue a definição de participação adotada pelo Grupo de Estudos do Banco sobre Desenvolvimento Participativo: "Participação é um processo através do quais os *stakeholders* influenciam e compartilham o controle sobre as iniciativas de desenvolvimento e as decisões e recursos que as influenciam". (www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm). **UN-HABITAT: Ferramentas para apoiar a tomada de decisões urbanas participativas** O conjunto de ferramentas responde às demandas dos executores de apoio na utilização de abordagens participativas para planejamento e administração urbana. O conjunto de ferramentas adotadas tem como característica uma abordagem harmônica para a tomada de decisão urbana participativa, por meio de um processo de consulta à cidade; define 18 ferramentas específicas que foram aplicadas e demonstradas em vários programas de cooperação técnica do UN-HABITAT; e descreve as conexões entre cada ferramenta específica e os princípios relevantes para a boa governabilidade urbana. (http://www.unhabitat.org/campaigns/governance/docs_pubs.asp#Toolkit).

Etapa 3: Desenvolva um grupo de parceria de *stakeholders*.

Os *stakeholders* são indivíduos, empresas, organizações ou grupos no setor público ou privado e sem fins lucrativos, que têm interesse em desenvolver estratégias e implementar programas e projetos de DEL. Muitos municípios envolvem os *stakeholders* em processos de DEL, desde a etapa de formulação de estratégias, até a implementação dos programas e dos projetos para monitoramento e avaliação. Fazendo isso, eles conseguem melhorar:

- A credibilidade, a equidade e a transparência, por meio da abertura do processo de planejamento para o público;
- A efetividade, pois é mais fácil entender as necessidades econômicas reais quando os beneficiários estão envolvidos. Também contribui para construir um apoio e para superar a resistência e a falta de credibilidade;
- A eficiência, pois os *stakeholders* podem mobilizar os seus próprios recursos para apoiar e promover o desenvolvimento econômico local.

Para muitos municípios, envolver os *stakeholders* externos no processo de tomada de decisão municipal é uma perspectiva nova e desalentadora. Num primeiro momento, o *stakeholder* pode ser convidado a contribuir com informações, participar em levantamentos, em grupos focais e a contribuir com idéias.

Tente encontrar os *stakeholders* determinantes e entender as suas motivações para participar do processo de planejamento estratégico do DEL, como eles podem contribuir e como eles podem agregar valor (por exemplo, com habilidades, conhecimentos, trabalho voluntário, recursos materiais e financeiros) para o empreendimento do DEL. O engajamento de atores não governamentais, tais como o setor empresarial, grupos organizados da sociedade civil, e cidadãos em geral no planejamento do desenvolvimento local está se tornando uma prática cada vez mais comum.

Construindo parcerias com os *stakeholders*

A construção dessas parcerias para o desenvolvimento econômico local irá capacitar os municípios a alcançarem mais resultados, com a mesma quantidade de recursos do governo local e também a serem mais efetivos na identificação do acesso a

recursos adicionais. As parcerias têm como objetivo unir vários parceiros locais que produzam impacto no desenvolvimento da economia local, com uma pauta para apoiar e manter de modo sustentável e bem sucedido o desenvolvimento econômico local. As parcerias devem ser estabelecidas para lidar conjuntamente com uma oportunidade de negócios que tenha sido identificada. Quando o que se pretende é que a parceria com os stakeholders funcione, é importante que exista abertura e habilidade para se trabalhar de uma maneira inovadora.

Os *stakeholders* determinantes e as suas contribuições em potencial

Governo Municipal

Os municípios são agentes determinantes para o desenvolvimento da economia local. Os municípios, em muitos lugares, são responsáveis por fornecer vários serviços e por implementar as regulamentações,por exemplo, zoneamento da terra, que atingem um amplo espectro de necessidades do desenvolvimento econômico local. Além de fornecer infra-estrutura física e de outra natureza, eles podem facilitar o desenvolvimento dos negócios, a atração e permanência de empresas por meio de marketing, de produtos locais, oferecer incentivos para apoiar a expansão dos negócios[9], fornecer educação e treinamento, apoiar o desenvolvimento de pequenos empresários e melhorar a manutenção da infra-estrutura.

Os municípios administram uma grande diversidade de procedimentos regulatórios, relativos ao setor de negócios, tais como: registro, concessão de licenças e de alvarás. Eles podem incluir, mas não estão limitados a:

- Realizar análises da economia local;
- Prover liderança para o desenvolvimento econômico local;
- Coordenar e financiar a implementação de projetos de desenvolvimento da economia local;
- Garantir a alta qualidade dos serviços disponibilizados;
- Prover incentivos fiscais, de desenvolvimento do uso do solo e de marketing, para atrair o capital privado;
- Promover o desenvolvimento dos negócios locais por meio de políticas de aquisição; e
- Gerar e promover uma atmosfera que estimule o crescimento dos negócios.

Além disso, os municípios podem identificar e fornecer a liderança necessária para organizar e construir coalizões e parcerias para a troca de informações entre atores locais e regionais interessados em DEL. É importante promover encontros e seminários, além de promover contatos entre indivíduos, grupos e organizações interessadas, para a geração e a divulgação do conhecimento que pode servir para identificar novas oportunidades de crescimento econômico.

As estratégias de DEL em nível municipal podem se beneficiar de um maior apoio, financeiro e político, por meio do trabalho junto aos escalões mais elevados, e também os de mesmo nível, dentro do governo. À medida que o desenvolvimento regional se torna cada vez mais importante, há a necessidade de se criar sinergismos positivos, bem definidos entre as estratégias locais e regionais com vistas a maximizar os resultados do DEL.

---

[9] Esse é um tema complexo que deve ser considerado com cautela. A boa prática dita que o dinheiro público geralmente é mais bem gasto quando se melhoram os negócios locais, gerando um ambiente mais adequado para todos os empresários ao invés de se apoiar apenas em algumas atividades específicas.

Setor privado e a comunidade

Como o setor privado e a comunidade local são beneficiários importantes do programa de DEL, é essencial envolvê-los no processo de planejamento estratégico do DEL[10]. Em se fazendo isso pode-se:

- Aumentar a efetividade e a eficiência do processo de planejamento estratégico por meio de um conjunto de recursos externos materiais e financeiros, de conhecimento e da experiência que geralmente não estão disponíveis no município.
- Legitimar o processo e contribuir para a despolitização dos projetos de DEL. Isso pode ajudar a garantir a sustentabilidade de longo prazo dos projetos.
- Ampliar o consenso e o apoio para as estratégias de DEL, ajudando, portanto, a fortalecer a confiança de investidores e dos setores de negócios potenciais.
- Prevenir problemas por meio do engajamento dos parceiros e dos *stakeholders* no processo.
- Compreender melhor a economia local, já que os parceiros de negócios geralmente sabem muito mais do que os representantes do município, sobre a situação real da economia local. Os principais empresários locais normalmente estão informados sobre os problemas e as oportunidades que poderiam ser abrangidas pela estratégia de DEL.
- Encorajar voluntários da comunidade para apoiar os programas de implementação do DEL.
- Incorporar no processo grupos e associações de baixa renda e da economia informal,por exemplo, indivíduos que moram em favelas e associações de camelôs, já que esses possuem uma melhor compreensão das questões que afetam as suas atividades econômicas.

Tabela 1.3 Stakeholders potenciais no processo de DEL

Stakeholders potenciais		
Setor público	Setor privado	Setor comunitário
-Governo municipal, incluindo departamentos técnicos. -Governo distrital ou regional. -Grupos setoriais e autoridades de saúde, educação e transporte. -Grupos de zoneamento. -Instituições de pesquisa e de ensino superior. -Setor de utilidade pública (água, luz, etc).	-Grandes corporações. -Sindicatos. -Empresários de pequena, média e micro-escala. -Agentes imobiliários em geral. -Bancos e outros grupos financeiros. -Câmara de comércio. -Novas mídias. -Outros grupos de apoio de negócios. -Associações profissionais. -Utilitários privados. -Estabelecimentos de educação privada. -*Thnk-tanks*	-Líderes comunitários. -Grupos de vizinhança -Organizações de serviços comunitários -Instituições locais de educação -Setor religioso local -Outros grupos e organizações não governamentais: *minorias, pessoas com necessidades especiais e outras populações em desvantagem; questões ambientais; assuntos culturais, artísticos e históricos.*

[10] Como exemplo, consulte o "*Working with Business in Local Strategic Partnership*", um guia de notas produzido por: Negócios na Comunidade; Câmaras Britânicas de Comércio; Associação do Governo Local e a Unidade de Renovação das Vizinhanças (http://www.bitc.org.uk/docs/Guidance_note.pdf).

A configuração final do grupo de *stakeholders* deve ser determinada por uma avaliação estratégica da economia local e dos próprios atores principais da economia local.

Estabelecendo um Comitê Diretor

Uma maneira de envolver os *stakeholders* é estabelecer um Comitê Diretor. Esse deve incluir os *stakeholders* principais de todos os setores, incluindo governos, setor de negócios e ONGs. Geralmente o município fornece o apoio institucional para o comitê. Os facilitadores dos grupos desempenham um papel importante durante os encontros com diferentes *stakeholders*, pois podem ocorrer disputas devido a interesses conflitantes. Os facilitadores dos grupos podem introduzir certo controle aos encontros. Este pode ser necessário num primeiro momento, quando se for estabelecer as estratégias e as parcerias do DEL. O Comitê Diretor pode, inicialmente, ser um comitê assessor. Com o tempo, geralmente, são necessárias estruturas mais formais.

Esse deve incluir os stakeholders principais de todos os setores, incluindo o governo, as empresas e as ONGs.

Tabela 1.4 Estudo de Caso de um Sistema Institucional de DEL.

Estudo de Caso
ESPANHA: Plano metropolitano estratégico de Barcelona O plano metropolitano estratégico de Barcelona desenvolveu um sistema institucional efetivo, com base em uma associação sem fins lucrativos (comitê), que inclui 300 membros de governo, organizações privadas e não governamentais. A associação é a instância mais representativa de um comitê diretor. Ela aprova o plano estratégico, constrói um consenso e promove a liderança conjunta e a cooperação. (http://www.ben2000.es/index_eng.html).

Etapa 4: Desenvolva sistemas para trabalhar com outros níveis governamentais

Os níveis Federal, Estadual e Regional do Governo têm o papel fundamental de criar um ambiente que conduza ao desenvolvimento econômico local. Portanto, quando necessário, é apropriado incluir esses níveis do governo em um processo de planejamento estratégico. Além de examinar as relações que o DEL possui com outros planos locais, há a necessidade de se vislumbrar outros programas, planos, regras e regulamentos para além da área local, que irão produzir impacto na agenda econômica local. Esses podem incluir leis e políticas Federais, Estaduais ou Regionais, por exemplo:

- Desregulamentação das telecomunicações;
- Regulamentações financeiras;
- Padrões ambientais;
- Área de impostos;
- Leis territoriais e de propriedade;
- Planos nacionais de investimento na infra-estrutura;
- Transferências de orçamento (geralmente recursos condicionado).

As iniciativas regionais permitem que os municípios reúnam recursos e ganhem sinergismo para trabalhar em parcerias com Governos Municipais vizinhos. A equipe do DEL deve, portanto, estabelecer e/ou construir um trabalho intergovernamental em andamento de tal forma que novos programas e iniciativas possam ser estimulados e influenciados pelos que já existem.

Tabela 1.5: Iniciativas regionais

Iniciativas regionais – algumas idéias
Muitas localidades e cidades dentro de uma determinada região trabalharam colaborativamente para melhorar a capacidade regional para o desenvolvimento local da economia. As estratégias de DEL incluem: ▪ Desenvolvimento da educação e de consórcios de pesquisas entre regiões; ▪ Desenvolvimento de instituições especializadas de ensino superior; ▪ Desenvolvimento de núcleos regionais de negócios (esses serão discutidos posteriormente); ▪ Promoção regional para atrair e reter os investimentos; ▪ Desenvolvimento de cadeias regionais de fornecimento para aumentar o comércio e os investimentos regionais; ▪ Melhoria da malha de transporte regional dentro e além da região; ▪ Melhoria da transferência de tecnologia regional; e ▪ Fortalecimento dos esforços de lobby regional junto aos escalões mais altos do governo.

Etapa 5: Criando uma organização para desenvolver estratégias e projetos de DEL.

Gerar um arranjo organizacional apropriado para o desenvolvimento e implementação do desenvolvimento econômico local é um empreendimento significativo. Não é necessário decidir isso no começo do processo de elaboração da estratégia, mas sim durante o curso do desenvolvimento da estratégia. Há várias localidades institucionais onde o DEL pode ficar situado dentro do município, por exemplo:

- **No gabinete do Chefe Executivo ou do Prefeito:** tem a vantagem da visibilidade e do apoio explícito do membro mais importante da equipe. Quando o DEL está situado nesse departamento, é provável que ele tenha maior destaque e demonstre melhor o foco das políticas e da facilitação para negociações. Esse fato pode ajudar a garantir a coordenação com outros departamentos municipais. Entretanto, pode haver menos recursos para a implementação e ainda o risco de se tornar muito dependente da estabilidade política do Prefeito.

- **Em um departamento funcional**: em um departamento funcional, como o de registro e posse da terra ou de planejamento urbano, o DEL poderia, potencialmente, ser subvertido a apoiar a linha de trabalho do chefe do departamento. Por exemplo, se o DEL estiver localizado no departamento de planejamento urbano, o planejamento estratégico do DEL poderia ser influenciado na direção das questões relativas a terra e infra-estrutura, o que poderia resultar numa atuação limitada em outras áreas importantes como a da melhoria do ambiente para capacitação de negócios (ex., facilitação do registro e de operações) e de aspectos relacionados (ex., promoção de cooperativas e desenvolvimento de pequenas e médias empresas). A prática do bom gerenciamento e o desenvolvimento de abordagens multidisciplinares ajuda a garantir a formulação de políticas sólidas e a implementação bem sucedida da estratégia de DEL.

- **A "Agência"**: as agências de desenvolvimento econômico local têm potencial para uma melhor coordenação e um sinergismo com diferentes entidades governamentais e não governamentais. O DEL pode fornecer um sistema organizacional mais sustentável, evitando as interrupções causadas pelos processos políticos. Deve-se ter a precaução de que uma agência de DEL, independente ou semi-independente, garanta uma representação eqüitativa dos *stakeholders* com menos interesses políticos ou econômicos, como por exemplo: as populações carentes e garanta ainda o bom acesso aos recursos e aos foros de tomada de decisão. Os foros públicos, os comitês de *stakeholders* e os encontros para consulta

da cidade, são ferramentas comumente usadas para garantir uma participação mais ampla.

Tabela 1.6: Estudos de Casos de Agências de Desenvolvimento Econômico Local

Estudos de Casos
Brasil: Agência de Desenvolvimento Econômico da Região do ABC Estabelecida em 1998, a Agência de desenvolvimento Econômico da Região do ABC é um exemplo de uma agência não governamental regional que tem como missão unificar esforços de instituições públicas e privadas para promover o desenvolvimento econômico sustentável. A agência do ABC representa sete governos locais e inclui indústrias petroquímicas, sindicatos de trabalhadores e instituições educacionais da região metropolitana do ABC. Ela possui um grande número de organizações associadas, tais como várias câmaras de comércio e o SEBRAE – Serviço de Apoio à Pequena e Micro Empresa Brasileira (www.agenciaabc.com.br). **Países Baixos: Corporação de Desenvolvimento de Roterdã** Na Holanda, as corporações de desenvolvimento são uma abordagem municipal freqüentemente usada para estimular o desenvolvimento econômico, a localização de escritórios comerciais e de moradias. A Corporação de Desenvolvimento de Roterdã (OBR), agindo como guia e parceira nos negócios, oferece equipes especializadas para orientar novos empresários ou aqueles em processo de expansão dos negócios sobre suas atividades e operações em Roterdã. O serviço e a assistência variam desde a busca de um escritório ou um espaço para armazém, moradia, contatos na Câmara de Comércio (para registro da empresa e informações comerciais) até agências de empregos temporários e especialistas na área de logística, transações bancárias internacionais, leis tributárias e lei das sociedades anônimas(www.obr.rotterdan.nl).

[11] DELA – Local Economic Development Agency – Agência de Desenvolvimento Econômico Local. Como exemplo, consultar o relatório da OIT *"Local Economic Development Agencies: International Cooperation for Human Development, Democratic Economies and Poverty Reduction": (* htpp://www-ilomirror.cornell..edu/public/english/employment/led/download/adel.pdf *)*

ESTÁGIO 2: AVALIAÇÃO DA ECONOMIA LOCAL

Estágio 2 – Avaliação da economia local
Etapa 1: Faça a revisão dos procedimentos da Prefeitura que afetam os empresários
Etapa 2: Identifique o tipo de informação que deve ser coletada
Etapa 3: Faça uma auditoria das informações disponíveis e das lacunas na análise. Reúna as informações
Etapa 4: Desenvolva um plano para corrigir as lacunas nas informações
Etapa 5: Analise os dados e faça uma avaliação da economia local

É fundamental que se conheça e compreenda as características da economia local para poder ajudar os *stakeholders* a desenvolverem estratégias para o futuro e a fazerem as melhores escolhas de programas e projetos. A comunidade deve, portanto, estar o mais bem informada possível sobre a sua própria cidade ou região e sobre o seu papel na economia regional, nacional e internacional. As fronteiras da avaliação analítica da economia local não deve ser limitada por uma jurisdição administrativa, como por exemplo: uma fronteira entre municípios, mas sim por relações econômicas em uma área geográfica, tal como uma região metropolitana, cidades dormitório ou uma cidade e sua zona rural.

Etapa 1: Faça uma revisão dos procedimentos da Prefeitura que afetam o setor de negócios

Uma das atividades mais efetivas para desenvolvimento da economia local que a Prefeitura pode empreender é melhorar os processos e procedimentos a que os empresários são submetidos pelo município. Portanto, torna-se necessária uma avaliação inicial. Essa avaliação deve revisar todos os aspectos de contato e interação do município com os empresários. As questões que devem ser revisadas incluem não apenas aquelas relativas ao registro e impostos, mas também como interagem com a equipe da Prefeitura, e qual é a resposta dos funcionários da Prefeitura às preocupações e solicitações dos empresários.

A boa prática mostra que os empresários podem se beneficiar, prontamente, de procedimentos ágeis em uma Prefeitura. Isso pode ser feito através, por exemplo, da simplificação do planejamento e das regulamentações ambientais. Em muitos casos (ver Tabela 2.1), esses procedimentos são complicados, demandam muito tempo, são onerosos e envolvem muitas repartições governamentais. Geralmente isso desincentiva o desenvolvimento empresarial, estimula os empresários a trabalharem ilegalmente e facilita a corrupção. Todos esses fatores comprometem gravemente a criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento de atividades econômicas locais positivas.

O primeiro passo para avaliar o ambiente das atividades econômicas é fazer uma revisão junto a cada departamento da Prefeitura, identificando as regras, procedimentos e regulamentações que governam práticas dos empresários e determinam como estes elementos são gerenciados em termos de eficiência, efetividade, transparência e responsabilidade. Enquanto essa revisão interna é conduzida, os empresários devem ser envolvidos no processo do DEL por meio de levantamentos em grupos focais para se estabelecer às preocupações relativas às suas empresas[5]. O setor informal deve ser encorajado a se engajar nesse processo

[5] Consulte, por exemplo, T*he World Bank DEL Local Business Enabling Environment Survey*, em anexo. Também disponível na página eletrônica do DEL do Banco Mundial no endereço: http://www.worldbank.org/urban/led/

para entender as limitações e as oportunidades para a sua inclusão formal no processo de DEL.

Uma das atividades mais efetivas que a Prefeitura pode empreender para o desenvolvimento da economia local é a melhoria dos processos e procedimentos utilizados pelos empresários. O primeiro passo é avaliar o ambiente para realizar uma revisão em cada repartição da Prefeitura: identificar regras, etc.

O setor informal requer abordagens diferentes daquelas usadas no envolvimento do setor formal, como por exemplo: realizar encontros ao ar livre e conversar com grupos de comerciantes da economia informal[6].

Um levantamento sobre o ambiente, que facilita os negócios locais, idealmente deve ter a forma de um questionário estruturado e ter como meta atingir vários resultados[7]. Eles devem buscar:

- Obter informações individuais sobre as empresas: à quanto tempo estão estabelecidos, número de empregados, suas habilidades, o que produzem, dados sobre sua cadeia de fornecimento e de exportação;
- Estabelecer o que a comunidade empresarial acha que são os seus principais pontos fortes, fracos, oportunidades e as ameaças que a área enfrenta;
- Estabelecer os tipos de problemas que os empresários enfrentam quando lidam com a Prefeitura e/ou outras instâncias do governo;
- Perguntar quais são as necessidades dos empresários e quais idéias eles podem trazer para a agenda do DEL; e,
- Estabelecer contato com os empresários locais para garantir que uma relação de negócios contínua seja consolidada com a equipe do DEL.

Esse trabalho deve ser realizado com a compreensão de que é um processo de mão dupla e que as empresas devem se beneficiar ao participar dos levantamentos. Enquanto os empresários fornecerem e compartilharem informações e sugestões, suas idéias e preocupações deverão ser ouvidas e, sempre que possível, alguma providência deverá ser tomada. Quando fornecerem as informações, os *stakeholders* dos setores formais e informais devem se sentir protegidos de qualquer processo legal.

Uma vez que a informação é coletada, deve-se desenvolver um plano de ação para abordar as questões chaves. Essa pode ser uma atividade muito demorada e as boas práticas sugerem que esta etapa deva ser prontamente iniciada. Como essa é uma tarefa que envolve muitos departamentos, é importante estimular o mais rápido possível a articulação interdepartamental. Uma vez que a equipe da Prefeitura tenha iniciado, dentro seu âmbito, as melhorias que facilitam os negócios, ela estará mais fortalecida para promover melhorias similares para as empresas em outros níveis governamentais. A meta desse trabalho não é a de acabar com a existência de regras, mas sim a de ter regulamentações adequadas.

---

[6] Consultar, por exemplo, "Decent Work and the Informal Economy", Relatório VI submetido à 90ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho, Genebra, junho de 2002, Capítulo 5, disponível na página eletrônica: http://ilo.org/public/english/bureau/integraton/informal/publicat.htm.

[7] Um exemplo de levantamento de um ambiente que facilita os negócios locais (Local Business Enabling Environment Survey) pode ser encontrado dentre os documentos do item *Fontes* desta publicação. O principal propósito não é saber muito sobre os empresários, mas sim como eles pensam que o ambiente em que eles operam deve ser, seus pontos fortes e fracos, etc.

A meta desse trabalho não é a de acabar com as regras, mas sim de ter regras adequadas.

Tabela 2.1: Exemplo da uma avaliação de regras para "Estabelecer um Negócio"

Exemplo de avaliação de regras para "Estabelecer um Negócio"			
Procedimentos	Número	Tempo (Nº de dias)	Custos (US$)
Verifique o nome da empresa	1	5	5
Pague as taxas de registro	2	2	0
Registre-se na Junta Comercial	3	3	15
Cadastre-se para o pagamento de taxas federais	4	10	0
Cadastre-se para o pagamento de taxas estaduais	5	7	0
Obtenha autorização para emitir notas fiscais	6	5	5
Cadastre-se junto a Secretaria Municipal da Fazenda	7	2	0
Pague a taxa de registro de contribuinte do município	8	1	120
Obtenha autorização para imprimir recibos da Autoridade Fazendária Municipal	9	10	0
Obtenha as notas fiscais da empresa	10	5	180
Solicite o alvará de funcionamento da empresa	11	90	0
Receba a inspeção das autoridades municipais	12	15	0
Abra uma conta para depositar as contribuições do Seguro Social- INSS	13	10	0
Registre os empregados no Seguro Social	14	5	0
Notifique o Ministério do Trabalho	15	15	0
TOTAL	15	185	320

Tabela 2.2: Ferramenta auxiliar para a criação de um ambiente favorável aos negócios

Ferramenta auxiliar para a criação de um ambiente favorável aos negócios
Fazendo negócios em 2004: *Compreendendo a Regulamentação* é o primeiro de uma série de relatórios anuais do Grupo Banco Mundial, que apresenta novos indicadores quantitativos do desempenho das regulamentações relacionadas aos negócios. As comparações podem ser feitas em mais de 130 países e ao longo do tempo. O relatório fornece informações úteis sobre a metodologia para avaliar as regulamentações que afetam o desenvolvimento dos negócios. Também fornece um serviço de respostas na pagina: http://rru.worldbank.org/doingbusiness/.

Etapa 2: Identifique o tipo de informação que deve ser coletada

Um conjunto de fatores deve ser levado em consideração ao se decidir pelos dados a serem coletados, como parte do exercício de coleta de dados:

- O nível e a complexidade da informação existente que pode ser usado;
- A facilidade com que cada nova informação pode ser coletada;
- O custo da coleta de tal informação, em termos de tempo e de recursos;
- A capacidade de análise e de tradução da informação coletada em uma estratégia de DEL significativa; e,
- A aplicação prática (utilidade e validade) da informação.

Os dados do DEL podem ser usados para gerar informação para os funcionários públicos e para construir uma consciência pública de apoio às metas e as atividades do DEL. Algumas vezes, pode ser difícil estimular o interesse pelas atividades do DEL sem dados específicos que sejam do interesse geral.

Informação do DEL

Tipos de informação e razões pelas quais tal informação devam ser coletadas e analisadas para avaliação da economia local.

Informação demográfica

- A informação sobre as pessoas em uma comunidade fornece as bases para a compreensão do seu perfil demográfico, suas necessidades sociais e as suas tendências atuais e futuras.
- A elucidação da informação demográfica fornecerá uma compreensão mais detalhada, dos fatores associados à economia local, como por exemplo: questões de gênero, tipos de empregos, nível de escolaridade, disponibilidade de recursos humanos e suas habilidades.
- Conhecimento das características de uma comunidade irá contribuir para a definição da linha de base[8] do impacto dos programas e projetos do DEL, Tendo particular utilidade no monitoramento, na avaliação e ainda na mensuração do valor agregado[9] de um projeto ou programa específico de DEL.

Informação econômica

- Tal informação fornecerá uma compreensão da estrutura, características e natureza da economia local.
- A revelação da informação da economia local, pelo setor industrial, pode fornecer um panorama do desempenho e da interligação da economia local, quais os setores que estão prosperando, os que estão declinando, onde existem as oportunidades de desenvolvimento dos negócios e o valor agregado das cadeias locais de produção.
- A coleta de informações sobre o mercado de trabalho pode fornecer um perfil da mão-de-obra, ressaltando o nível das habilidades, carências, habilidades em declínio e tendência do desenvolvimento econômico local. Ela pode ser usada para identificar as deficiências do mercado de trabalho, barreiras para a entrada nesse mercado, contratação da mão de obra e potenciais programas para a força de

[8] O ponto de partida.
[9] "Valor agregado" é a maneira de demonstrar que um projeto teve um impacto além daquele que teria acontecido de qualquer maneira.

trabalho, bem como identificar setores industriais que podem ser ajudados e estimulados a se instalarem na área. Ela permite identificar grupos específicos de pessoas desempregadas, ajudando diretamente a seleção das ações necessárias de DEL.

- Compreender a natureza e a extensão do setor informal da economia, é fundamental para a compreensão de como a economia local realmente funciona. É importante saber como o setor informal contribui junto ao setor formal, além de como apoiar e combinar as qualidades produtivas dessas atividades.

Informação sobre ambientes favoráveis aos negócios

- A informação sobre ambientes favoráveis aos negócios fornece uma compreensão de como as ações e atividades do governo municipal ajudam a desenvolver ou a retardar os negócios nos setores formais e informais.
- Ela fornece uma compreensão das razões para o sucesso ou o fracasso dos negócios; os tipos de empresários que existem ou que se localizaram na área e as razões para isso; se os comerciantes consideram que a Prefeitura apóia a comunidade empresarial local; o espectro e o número de agências que apóiam as micro e pequenas empresas e o desenvolvimento dos negócios; a efetividade dessas organizações em apoiar novos empresários e o desenvolvimento dos seus negócios; a situação das relações de trabalho; quais os programas que existem; o conjunto de regulamentações locais que têm impacto nos custos das empresas e os custos de se fazer negócios (muitas das decisões sobre investimentos são baseadas nos custos de se fazer negócios no nível local. Em alguns municípios, o tempo e o custo de se abrir um novo negócio pode ser maior do que em outros).
- Iniciar um levantamento sobre os ambientes que favorecem os negócios pode ajudar a determinar a satisfação e a conhecer as opiniões dos empresários locais, ajudando a orientar a Prefeitura para melhorar as ações e as atividades que têm impacto em ambientes que favorecem os negócios.

Infra-estrutura pesada

- Fornecerá informação sobre a situação do transporte, telecomunicações, gás, água, eletricidade e fornecimento de esgotos. Tais dados podem ressaltar as deficiências e as necessidades atuais e futuras, ajudando a priorizar os investimentos em infra-estrutura, e visando a melhoria do desenvolvimento econômico local.

Informações regionais, nacionais e internacionais.

- O exame das informações sobre a economia regional, nacional e internacional ajuda a identificar novos mercados e oportunidades para o desenvolvimento dos negócios, como por exemplo: atividades de exportação, fluxo de remessas, conexões setoriais e promoção do turismo.
- O entendimento dessas conexões econômicas também torna possível identificar as atividades que precisam ser fortalecidas para agregar valores que são percebidos externamente, como resultantes das atividades do desenvolvimento da economia local. Isso aumentará o capital circulante na economia local, ajudando na geração de novos empregos e a desenvolvimento dos negócios, desestimulando os moradores a gastar o seu dinheiro em lojas de outras cidades (por não encontrarem os produtos localmente). Algumas cidades, particularmente cidades grandes e zonas de exportação possuem ligações fortes com regiões de outros países. Outros podem ter ligações fortes com outras cidades. Portanto, é importante entender como tirar vantagens das crescentes conexões entre as localidades, empresas e pessoas, fortalecendo os mercados regionais e internacionais para beneficiar a econômica local.

A Tabela 2.3 mostra exemplos dos tipos de informação que podem ser coletadas em cada uma das categorias.

Tabela 2.3: Informação sobre o desenvolvimento econômico local

Informação sobre o desenvolvimento econômico local	
Demográfica	População segundo tamanho, idade, taxa de crescimento projetada, tamanho das residências, etc. Trabalhadores segundo atividade industrial (regional e nacional; e mudanças ao longo do tempo). Discriminação segundo a idade e ocupação, de empregados e desempregados. Média bruta dos ganhos semanais segundo gênero, emprego de meio período ou jornada completa. Número e outras informações sobre pessoas e atividades do setor informal. Número e tipos de escola, professores (equivalente à jornada completa) e tamanho das turmas. Estabelecimentos de educação superior e complementar segundo o tipo e o número de pessoas que atende. Níveis de excelência educacional segundo números e tipos de classes – comparar nacionalmente. Número de treinamentos, tipo, grupos etários dos indivíduos tecnicamente qualificados e aqueles ainda em treinamento; avaliação das habilidades, carências no âmbito dos empregos e dos empregos excedentes.
Econômica	Número e tamanho das firmas segundo o setor; número de empregados trabalhando a jornada completa. Número e tipo de firmas fechadas recentemente, segundo o tamanho, setor e data. Número de investimentos estrangeiros e domésticos segundo o número de empregados, setor e data. Número de novos negócios estabelecidos, segundo o tamanho, o setor, a atividade, exportações, tamanho da empresa. Aluguel, custos da compra de unidades industriais e dos serviços disponíveis, segundo o tamanho. Espaços industriais e comerciais disponíveis, segundo o tamanho, a localização e as taxas de absorção. Estatísticas de portos, aeroportos, ferrovias para escoamento de cargas, passageiros, número de negócios informais.
Ambiente para os negócios	Extensão da burocracia e a facilidade para se superar a burocracia. Existência de redes de apoio aos negócios, como por exemplo, as Câmaras de Comércio. Apoio ao desenvolvimento econômico pela autoridade local - serviços oferecidos ou subsidiados. Capacidade do governo local de conduzir o desenvolvimento econômico; acesso ao financiamento.
Infra-estrutura pesada	Condições do fornecimento de água, eletricidade e saneamento em áreas de atividade econômica. Avaliação da disponibilidade de terra, setor imobiliário e de escritórios para realizar as atividades econômicas. Disponibilidade e qualidade das rodovias e de outras modalidades de transporte para os mercados importantes mais próximos.
Estadual e Federal	O que as cidades vizinhas estão fazendo em termos de desenvolvimento da sua economia local. Como as cidades vizinhas estão competindo. Como elas estão ou poderiam estar colaborando. O que está acontecendo no nível nacional. Oportunidades oferecidas pelo Governo Federal. Principais tendências internacional-mundiais que podem causar impacto na área local. Oportunidades e ameaças apresentadas pelo Governo Estadual.

Avaliação Institucional

Um dos principais fatores que vai determinar o esforço para o desenvolvimento local é a qualidade das instituições locais. Isso é válido não apenas para instituições do Governo Municipal, como aquelas responsáveis pelo fornecimento de serviços e regulamentações da economia local, mas também para as instituições privadas e não governamentais. É cada vez mais importante avaliar a capacidade, o desempenho e a governabilidade das instituições mais importantes para o processo de desenvolvimento econômico local, com vistas a colocar em curso as medidas apropriadas de melhoria da capacidade de fornecimento do DEL. Esse processo é conhecido como "avaliação institucional" (ver Tabela 2.4).

Há diferentes tipos de avaliação institucional. Estas incluem abordagens mais amplas, que examinem todos os fatores internos e externos que possam fortalecer a capacidade institucional. Também inclui abordagens que resolvam os problemas, com foco na compreensão de como melhorar a resposta institucional para solucionar problemas específicos de desempenho. Uma avaliação institucional pode ser feita por especialistas externos ou pelo esforço colaborativo interno. Consultores experientes podem ser contratados quando não houver conhecimento ou disponibilidade na equipe local, ou quando se fizer necessária uma auditoria independente da organização, para evitar conclusões enviesadas e conflitos de interesse. Os consultores externos irão analisar o ambiente institucional interno e externo e tirar as suas próprias conclusões.

Tabela 2.4: Ferramenta para Avaliação Institucional

Ferramenta para avaliação institucional
UNCHS: Manual para Avaliação Organizacional Colaborativa em Organizações de Assentamentos Humanos. Este manual foi elaborado especificamente para analisar a efetividade e a eficiência do desempenho diário em agências e as autoridades responsáveis pelo fornecimento de serviços e bens públicos. O manual propõe uma abordagem colaborativa para a avaliação institucional. http://www.unchs1/llm/word/books/collaborativeorg.do.

Em uma avaliação institucional colaborativa há um envolvimento contínuo daqueles que estão sendo avaliados no projeto, coleta de informação e revisão dos achados. O papel dos especialistas externos é principalmente a de orientar e facilitar. As conclusões são geradas pelos próprios empregados. A experiência demonstra que essa abordagem ajuda a internalizar a importância da avaliação e aumenta a acurácia e a efetividade desta, à medida que os empregados das organizações ganham mais confiança no processo como um todo. Em função das características dessa abordagem, os empregados passam a apoiar mais as mudanças institucionais sugeridas pelos resultados derivados dessa forma de avaliação. Os custos da avaliação podem ser reduzidos de forma substancial, pois os empregados fazem a maior parte do trabalho sem a necessidade de um grande contingente de consultores caros alheios a organização. Geralmente, a avaliação institucional colaborativa segue as seguintes fases:

Tabela 2.5: Planejamento da Avaliação Institucional

Planejamento da Avaliação Institucional		
Fase		Ações
Fase 1	Elaboração do processo de avaliação	Uma equipe de avaliação é criada para elaborar e construir conjuntamente um consenso sobre como a organização será avaliada.
Fase 2	Coleta da informação	Uma avaliação da qualidade dos produtos e serviços é conduzida através de entrevistas e grupos de discussões com os empregados, supervisores e gerentes. Os empregados avaliam não só a própria unidade, mas também as unidades que fornecem outros tipos de serviços internos. Uma segunda avaliação é feita com um grupo de usuários dos serviços da organização, para medir a satisfação com os serviços/produtos fornecidos. Normalmente isso é feito usando-se questionários e entrevistas com um grupo de consumidores.
Fase 3	Análise da informação	Os resultados inicialmente recebem a denominação de "satisfatórios" ou "precisa de melhoria". Posteriormente, esses resultados são discutidos com a equipe de avaliação e dentro de cada unidade.
Fase 4	Formulação das medidas de melhoria	Cada unidade deve discutir quais as medidas que podem ser adotadas para melhorar o nível de satisfação interno e externo. A equipe de avaliação depois analisa as propostas.
Fase 5	Relatório	A equipe de avaliação prepara um relatório, resumindo o processo e os resultados da avaliação institucional. Propõe planos de ação detalhados e exeqüíveis, sobre como melhorar a eficiência e a efetividade da instituição.

Etapa 3: Faça uma auditoria das informações disponíveis, das lacunas na análise e reúna as informações

Fazer uma avaliação da economia local envolve coletar a informação importante, do ponto de vista estratégico, e depois analisá-la. Uma avaliação preliminar deve determinar a informação quantitativa e qualitativa disponível nas fontes, estruturas e tendências na produção e na geração de emprego, habilidades e de outras fontes de DEL, além de identificar as lacunas existentes na informação obtida. Uma avaliação meticulosa da economia local preenche as lacunas na informação revelada pela avaliação preliminar e fornece as bases para o desenvolvimento de uma estratégia de DEL bem sucedida. Essa informação deve apontar para projetos e programas que fortaleçam as bases econômicas da área local. A coleta de informações é o primeiro passo para se realizar a avaliação da economia local e várias ferramentas de análise estão disponíveis para esse propósito. Um método bem conhecido é a análise de SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), que é usado para avaliar a competitividade econômica[10] de uma área local (ver Tabela 2.6).

A avaliação deve identificar os recursos públicos, empresariais e os não-governamentais e as capacidades institucionais, além de coletar e analisar informações qualitativas e quantitativas novas ou já existentes. É importante estabelecer um sistema de gerenciamento efetivo da informação para organizar os dados gerados com vistas ao seu uso futuro no monitoramento, avaliação e divulgação.

Os dados coletados devem ser bem planejados, pois eles podem ser onerosos e demandar muito tempo.

[10]Consulte a análise de SWOT apresentada no perfil do "*Ballymena Borough Concil Local Economic Development Program 2000-2006", "Building Sustainable Prosperity*". (http://www.hallymena.gov.uk/downloads/econ%20dev%20strategy.pdf).

Tabela 2.4: Coleta de dados

A coleta de dados deve ser bem planejada, pois ela pode ser onerosa e demandar muito tempo. Uma abordagem minuciosa para a coleta de dados quantitativos pode consumir todo o orçamento do DEL. As cidades bem sucedidas usam sempre estratégias e metodologias inovadoras para obter a informação necessária. Quando da coleta das informações, é necessário considerar como essas serão usadas, sua relevância e aplicabilidade para a avaliação da economia local.

Tanto os dados quantitativos quanto os qualitativos são necessários. Confiar apenas na informação quantitativa pode esconder fatos importantes sobre a economia local e atrapalhar o desenvolvimento do DEL e dos negócios. Os métodos qualitativos, como grupos focais e levantamentos junto as Câmaras de Comércio, membros de associações de empresas, empresários e líderes do setor público são técnicas importantes para se fazer uma avaliação da economia local a partir dos pontos de vista dos beneficiários mais importantes. Geralmente, esse é um meio que justifica os custos de coleta de informações, especialmente, quando os dados da economia não estão prontamente disponíveis a nível local.

Envolver os representantes dos *stakeholders* em um grupo consultivo para supervisionar ou reunir e avaliar os dados, pode gerar o apoio destes durante todo o desenvolvimento do programa. Esse processo também constrói a confiança dos *stakeholders*. Compartilhar o progresso, e estimular o debate sobre a informação coletada, é parte do processo de desenvolvimento de uma visão compartilhada. Embora esse processo seja geralmente difícil e demande tempo, uma visão compartilhada e a anuência dos *stakeholders* só podem ser alcançadas, se todos eles estiverem envolvidos com o desenvolvimento, desde o início do processo.

Etapa 4: Desenvolva um plano para corrigir as lacunas nas informações

Haverá interminável necessidade de informação. Essa raramente será totalmente satisfeita. É importante não deixar que isso se torne um problema. Para que isso não ocorra, a informação disponível tem que ser reunida, compartilhada e analisada. Isso é suficiente para as primeiras etapas do processo. As lacunas que forem identificadas devem ser incluídas em um plano e os *stakeholders* e governos devem ser abordados sobre como essas lacunas podem ser preenchidas ao longo do tempo. Quando forem identificadas lacunas muito significativas, os grupos focais de empresários e de outros *stakeholders* devem ser chamados para que se obtenha pelo menos uma opinião qualitativa.

Etapa 5: Analise os dados e faça uma avaliação da economia local

Análise da informação

A informação coletada fornece as bases para uma avaliação da situação econômica da comunidade. Idealmente essa será conduzida com a ajuda de um experiente especialista em DEL, ou um de profissional similar. É importante que essa avaliação envolva informações obtidas dos *stakeholders,* por meio da criação de um grupo central de assessoria que inclui representantes de vários grupos de *stakeholders* (idealmente um máximo de seis pessoas). Esse grupo assessor deve orientar e debater os achados, juntamente com os consultores, e terá um papel fundamental no compartilhamento destes com uma audiência mais ampla de *stakeholders*. A informação, também, deve começar a apontar para os programas e projetos que são (i) necessários e (ii) possíveis.

Várias ferramentas podem ser usadas para analisar a informação. Uma dessas é a análise de SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). A análise de SWOT é amplamente usada como ferramenta no planejamento estratégico e busca organizar os fatores internos e externos que contribuem ou retardam o desenvolvimento.

A análise de SWOT, das condições econômicas em uma comunidade, irá focar nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para a economia. Ela vai ajudar a definir qual deve ser o foco da estratégia (ver Tabela 2.7). Ainda que informalmente, idealmente, cada componente do SWOT deve ser priorizado. Lembre-se de incluir a análise dos dados, que foram considerados, os resultados do levantamento do ambiente favorável aos negócios, a avaliação institucional dentro da Prefeitura e quaisquer comentários relevantes que tenham sido obtidos nas consultas.

A análise de SWOT é uma boa ferramenta para compilar as diferentes avaliações da economia local, para formular estratégias que tirem vantagem dos pontos fortes e das oportunidades desta e, ainda, para minimizar as ameaças aos pontos fracos daquela economia. Portanto, é importante priorizar as questões que possam ser tratadas pelos atores locais e aquelas que estão fora do controle local (por exemplo, as taxas de câmbio).

Tabela 2.5 Exemplo de análise de SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
1. Situação geográfica favorável com boas conexões rodoviárias e ferroviárias; localizadas nos pontos principais de travessia regional. Acesso as duas principais fronteiras, com 65% de todos os bens importados pelo território passando através dessas fronteiras. 2. A área é rica na matéria-prima que é usada na construção de industrias. 3. População jovem e capacitada. A maioria da população tem menos de 30 anos de idade, e um número considerável de profissionais com graduação universitária. 4. Condições geográficas e climáticas adequadas para o desenvolvimento do montanhismo turístico e de atividades agrícolas (dois rios fornecem suprimento suficiente de água). 5. Bom relacionamento entre os setores público e privado. 6. A área possui um grande número de empresas de engenharia e de metalurgia lucrativas.	1. Número crescente de prédios construídos ilegalmente, como resultado da falta de sistemas de planejamento de desenvolvimento urbano, o que causa grandes dificuldades na alocação da zona industrial e na disponibilidade de áreas específicas para construções industriais. 2. Orçamento municipal insuficiente e baixa capacidade para apoiar o setor privado emergente. 3. Ambiente desfavorável aos investimentos. 4. Infra-estrutura pesada frágil e fornecimento de energia elétrica, água e saneamento não confiáveis. 5. Sistema de irrigação insuficiente para cobrir a terra cultivável. 6. Falta de medidas de apoio para os fazendeiros locais.
Oportunidades	**Ameaças**
1. Grande migração fornecendo oportunidades para atrair o capital de investimento e o retorno dos que emigraram. 2. Interesse crescente das empresas estrangeiras em investir no setor privado local. 3. Reabilitação por empresas estrangeiras, de várias fábricas locais previamente fechadas. 4. Fornecimento suficiente de água para facilitar o estabelecimento de sistemas de irrigação baratos. 5. Cooperação entre fronteiras com a designação potencial da municipalidade como zona de livre mercado. 6. Desenvolvimento do setor de engenharia e metalurgia.	1. Falta de desejo de trabalhar em parceria com outros governos locais. 2. Barreiras ao desenvolvimento local da economia devido aos elevados impostos. 3. Inabilidade para fazer acordos sobre os sistemas regulatórios legais que afetam o comércio e os setores empresariais. 4. Processo lento de privatização, que resulta em deterioração contínua dos empreendimentos originalmente de propriedade do Estado. 5. Falta de bancos com crédito destinados aos fazendeiros e a outros produtores e empresários locais.

ESTÁGIO 3: CRIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

ESTÁGIO 3: CRIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS
Etapa 1: Elabore um 'cenário': um consenso entre os *stakeholders* sobre o futuro econômico que se deseja para a comunidade. Etapa 2: Desenvolva metas: identifique as áreas de ação prioritárias para atingir o cenário projetado; especifique os resultados esperados do processo de planejamento do DEL. Etapa 3: Desenvolva os objetivos: estabeleça os padrões de desempenho e as metas a desenvolver; eles são tempo dependentes e mensuráveis. Etapa 4: Desenvolva programas: defina e agrupe projetos similares que, conjuntamente, permitam que os objetivos sejam atingidos. Etapa 5: Selecione os projetos: implemente componentes específicos do programa; eles são priorizados, orçados, são tempo dependentes e mensuráveis.

Etapa 1: Projetando um cenário

O 'cenário' projetado (uma visão do futuro) deve ser uma descrição do futuro econômico desejado pelos *stakeholders* para a comunidade, ou seja: onde a cidade, ou comunidade, deseja estar no futuro, geralmente em três, cinco ou oito anos. Enquanto o cenário projetado não estiver completamente concretizado, ele oferece à comunidade um senso claro de direção. O cenário deve ser imaginativo e realista. O cenário deve levar em consideração e refletir as principais questões ressaltadas na avaliação da economia local. Ele é a base da percepção de que as metas, objetivos, planos de ação dos programas e projetos serão desenvolvidos. O cenário projetado deve ser desenvolvido e acordado com todos os *stakeholders*. Com a aprovação dos *stakeholders*, o cenário projetado pode funcionar como guia para as estratégias, direcionando as ações dos diferentes *stakeholders* no mesmo sentido. Muitas cidades lançam mão de consultas públicas para apresentar os resultados de avaliação da economia local e para criar uma previsão (ver Tabela 3.1).

O cenário projetado deve ser desenvolvido e acordado entre todos os stakeholders.

Tabela 3.1: Exemplo de cenário do DEL.

"Até 2010 essa cidade terá um governo dinâmico orientado para os negócios e hospedará negócios atrativos que fornecerão as bases para um amplo espectro de empreendimentos e oportunidades de emprego."

Etapa 2: Desenvolvendo metas

As metas apontam para resultados específicos que a comunidade deseja alcançar. As metas são muito mais descritivas e concretas do que o cenário projetado e devem estar diretamente relacionadas com os achados da avaliação local da economia. As boas práticas indicam que o número de metas administráveis costuma ser no máximo[11] seis.

[11] Ver por exemplo, as metas contidas na estratégia de DEL do município de Kaçanik, Kosovo http://www.komuna-kacanik.org/en/strategy/.

Tabela 3.2: Exemplos de metas do DEL

Meta 1: Transformar o Governo Municipal de tal forma que ele atenda as necessidades dos empresários. Meta 2: Fornecer condições apropriadas as empresas já estabelecidas e a expansão e desenvolvimento das novas empresas.

Etapa 3: Desenvolvendo os objetivos

Os objetivos são ainda mais específicos. Eles devem ter prazo para sua execução e devem ser mensuráveis. O objetivo é tirar vantagem dos pontos fortes, superar os pontos fracos, explorar as oportunidades e lidar com as ameaças, identificadas durante a avaliação da economia local. Uma maneira amplamente aceita de formular objetivos é verificar se eles são SMART: específicos (***S****pecific*), mensuráveis (***M****easurable*), alcançáveis (***A****ttainable*), realistas (***R****ealistic*) e Tempo Dependente (***T****ime bound*).

Tabela 3.3: Objetivos do SMART

Objetivos do SMART	
Específico	O objeto aborda uma questão específica?
Mensurável	É possível medir o impacto quando o objetivo é alcançado?
Alcançável	É um objetivo que pode ser alcançado?
Realista	Haverá recursos suficientes para se alcançar os objetivos?
Tempo dependente	Está claro quanto tempo levará para se alcançar os objetivos? Esse intervalo de tempo é realista?

O objetivo considera cada meta e a desdobra em componentes separados.

Tabela 3.4: Exemplos de metas do DEL com seus objetivos

Meta 1: Transformar o Governo Municipal de tal forma que ele atenda as necessidades dos empresários. Objetivo 1: Melhorar, até 2006, os processos das empresas, os contatos e os serviços destinados aos empresários, de tal forma que os levantamentos indiquem 90% de satisfação com todas as interações estabelecidas com o município. Meta 2: Fornecer condições apropriadas às empresas já estabelecidas e à expansão e desenvolvimento das novas empresas. Objetivo 2: Garantir, até 2006, e constatar por meio de levantamentos sobre o comportamento das empresas, que o ambiente favorável ao desenvolvimento dos negócios locais é considerado melhor por até 80% dos empresários.

Etapa 4: Desenvolvendo os programas

Tendo completado a avaliação da economia local e projetado um cenário futuro, metas e objetivos, uma comunidade precisará decidir sobre os programas mais importantes que vão se tornar os pontos centrais dessa estratégia. Atualmente, muitas opções estão sendo usadas pelas comunidades. Os programas discutidos aqui cobrem praticamente todas as intervenções possíveis de DEL e, a medida em que as comunidades se tornam mais sofisticadas, também os programas e projetos que elas desenvolvem se tornam mais complexos. Embora existam muitas opções aqui descritas, a seleção de programas e projetos claros deve ser definida de acordo com as necessidades e com os recursos disponíveis.

O nível de fornecimento de infra-estrutura, 'pesada' e 'leve', será importante para garantir que uma estratégia adequada, abrangendo programas relevantes, seja desenvolvida. Por exemplo, uma comunidade que dispõe de pouca terra adequada para uso industrial, deveria priorizar a disponibilidade destas antes de selecionar um programa para atrair investimentos estrangeiros diretos. Onde a infra-estrutura básica é limitada, pode ser um bom começo estabelecer programas que ajudem o Governo Municipal a criar esquemas de infra-estrutura que possibilitem a recuperação dos recursos investidos e também considerar o fornecimento de infra-

estrutura pelo setor privado. Os programas que buscam atrair investimento estrangeiro direto devem ser analisados cuidadosamente e implementados com cautela. As boas práticas mostram que muitos dos esforços relacionados aos investimentos estrangeiros diretos são perdidos, a menos que os programas sejam baseados em pesquisas bem feitas e sejam bem direcionados. Existem numerosos exemplos de projetos com investimentos de fora, que entraram localmente em colapso, como conseqüência de mudanças na economia e nos mercados financeiros nacionais e internacionais[12].

Ao selecionar os programas de DEL, as comunidades terão um conjunto de problemas e também de oportunidades que terão que enfrentar. A seletividade e o foco, embora sejam difíceis de serem alcançados, devem ser as prioridades. Uma das maneiras mais eficientes de facilitar a geração de trabalho é desenvolver um ambiente favorável ao negócio local, que apóie o desenvolvimento da micro, pequena e média empresa[13]. Portanto, a seleção será dependente dos resultados da avaliação da economia local. As comunidades que sofreram com o fechamento das principais indústrias tradicionais precisarão considerar a conveniência de vir a desenvolver um programa de recuperação destinado à indústria afetada ou a um distrito/cidade particularmente atingido.

Outra boa prática é aquela em que os melhores indivíduos estão comprometidos e lideram os programas, que devem ser empreendidos. Os líderes dos projetos podem vir do governo local, do setor privado, da comunidade ou de outros setores, como por exemplo: instituições de pesquisa e de educação.

Idealmente, o número de áreas do programa deve ser limitado a seis áreas ou menos, dependendo dos recursos humanos e financeiros disponíveis. Isso irá garantir que o esforço da equipe do DEL não tenha que ser demasiado grande, o que obriga os gestores a se concentrarem nas prioridades.

[12] Consultar o relatório "Inward Investment in the North of England: Out of Control?" elaborado por Keith Burge, Economic Research Services Ltd http://www,ncl.ac.uk/~ncurds/ideas/burge.htm

[13] Consultar o programa "CARE's Local Economic Analysis to Promote Market Driven Enterprise (LEAP)" http://www.careinternational.org.uk/cgi-bin/display_project_printable.cgi?project_id=69.

Tabela 3.5: Opção 1 de programa: melhorando o clima para investimentos em negócios locais

Opção 1 de programa: melhorando o ambiente local para investimentos nos negócios

Para melhorar o ambiente local para investimentos, deve-se fazer uma avaliação do ambiente que favorece a economia local, determinando o desempenho e a efetividade do município naqueles aspectos do investimento sobre os quais ele possui o controle. A Prefeitura deve ter como meta tornar-se capaz de dar resposta às necessidades das empresas e de colocar em curso procedimentos e regulamentações que melhorem o funcionamento das empresas locais. Fazendo isso, a Prefeitura deve incluir projetos que simplifiquem os procedimentos e as regras opressivas e burocráticas, para criar, ter, gerenciar e operar uma empresa. Esses projetos devem ser publicamente responsáveis e transparentes, sendo iniciados em conjunto, e em colaboração com os empresários locais, e com as associações locais de empresários. Os projetos podem incluir:

Planos de desenvolvimento de terras e imóveis:
Garantir que uma legislação efetiva, para o sistema de registro de propriedades e de títulos fundiários, está em curso e permite que os empresários façam julgamentos e tomem decisões estando informados sobre a localização e das áreas em expansão, posse e investimentos nas propriedades com vistas, ao planejamento futuro para os negócios. A revisão e as melhorias do planejamento em curso, zoneamento e desenvolvimento de sistemas de controle, podem facilitar o desenvolvimento e a recuperação das propriedades. Pode, ainda, acelerar os acordos para implementação e os programas de construção.

Fornecimento e manutenção da infra-estrutura:
Facilitar e garantir o fornecimento e a manutenção da infra-estrutura pesada, incluindo eletricidade, gás, água, esgoto, coleta do lixo e telecomunicações, é uma tarefa fundamental do Governo Municipal. As prefeituras podem conduzir e realizar auditorias sobre o fornecimento dos serviços existentes e das necessidades futuras, além de operacionalizar os programas e projetos que garantam que tal infra-estrutura seja fornecida dentro dos padrões e da qualidade necessários para manter e melhorar o ambiente para o investimento nos negócios locais.

Registro e licenciamento das empresas:
Garantir a disponibilidade de uma legislação efetiva e transparente para o licenciamento e registro de empresas possibilita aos empresários planejar e expandir os negócios, sabendo que essas questões estão bem estabelecidas e não dependem de favorecimento pessoal, apadrinhamento, corrupção e relações informais. Ter um sistema tributário local comprovadamente eficiente, publicamente responsável, que disponha de meios efetivos e igualitários de taxação e arrecadação, estimulando os empresários a respeitar e cumprir as regras.

Estimular padrões para os negócios locais:
Iniciar e estimular o estabelecimento de padrões para os negócios locais pode servir para elevar o nível das práticas e dos procedimentos empresariais aceitos no município. O respeito e a aceitação de padrões para o local de trabalho, saúde e segurança, juntamente com o reconhecimento dos padrões para as responsabilidades sociais e ambientais pode garantir um ambiente para os negócios em que todos os empresários operam em níveis aceitáveis. Tais programas podem incluir regulamentações sobre horário de trabalho e programas em HIV/AIDS. Esses programas podem resultar na existência de empresas mais efetivas e consistentes e também no aumento do número de empregos.

Procedimentos e operações internas:
Os municípios podem iniciar programas que melhorem o trabalho envolvido nas operações e nos procedimentos internos. Esses podem incluir a aprovação de leis que sejam favoráveis ao desenvolvimento dos negócios e que, ao mesmo tempo, mantenham os bons padrões municipais. Esses podem incluir a criação de comunicados públicos e de sistemas de consulta às empresas para todos os novos procedimentos considerados pela Prefeitura, revisão das facilidades oferecidas por esta e de como as solicitações dos empresários são recebidas e tratadas. Novos sistemas podem ser desenvolvidos para fornecer uma lista contendo os nomes dos indivíduos que trabalham em cada departamento municipal, que tenha impacto sobre o desenvolvimento e o planejamento dos negócios. Os programas podem ressaltar as atividades empresariais da uma Prefeitura, por meio de informação acessível e transparente sobre a tomada de decisões municipais, eliminando, portanto, a possibilidade de nepotismo.

Promoção e marketing para investimentos:
As prefeituras podem melhorar, consideravelmente, o ambiente dos investimentos nos negócios locais planejando e implementando, de maneira efetiva, uma estratégia promocional e de marketing para encorajar investimentos no município.

Tabela 3.6: Opção 2 de programa: investimento em infra-estrutura estratégica pesada

Opção 2 de programa: investimento em infra-estrutura estratégica pesada

O investimento em infra-estrutura "pesada" envolve o investimento em melhorias do ambiente físico para as empresas, tornando-o mais atrativo para a permanência e expansão de negócios, além de fortalecer o recrutamento de pessoal. Os possíveis projetos podem incluir:

- A construção e a melhoria de principais rodovias de acesso;
- Melhoria das ferrovias para transporte de passageiros e serviços de frete;
- Desenvolvimento, melhoria e/ou expansão do aeroporto local;
- Desenvolvimento, melhoria e/ou expansão dos portos locais;
- Desenvolvimento, melhoria e/ou expansão do parque industrial, incluindo plantio de árvores, passando por uma abordagem mais ampla do meio ambiente, até a construção de um parque tecnológico totalmente novo;
- Aumento da disponibilidade de água potável e de uso industrial;
- Melhoria e/ou expansão do sistema de esgoto;
- Melhoria e/ou expansão dos sistemas de telecomunicações;
- Melhoria e/ou expansão dos sistemas de energia;
- Melhorias ambientais;
- Instalação de equipamentos de prevenção ao crime.

Todos esses projetos requerem compromissos e investimentos financeiros consideráveis e devem, sempre que possível, envolver agências externas, departamentos dos Governos Estadual e Federal e o setor privado. A demanda competitiva para investimentos em infra-estrutura pesada é sempre difícil de ser priorizada, especialmente onde há comunidades enfrentando massiva pobreza.

Entretanto, uma estratégia de DEL pode ajudar a Prefeitura a priorizar os investimentos, de acordo com as necessidades, com o potencial para recuperação dos investimentos realizados e oportunidades para levantamento de recursos adicionais. Ela também fornece oportunidades para se identificar possíveis parcerias entre os setores público e privado no fornecimento e manutenção da infra-estrutura.

Tabela 3.7: Opção 3 de programa: Promovendo investimentos internos

Opção 3 de programa: Promovendo investimentos internos

Investimentos em áreas e locais para negócios envolvem a melhoria do ambiente físico, para torná-lo mais atrativo para os empresários, ampliando, portanto, a possibilidade de permanência e expansão de empresas, além de recrutamento de pessoal. Possíveis projetos incluem:

Programa de recuperação de áreas abandonadas:
Muitas indústrias tradicionais foram construídas em grandes áreas. Eram grandes edificações e com freqüência causaram contaminações consideráveis nesses espaços. Numa primeira etapa, da maioria dos programas de reutilização dessas áreas, questões como contaminação precisarão ser abordadas. As decisões precisam ser tomadas avaliando, por exemplo, se os prédios poderão ser aproveitados de modo eficiente, quanta contaminação precisa ser eliminada e quais os programas de restauração que precisam ser estabelecidos. Nada disso é fácil ou barato. Uma área contaminada, além de representar um perigo para a comunidade local, provavelmente nunca será comprada por um empregador com boa reputação. Quando essa questão existe, é necessário que se estabeleça um programa amplo de reabilitação de áreas abandonadas, dentro da estratégia de DEL. Esse pode incluir um levantamento inicial dos locais, a identificação da gravidade da poluição, identificação do proprietário, priorização da recuperação, busca de recursos para resolver os problemas identificados, desenvolvimento de programas de reutilização da área e a instalação de sistemas regulatórios que estimulem a reabilitação.

Adaptação de prédios em desuso:
Em alguns casos, construções em desuso poderão ser adaptadas para outra finalidade, tal como galerias que podem ser compradas e gerenciadas pelo setor público ou privado. Algumas construções podem ser subdivididas para que sejam criados espaços de trabalho menores. Geralmente, construções históricas são difíceis de serem restauradas, mas essa não deve ser uma justificativa para se interromper os esforços para se proteger todos as edificações de importância histórica ou arquitetônica.

Adequação das áreas industriais e comerciais:
Na maioria dos programas de recuperação, haverá a necessidade de se realizar melhorias em alguns terrenos para que se possa receber e expandir a atividade empresarial. Para acomodar essas empresas de maneira mais efetiva, pode haver a necessidade de se ter alguns locais com infra-estrutura, se possível, desde o início das atividades. Deve haver pelo menos alguma avaliação dos custos estimados e do tempo necessário para a instalação de uma infra-estrutura básica. Haverá despesas consideráveis envolvidas nesse processo e as parcerias com o setor privado são ideais.

Melhorias em prédios industriais desatualizados ou abandonados:
As estratégias de restauração devem ser direcionadas para comunidades que normalmente sofreram ajustes estruturais e mudanças, tais como o fechamento de grandes indústrias, área rural em declínio, degradação do centro da cidade pelo crime e negligência.

Desenvolvimento de zonas industriais, parques comerciais ou parques tecnológicos:
Esse tipo de atividade normalmente fica a cargo do setor privado. Entretanto, as Prefeituras podem liderar o processo estabelecendo uma demanda por esse tipo de instalação. Pode também encorajar e criar um ambiente favorável a isso dentro da Prefeitura. Os investimentos para suprir essas áreas com água, eletricidade e esgoto, costumam ser elevados, assim como especular construindo prédios para fábricas cujos futuros inquilinos ainda não foram identificados. As Prefeituras são, portanto, encorajadas a buscar investimentos do setor privado para essas áreas.

Tabela 3.8: Opção 4 de programa: Investimento em infra-estrutura leve

Opção 4 de programa: Investimento em infra-estrutura 'leve'

Investimentos em infra-estrutura 'leve' envolvem investimentos na melhoria do ambiente comercial para as empresas. Possíveis projetos incluem:

Favorecer ou fornecer a capacitação de pessoal:
Nas comunidades em que os empreendimentos ainda não são uma prioridade, o treinamento empresarial pode ser direcionado a vários grupos e estar conectado a programas educativos nas escolas e faculdades. A previsão dos treinamentos necessários deve ser demandada pelo DEL, por exemplo, o treinamento é fornecido em resposta as necessidades dos empregadores de pessoas que possuam as habilidades identificadas como necessárias.

Fornecimento de educação direcionada aos negócios e de acesso à educação:
Quanto mais as escolas prepararem os jovens para o "mundo do trabalho", melhor. Os projetos devem incluir: ética no trabalho, tecnologia de informação, empreendedorismo e estudos setoriais, onde os estudantes podem estudar setores chaves dos negócios de importância para a sua comunidade. Se a alfabetização dos adultos for o maior problema, ele poderá ser abordado por meio de educação e de estratégias de alcance geral.

Apoio à pesquisa e ao desenvolvimento:
Esse apoio pode ser fornecido por meio de projetos em parcerias entre os empresários e as instituições de ensino superior. Pode ser criado um fundo para a pesquisa local ou um programa no qual novos graduandos sejam contratados e possam transmitir seus conhecimentos para as empresas locais.

Fornecimento de serviços de aconselhamento empresarial:
Esse serviço pode ser iniciado com uma pessoa que possa fornecer informação e sugerir fontes sobre os serviços disponíveis para as empresas, por exemplo, onde conseguir empréstimos, treinamento, contadores e advogados. Uma sinalização clara é fundamental para um bom serviço de aconselhamento empresarial. As boas práticas mostram que a criação de "pontos de atendimento" é uma maneira efetiva de fornecer apoio técnico e financeiro. Esses geralmente estão localizados em um prédio onde os empresários locais podem ter acesso a todo tipo de apoio técnico que necessitem, incluindo as questões relativas aos regulamentos locais do município e a questões relacionadas aos negócios. Esses serviços geralmente estão localizados em prédios que se tornam ociosos devido a mudanças estruturais. Os prédios com "pontos de atendimento" podem ser usados para abrigar a geração de empresas, administrar espaço para a atividade empresarial ou escritórios.

Facilitar o acesso ao capital e ao financiamento:
No nível básico, esse poderia ser um serviço que fornece informações aos empresários sobre todas as fontes potenciais de financiamento. As Prefeituras raramente se envolvem com o aconselhamento, pois esses serviços são oferecidos por instituições especializadas. Entretanto, as Prefeituras podem fornecer informação sobre programas nacionais de financiamento ou de outros similares.

Apoio ao desenvolvimento de empresas e associações comerciais:
As associações empresariais trazem benefícios consideráveis para o desenvolvimento empresarial e para os esforços do DEL. Idealmente, todas as cidades deveriam ter esse tipo de associação, incluindo Câmaras de Comércio. Grupos específicos, por exemplo, grupos para promoção do centro das cidades e os grupos de apoio a atividades setoriais, ou um clube de exportadores, também são positivos para os negócios. Muitos parecem precisar de algum financiamento inicial para começar suas atividades e para a construção de capacidade.

Melhorar a disponibilidade de serviços municipais para os empresários:
Os empresários não são apenas os responsáveis pela economia local, são também consumidores dos serviços municipais. É importante que esses empresários, que também são consumidores, tenham acesso a serviços municipais mais eficientes e eficazes, pois eles são componentes chaves no fornecimento de um ambiente favorável ao desenvolvimento do negócio local. Todos os aspectos de regulamentação, de taxação e de licenciamento devem ser revisados para melhorar a eficácia.

Estratégias de inclusão social:
Uma meta primária deve ser a de identificar comunidades vulneráveis e, posteriormente, desenvolver estratégias para incluí-las nos esforços do DEL. Tais estratégias devem incluir programas de ensino de idiomas para grupos minoritários, programas sobre empreendedorismo para mulheres e estratégias de recrutamento para grupos em desvantagem social.

Medidas para prevenção do crime
Introduzir cursos de cidadania nos currículos escolares; iniciar atividades complementares às aulas formais que mantenham os jovens ocupados e determinar o toque de recolher.

Tabela 3.9: Opção 5 de programa: Estimular o crescimento dos negócios locais

Opção 5 de programa: Estimular o crescimento dos negócios locais

Uma parte significativa do crescimento econômico local é gerada por pequenas e médias empresas que já estão estabelecidas na comunidade. Estimular o crescimento das empresas locais envolve o fornecimento de aconselhamento, apoio e recursos que capacitem as empresas locais a crescerem. Essas estratégias algumas vezes são chamadas de estratégias para a permanência e expansão das empresas. O espectro de iniciativas para apoiar as empresas locais é amplo. Algumas podem ser onerosas, mas outras nem tanto. Alguns projetos incluem:

Visitas e levantamentos para a permanência das empresas:
As visitas e os levantamentos das firmas existentes podem ser usados para ajudar a identificar problemas e a determinar como está sendo o desempenho das empresas, de quais fontes provém os recursos e se está havendo expansão dos negócios. Essas visitas podem estimular as empresas locais a buscarem mais recursos localmente, identificar as carências de habilidades específicas, financiar treinamentos e contribuir para o desenvolvimento das estratégias de DEL. Um papel importante dessas visitas pode ser o de identificar fatores que possam prevenir que algum tipo de empresa saia dessa área.

Assistência técnica para os negócios:
Pode incluir várias atividades, desde gerenciamento e amplos programas de marketing, capacitação e aconselhamento em qualidade e padrões ambientais, até o treinamento mais especializado para a formação de especialistas ou do apoio à pesquisa e desenvolvimento. O foco aqui deve ser o fornecimento de assistência técnica acreditada, conforme demandada pelo DEL e se possível, paga com base em uma taxa de serviços. Geralmente esses serviços são fornecidos através dos "pontos de atendimento" para empresas e normalmente são fornecidos pelo setor privado.

Aconselhamento e assistência financeira:
Uma das questões mais difíceis para as empresas é ter acesso as principais fontes de capital. Um programa de apoio financeiro adequado será capaz de fornecer aconselhamento e treinamento em planejamento financeiro e ainda orientar sobre o acesso ao capital e ao crédito. Em alguns casos, pode ser que seja possível estabelecer pequenos fundos ou programas de empréstimo para estimular, por exemplo, investimentos em tecnologia de ponta. Deve-se ter o cuidado de garantir a justiça, a equidade e a transparência. Tais programas geralmente são fornecidos no nível Federal e/ou Estadual, e não no nível local.

Políticas de aquisições públicas e campanhas para "comprar localmente":
Essas são políticas locais que favorecem as empresas. O Governo Municipal, as organizações do setor privado e as maiores empresas locais tornam seus contratos mais acessíveis para as companhias locais. Isso pode ser alcançado usando-se leis com práticas mais justas. Uma das iniciativas para esse propósito pode ser a de se diminuir o tamanho dos contratos, de modo que empresas menores possam participar das licitações. Se pode ainda, encorajar e aceitar propostas de companhias locais consorciadas, organizar eventos para divulgar futuras aquisições de interesse para as empresas locais, e publicar diretrizes para fornecer informação sobre as diferentes habilidades das empresas. Facilitar a interação entre os empresários, via a formação de redes, e apoiar associações de industrias locais, também pode estimular o desenvolvimento dos negócios, por meio da mudança das políticas de aquisição.

Fornecer áreas e locais:
As Prefeituras e os governos locais são freqüentemente os proprietários de uma parte significativa de terras, de áreas industriais e comerciais, além de outras propriedades. Devido a isso têm uma posição privilegiada para usar esses recursos no sentido de estimular os investimentos e a expansão das empresas. Uma compreensão adequada do mercado imobiliário local deve favorecer a Prefeitura a planejar o crescimento. O favorecimento dos investimentos em infra-estrutura teria uma implicação nos recursos da Prefeitura e dos Governos estaduais. Aluguéis e vendas de propriedades poderiam fornecer um retorno econômico para estes. Parcerias com o setor privado devem ser examinadas, no sentido de incrementar a possibilidade do aumento dos financiamentos e garantir o melhor uso dos recursos municipais.

Clubes de exportadores:
Os clubes de exportadores permitem que as empresas compartilhem experiências, programas de marketing, informação e treinamento. Geralmente eles são criados no setor privado e ativados pelo setor público. Um programa para ajudar os negócios informais a estabelecerem operações legais e ganharem acesso aos benefícios correspondentes (por exemplo, apoio aos serviços, mercados de capitais e financiamentos para treinamento), pode revelar fontes importantes de capital e receitas fiscais locais, que de outra maneira não seriam conhecidas.

Tabela 3.10 Opção 6 de programa: Estimulando novos empreendimentos

Opção 6 de programa: Estimulando novos empreendimentos

Estimular novos empreendimentos envolve o fornecimento de aconselhamento, apoio técnico, informação e recursos para ajudar os indivíduos a estabelecerem o seu próprio negócio na condição de únicos proprietários, ou em sociedades, cooperativas ou empreendimentos comunitários. Os projetos incluem:

Financiamento de novas empresas:
O apoio financeiro aos micro-empreendimentos é fundamental para capacitar uma empresa a iniciar suas atividades, já que estas geralmente não consegue ter acesso às formas tradicionais de empréstimos e às instituições investidoras. O financiamento de micro empreendimentos é uma área especializada. Os Governos Municipais geralmente se envolvem nesses esquemas por meio de instituições voltadas aos micro empreendimentos e avaliam os tipos de apoio necessários e os métodos apropriados de colaboração. Não é usual que as Prefeituras se envolvam com os mecanismos de financiamento de micro empreendimentos, pois elas não possuem as habilidades e os recursos para isso. O papel primário das Prefeituras é identificar as necessidades e encorajar as instituições e o setor privado a intervirem.

Fornecemento de 'galerias'(gerenciadas pelo setor privado ou publico) para micro empresas
Fornecer pequenos espaços de trabalho para as atividades do micro empreendimento é uma das maneiras mais efetivas de se ajudar as novas empresas, especialmente quando elas oferecem como serviço apoio técnico e administrativo e programas de orientação. Esses espaços devem ser disponibilizados pelo setor público ou privados.

Fornecimento de aconselhamento técnico para o gerenciamento de empresas:
Quando se está criando um novo negócio, o dono do negócio deve ser capaz de entender de finanças, planejamento do negócio, marketing, exigências legais, incluindo a legislação trabalhista, taxação, segurança do trabalho, legislação ambiental e procedimentos empresariais gerais. O fornecimento do acesso ao treinamento informal e o apoio nessas áreas é uma necessidade básica, que deve ser atendida e pode ser fornecida nos "pontos de atendimento", ou por consultores independentes. Como na maioria das áreas de assistência técnica, geralmente é melhor para a Prefeitura 'favorecer o fornecimento' desses serviços, ao invés de fornecê-los diretamente. Pode ser difícil cobrar por esses serviços e algumas agências fornecem um número limitado de consultorias complementares por preços módicos. Estabelecer novos "pontos de atendimento" com acesso às informações do mercado geralmente é extremamente benéfico.

Apoiando o estabelecimento e a implementação de redes empresariais formais e informais:
As pessoas geralmente aprendem umas com as outras e as redes podem facilitar esse tipo de aprendizado. O envolvimento ativo nas redes empresariais é importante para o desenvolvimento de uma base de dados sobre a clientela, contribuindo para a obtenção de informações necessárias a expansão dos negócios e ainda no desenvolvimento de relações colaborativas com as empresas do mesmo setor.

Realizando programas de orientação para as empresas:
As boas práticas sugerem que a união entre pequenos e novos empresários com negócios estabelecidos, resulta em benefícios significativos para todas as partes envolvidas. Não há necessidade de redes formais. Além disso, as redes informais de orientadores, e de novos empresários podem gerar muitos benefícios para o desenvolvimento de relações com fornecedores e criar uma massa crítica para o treinamento especializado.

Tabela 3.11: Opção 7 de programa: Promovendo investimentos externos

Opção 7 de programa: Promovendo os investimentos externos (*'inward investment')*

A promoção dos investimentos externos tem como objetivo atrair para uma área empresas de vários lugares do país e do exterior. Atrair empregadores de grandes manufaturadoras e do setor de serviços para as comunidades é uma das atividades mais difíceis, frustrantes e arriscadas da estratégia de DEL. Isso em parte é devido ao fato de existirem menos investidores do que comunidades procurando atraí-los e muitas comunidades estão preparadas para oferecerem incentivos excessivos para investidores. Os investidores estrangeiros geralmente preferem áreas verdes, na periferia das cidades e, para acomodar essas demandas, a comunidade geralmente atropela as políticas de planejamento e de zoneamento. Isso pode trazer problemas consideráveis para o zoneamento futuro e contribuir para a expansão da área urbana, com os conseqüentes problemas relacionados a transporte. Considerações criteriosas devem ser feitas em relação aos custos e a longevidade dos benefícios de se atrair investidores externos. Durante a seleção do local para a localização do negócio, o investidor de fora busca:

- Um clima macro-econômico estável;
- Uma política e um ambiente regulatório estáveis;
- Acesso ao mercado e competição transparente;
- Um ambiente receptivo;
- Áreas e locais disponíveis;
- Utilidades e transportes apropriados, acessíveis e confiáveis;
- Disponibilidade de mão-de-obra capacitada;
- Disponibilidade de fornecedores e recursos locais;
- Educação, capacitação e instalações apropriadas para pesquisa;
- Boa qualidade de vida, especialmente quando trazem estrangeiros para trabalhar e morar;
- Sistemas de regulamentação e taxação flexíveis;
- Programas de incentivos.

Quando o sucesso é alcançado, os benefícios são significativos. Além disso, existem ganhos potenciais no emprego direto, indireto e na arrecadação na comunidade local, através da qualificação da mão de obra, do aumento de salários e de oportunidades para as pequenas e médias empresas locais fornecerem e comprarem produtos desses investidores. As estratégias para investimento externo parecem ser bem sucedidas quando:

- Elas são um dos componentes de uma estratégia de DEL mais ampla;
- A comunidade dispõe de uma adequada infra-estrutura leve e pesada, já instalada para apoiar os possíveis investimentos;
- Os investimentos são compatíveis com as vantagens oferecidas pela comunidade alvo (normalmente as abordagens direcionadas à setores ou ramos de negócios parecem ser mais bem sucedidas);
- As estratégias de marketing são cuidadosamente preparadas, os orçamentos são apropriados e os procedimentos para acompanhamento estão estabelecidos;
- Os programas de incentivo são levados em consideração, são diversificados, porém não são excessivos;
- A equipe envolvida em atrair investimentos estratégicos tem uma boa compreensão dos investimentos necessários e das vantagens oferecidas pela comunidade;
- As oportunidades para os empresários locais estão otimizadas por meio de programas criteriosos de assistência, significando que quando um novo investidor é atraído para uma comunidade, cada oportunidade é aproveitada para encorajar o investidor a adquirir suprimentos localmente, permitindo a exploração das vantagens da cadeia de fornecimento local. Esse procedimento é ainda mais bem sucedido por meio do desenvolvimento de programas de assistência ao investidor. Tais programas têm como objetivo garantir que o investidor ficou satisfeito e que pode aproveitar cada oportunidade de obter aquilo que necessitava na própria comunidade.

Tabela 3.12: Opção 8 de programa: Desenvolvimento setorial (e de ramos específicos) de negócios

Opção 8 de programa: Desenvolvimento setorial e de ramos específicos de negócios

O desenvolvimento de ramos de negócios é uma abordagem que se concentra no estímulo e apoio a colaboração inter-empresarial, no desenvolvimento institucional e em setores industriais selecionados. Essas estratégias de DEL são sofisticadas e só devem ser adotadas depois de uma pesquisa minuciosa. Os setores são escolhidos com base na oferta potencialmente melhor para o desenvolvimento da economia local. Quando a economia local possui ramos de negócios pré-existentes, essa estratégia pode ser mais bem direcionada, melhorando a atividade de desenvolvimento econômico por meio do direcionamento dos recursos, no sentido de um maior retorno potencial. A estratégia de agrupamento de um ramo de negócios é adotada dentro de uma estratégia de DEL mais ampla e, normalmente, inclui abordagens padrão. Projetos possíveis incluem:

Desenvolver agentes e agências de incentivo a interação das empresas
Atenção especial é dada ao estímulo das pessoas da localidade, envolvidas no mesmo ramo de negócios, de se reunirem para favorecer o desenvolvimento das oportunidades de negócios. Essas podem incluir, por exemplo, o estímulo aos pescadores locais e aos frigoríficos para trocarem idéias sobre as melhorias das instalações e a agregar valor aos seus produtos para que todos se beneficiem. Outro exemplo, poderia ser iniciar uma rede de profissionais, construindo o sinergismo necessário para que possam negociar conjuntamente seus produtos iniciando um intercâmbio comercial entre eles.

Apoiar a pesquisa conjunta:
As instituições de ensino superior podem estabelecer linhas de pesquisa que beneficiem a todos de um determinado ramo. Um exemplo disso poderia ser estabelecer pesquisas para minimizar as perdas de produtos agrícolas pós-colheita.

Desenvolver um núcleo focal para as aquisições públicas localmente:
O setor público é sempre o maior comprador de bens e serviços em uma cidade e, como tal, há sempre oportunidades para capacitar a comunidade local de empresários a ter acesso a processos legais mais facilmente. Geralmente é difícil para os pequenos comerciantes competir pelos grandes contratos governamentais. Uma iniciativa de ramo de negócios poderia, por exemplo, incluir o desenvolvimento de uma rede de fornecedores de alimento para fornecer ao governo os alimentos necessários. O desenvolvimento de uma iniciativa de ramo lógica poderia estimular os fornecedores de gêneros alimentícios básicos a atuarem em alguma forma de processamento de alimentos. O desenvolvimento de ramos de atividades poderia depois focar no transporte, no armazenamento e na embalagem de produtos alimentares. É provável que, posteriormente, os empresários possam começar a produzir e vender alimentos processados para o setor privado.

Fornecer informação para negócios específicos:
Uma das maneiras mais efetivas de se desenvolver um ramo de negócio é reunir informações sobre as empresas e sistemas institucionais de apoio aquele negócio e, posteriormente, gerar um documento que possa ser compartilhado. Dessa forma, com um pequeno esforço, se pode estabelecer vínculos entre os fornecedores. Esses programas não precisam ser sofisticados.

Desenvolver esforços de marketing direcionados a ramos de negócios específicos:
Uma vez que o ramo de negócios tenha sido identificado para divulgação e comece a ser desenvolvido, surgem oportunidades para se promover as suas atividades e atrair investimentos, assim como para se expandir as oportunidades de negócios a outros membros do mesmo ramo.

Desenvolver habilidades e programas em educação orientados pela demanda do DEL:
Um benefício significativo da iniciativa de se desenvolver um núcleo focal é a maior visibilidade das habilidades num ramo especifico de negócios. Quando um número considerável de empresas expressa a necessidade de que uma determinada habilidade seja desenvolvida, torna-se mais provável que aquele tipo de capacitação ou treinamento seja fornecido. A necessidade de apenas uma empresa provavelmente, não terá um impacto tão grande quanto a de várias empresas, quando se busca estabelecer um novo programa de treinamento para suprir a necessidade de uma habilidade específica.

Tabela 3.13 Opção 9 de programa: Estratégias para definição de recuperação de áreas

Opção 9 de programa: Estratégias para definição de recuperação de áreas

A definição de metas para a recuperação de uma área envolve o estabelecimento de estratégias focalizadas em sítios específicos ou em uma pequena área que pode beneficiar-se do DEL. Enquanto a maioria das iniciativas do DEL pode ser direcionada para um nível municipal mais amplo, a definição de metas de uma área dentro de uma Prefeitura aborda um problema específico, por exemplo, uma fábrica ociosa, o declínio de uma área de um shopping, uma favela ou um bairro. Elas também podem estar direcionadas para uma área de potencial crescimento econômico, como um bairro de um centro comercial. Embora muitas iniciativas de DEL tenham como meta garantir que toda a cidade se torne mais competitiva, normalmente há áreas que precisam de atenção especial, por uma razão ou outra. Um exemplo poderia ser a área central decadente de uma cidade, complexos de fábricas abandonadas, um complexo portuário ocioso, ou algo similar. Para essas situações, são necessárias medidas especiais. Possíveis projetos incluem:

Planos para desenvolvimento do centro da cidade:
Podem envolver um amplo espectro de iniciativas, incluindo o desenvolvimento de parcerias nos negócios, a realização de levantamentos, a melhoria do ambiente físico, investimentos direcionados a fins específicos e o estabelecimento de negócios num bairro específico. Um centro de cidade vital e vibrante é fundamental para que essa área se torne competitiva.

Estimular investimentos em pólos de desenvolvimento:
Uma estratégia para estimular o crescimento é identificar áreas específicas dentro de uma cidade onde certos tipos de negócios serão posteriormente estimulados a se instalarem. Um pólo de desenvolvimento deve então funcionar como o centro para crescimento planejado e geração de emprego. Entretanto, ele não deve ser criado do nada, mas sim desenvolvido ao redor de um aglomerado de firmas já existentes e que demonstrem grande potencial.

Estimular investimentos em corredores:
Esses são similares aos pólos de desenvolvimento, porém aqui o crescimento é estimulado a se expandir de uma área com atividades econômicas promissoras em direção a outra mais desafiante. Ao se estimular o aumento dos investimentos a meta é desenvolver um corredor de crescimento ativo unindo áreas mais ricas a outras mais pobres, reduzindo assim a exclusão social e econômica. A implementação de programas efetivos de recuperação e a inclusão de grupos menos favorecidos social e economicamente, representam dois dos maiores desafios enfrentados pelos gestores públicos contemporâneos. As estratégias de recuperação devem avançar no sentido de enfrentar esses desafios e podem usar todas as ferramentas disponíveis. Entretanto, quando uma área precisa de recuperação, as respostas políticas geralmente precisam ter seu foco na comunidade e ser muito bem direcionadas. As estratégias de recuperação, provavelmente, levarão mais tempo, apresentarão mais desafios, serão as mais caras e as mais necessárias que uma Prefeitura terá que realizar.

Capacitação de trabalhadores desempregados:
O desemprego é um sério problema na maioria das comunidades que está passando por ajustes estruturais. É provável que a população alvo seja constituída de homens mais velhos que já definiram claramente as suas habilidades. O desafio é garantir que a capacitação em novas habilidades seja feita com base nas novas demandas que surgiram. Isso costuma ser difícil e não há soluções fáceis, especialmente, porque é provável que o desemprego seja alto na comunidade como um todo.

Busca e geração de emprego:
Para trabalhadores desempregados pode ser difícil encontrar um emprego. Isso geralmente acontece porque eles não possuem os meios básicos para buscar trabalho e encontrar oportunidades. Os programas de busca de emprego podem ser muito efetivos e envolver todo tipo de atividade, tais como o estabelecimento de autoconfiança no trabalhador, a elaboração de currículos, o treinamento para desenvolver a habilidade para entrevistas, e finalmente apresentando esses trabalhadores a potenciais empregadores.

Capacitação para o empreendedorismo e programas de apoio para pequenas e médias empresas
Os principais programas para a cidade podem ser adaptados para atenderem necessidades específicas desse grupo ou área alvo. A disponibilização localizada de serviços pode ajudar muito.

Construir a confiança da comunidade:
Pode incluir várias medidas, tais como, a divulgação de histórias locais de sucesso, o estímulo à comunidade para produzir o seu próprio boletim e o desenvolvimento de iniciativas na área do artesanato.

Tabela 3.14: Opção 10 de programa: Integrar trabalhadores com baixa renda ou com dificuldades para conseguir empregos

Opção 10 de programa: Integrar trabalhadores com baixa renda ou com dificuldades para conseguir empregos

Atender a grupos desfavorecidos significa que determinadas medidas devem ser direcionadas para grupos individuais, tais como: minorias étnicas, populações pobres que vivem em áreas urbanas, mulheres, trabalhadoras desempregadas, trabalhadores que estão há muito tempo sem colocação no mercado e os jovens. Possíveis projetos incluem:

Aprendizado de idiomas:
Esse é um ponto importante nos locais em que há trabalhadores estrangeiros e comunidades de minorias.

Capacitação em novas habilidades e programas de colocação no mercado de trabalho:
A capacitação em novas habilidades deve ser realizada usando-se a abordagem de atendimento às demandas do DEL. Por exemplo, se as empresas precisam se envolver para articular suas necessidades específicas. Faz pouco sentido treinar indivíduos em habilidades nas áreas para as quais não há demanda local. Os programas de colocação no mercado de trabalho ajudam os indivíduos a adquirirem as habilidades, que eles necessitam para obterem empregos, e prestam assistência na identificação das oportunidades.

Elevando os níveis de educação:
Geralmente esse é um ponto que envolve toda a cidade. Entretanto, comunidades específicas podem precisar de apoio especial.

Treinamento empresarial:
Muitos grupos em desvantagem, apresentam altas taxas de desemprego e uma grande proporção de trabalhadores que atuam no setor informal. O treinamento básico em gerenciamento de negócios, finanças e marketing costuma ter um impacto significativo nessas comunidades.

Ajudar as mulheres a terem acesso ao emprego ou a atividades profissionais autônomas:
Os projetos podem incluir o desenvolvimento de habilidades, programas de construção de auto-confiança e a disponibilização de creches e de atividades após as aulas para as crianças.

Programas de empréstimo para micro-empresas:
Essa área de atividade também é adequada para se ajudar grupos em desvantagem no acesso ao próprio negócio.

Experiência profissional e programas de estágio:
Esses esquemas envolvem professores e estudantes que trabalham, por curtos períodos de temp, em empresas para a adquirir experiência e desenvolver a ética profissional. Quando os professores adotam esse esquema de trabalho em tempo parcial, eles também podem adquirir uma melhor compreensão das necessidades do mercado de trabalho.

Desenvolver programas de orientação:
Pessoas experientes em negócios orientam os principiantes e dão apoio, estímulo e sugestões. Os programas de orientação podem ser muito informais e uma maneira de ajudar os indivíduos a iniciarem o seu próprio negócio.

Programas de conscientização em saúde:
Os grupos em desvantagem geralmente possuem uma saúde pior. Além dos efeitos diretos nos indivíduos, a saúde precária é um grave fator limitante quando se tenta conseguir emprego. Os programas de conscientização em saúde podem ser fortemente direcionados, por exemplo, para escolas e comunidades específicas. Eles também podem estar disponíveis em centros comunitários. Programas em HIV/AIDS devem ser prioritários nos programas de DEL desenvolvidos em áreas afetadas pela epidemia. A prevenção e a assistência reduzem a carga negativa imposta aos familiares, principalmente entre os mais pobres.

Desenvolvimento de centros comunitários:
O propósito desses centros é de funcionar como centros de atendimento a população, com a disponibilização de vários tipos de serviços de informação em um único ponto, com vistas a atender as necessidades da comunidade local. Esses centros não precisam ser sofisticados e os serviços podem incluir todo tipo de atividade, desde a assistência à saúde, o aconselhamento empresarial, o pagamento de taxas, assuntos relacionados ao DEL e até moradia.

Etapa 5: Selecionando os projetos

Dentro de cada área do programa, os projetos devem ser propostos e selecionados com base em critérios claros. Cada projeto potencial do DEL deve ser avaliado com vistas a determinar se ele atende às metas, aos objetivos e as prioridades mais gerais do DEL, que foram discutidos e acordados com os *stakeholders*. É importante também, especialmente no caso de projetos mais longos, realizar um cuidadoso estudo de viabilidade para verificar se a implementação do projeto é viável do ponto de vista técnico e financeiro.

A análise de custo e benefício é uma ferramenta importante para a priorização, especialmente no caso de projetos onerosos. Como é provável que existam vários projetos competindo, a comparação dos custos e dos impactos esperados de cada projeto deve fornecer dados quantitativos que auxiliem a decisão de priorização. Geralmente as Prefeituras estão interessadas em comparar os benefícios de um projeto apresentado para apreciação, em termos de geração de novos empregos, melhoria da renda, criação de novos empreendimentos, aumento dos rendimentos. O tempo para se alcançar esses impactos é um ponto crítico na priorização dos projetos.

A inclusão de projetos que trazem ganhos rápidos, que podem gerar impactos visíveis e tangíveis em curto prazo, será fundamental no processo de elaboração da estratégia de DEL como um todo, para a garantia da continuidade de apoio por parte dos diferentes *stakeholders*.

Projetos complexos, com maior necessidade de aporte de recursos e de longa duração, precisarão passar por um processo de seleção mais rígido e deverão incluir uma avaliação inicial da viabilidade, factibilidade, elaboração do plano de ação, e de um plano para monitoramento específico e avaliação desse programa.

Documentando a estratégia

Idealmente, a estratégia deve ser documentada, publicada e consultada durante várias etapas do desenvolvimento do projeto (inclusive durante a elaboração da estratégia de DEL e, novamente, quando a avaliação da economia local tiver sido concluída). A divulgação e a consulta pública na Câmara Municipal servirá para trazer idéias e investimentos de um espectro mais amplo da comunidade. Quando toda a estratégia tiver sido acordada, e uma discussão sobre a natureza e seleção dos projetos do DEL tiver sido efetuada, uma versão revisada do documento deverá ser disponibilizada para todos os membros da comunidade, por meio da mídia local, incluindo cópia impressa, divulgação em rádio, nos encontros da câmara e pelos outros meios de informação disponíveis na comunidade. Se possível,deve-se disponibilizar o material na página eletrônica da Prefeitura.

Deve-se estimular que a comunidade dê um retorno em relação ao funcionamento das estratégias de DEL e medidas práticas devem ser adotadas em função da avaliação da comunidade. Nas comunidades em que a participação dos *stakeholders* tenha sido muito limitada, o documento sobre a estratégia deve ser elaborado na forma de um esboço e usado como base para mais consultas, antes da finalização da estratégia de DEL. A Prefeitura deve garantir que um plano efetivo de comunicação tenha sido acordado e esteja em curso antes de iniciar o estágio de implementação.

ESTÁGIO 4: IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

ESTÁGIO 4: IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA
Etapa 1: Elabore um plano de implementação da estratégias para todos os programas e projetos
Etapa 2: Elabore planos de ação individuais para os projetos
Etapa 3: Construa redes institucionais para implementação e monitoramento do DEL
Etapa 4: Garanta que investimentos relevantes estejam disponíveis
Etapa 5: Desenvolva as tarefas definidas nos planos de ação do projeto

Etapa 1: Elabore um plano de implementação para todos os programas e projetos

Uma vez selecionados os programas e projetos de DEL, começa o planejamento da implementação. A Implementação da estratégia é direcionada por um Plano de Implementação Abrangente que, por sua vez, é direcionado por Planos de Ação dos Projetos Individuais. O Plano de Implementação define o orçamento, os recursos humanos e as implicações institucionais e processuais da implementação da Estratégia de DEL. Ele é, portanto, o ponto de integração de todos os projetos e programas dentro da estratégia de DEL.

O Plano de Ação define a hierarquia das tarefas, as partes responsáveis, um cronograma realista, os recursos humanos e as necessidades financeiras, as fontes de financiamento, os impactos esperados e os resultados, as medidas de desempenho e os sistemas para avaliação do processo para cada projeto (ver Etapa 2).

O Plano de Implementação atua, basicamente, como um mediador entre vários projetos e seus respectivos planos de ação, para garantir que eles não competem por recursos de maneira inadequada. Ele também fornece informações sobre o monitoramento e a avaliação para todas as partes envolvidas, em particular, para o chefe executivo da Prefeitura e o Prefeito, que eventualmente irão apresentar os resultados para os níveis superiores do Governo e para a comunidade.

Tabela 4.1: Questões chaves na implementação da estratégia de DEL

Questões chaves na implementação da estratégia de DEL
▪ Quem é responsável por cada programa ou projeto?
▪ Quais são os alvos em termos de produtos, prazo e financiamento?
▪ Quais as etapas necessárias de serem cumpridas para se alcançar as metas?
▪ Qual será a estrutura de divulgação, do que consiste a estratégias de comunicação e como elas funcionarão?
▪ Quais são os sistemas e processos de avaliação e monitoramento de desempenho?
▪ O que precisa acontecer para garantir que esses sistemas e processos existam e que serão usados?
▪ Quais as necessidades orçamentárias e de recursos humanos para a execução e sustentabilidade do projeto ou do programa?
▪ Quais as implicações institucionais dos programas e projetos de DEL, incluindo as implicações internas nos procedimentos e processos da Prefeitura?
▪ Que novos departamentos e equipes de coordenação serão necessários para atender ao projeto?
▪ Quais as novas habilidades necessárias para a implementação de programas e projetos.

Etapa 2: Elabore planos de ação para projetos individuais

Após o término da seleção do programa/projeto e da definição das prioridades, é necessário detalhar as ações que precisam ser realizadas para a implementação de cada projeto. Essas ações devem fornecer o Plano de Ação para a operacionalização de cada projeto. Cada Plano de Ação deve conter as seguintes informações:

Tabela 4.2: Componentes chaves do plano de ação

Elementos básicos do plano de ação	
Objetivos do projeto	Cada projeto deve ter objetivos claros que atendam às metas do programa.
Investimentos no projeto	Os recursos necessários para a implementação do projeto, por exemplo, custos de capital e receita, investimentos em recursos humanos e em habilidades, outros investimentos necessários, por exemplo, em terras e construções.
Lista de ações	Um resumo das principais ações a serem realizadas em cada projeto.
Produtos do projeto	O resultado esperado do projeto, por exemplo, a construção de "incubadoras" de empresas.
Resultados do projeto	São os resultados esperados dos produtos, por exemplo, a construção de uma "incubadora" de empresas, poderia resultar na instalação de quatro novas empresas no local.
Impactos do projeto	Os impactos estão associados com as metas da estratégia e do efeito significativo deste ao longo do tempo, mesmo após a sua conclusão. Por exemplo, o desenvolvimento de um pólo industrial específico com base em um centro de inovação.
Gerenciamento do projeto	Quem assumirá a responsabilidade financeira e administrativa do projeto? Ela será interna ou externa à Prefeitura? Mecanismos institucionais legítimos precisam estar em curso ou vislumbrados antecipadamente como parte do plano. É importante que as "lideranças" assumam a responsabilidade primária pelo gerenciamento do projeto. Se uma das "lideranças" não for indicada para gerenciar o projeto, o projeto deverá ser reavaliado quanto a sua credibilidade enquanto projeto de DEL, segundo os critérios estratégicos aplicáveis a este projeto em particular.

Um formulário padrão de ação pode ajudar os gestores a comparar mais facilmente os méritos dos projetos individuais, a medida em que as escolhas durante o processo de seleção se tornarem difíceis. Os pontos apresentados a seguir são importantes de serem considerados na elaboração de um Plano de Ação para cada projeto:

- Nome do projeto e tipo de programa;
- Breve descrição do projeto;
- A hierarquização das tarefas;
- Os *stakeholders* e as contribuições que se espera deles;
- Cronograma realista;
- Necessidades de recursos humanos e financeiros;
- Fontes de recursos com custos estimados;
- Impactos e resultados esperados; e,
- Medidas de desempenho e sistemas para avaliação de progresso para cada projeto.

Com um formulário padrão de ação os gestores podem comparar mais facilmente os méritos dos projetos individuais.

Etapa 3: Construa redes institucionais para implementação e monitoramento do DEL

O estabelecimento e a manutenção das relações formais e informais com todos os principais *stakeholders* pode ajudar a apoiar a implementação e o monitoramento do DEL. A construção de relações de trabalho e de confiança entre os parceiros ajuda no processo de gerenciamento das perspectivas e das diferentes agendas.

A maioria das estratégias mais amplas de DEL é disponibilizada por meio de parcerias entre o setor público e privado, que são firmemente conduzidas pela Prefeitura e incluem o setor privado e grupos comunitários. O setor privado geralmente tem disposição para o gerenciamento de iniciativas que pretendam melhorar a vitalidade e a viabilidade de centros de cidade ou ainda para se envolver com iniciativas destinadas ao desenvolvimento dos negócios. Os grupos comunitários podem buscar as iniciativas do DEL para melhorar a saúde, ou as condições de moradia de um grupo alvo específico de indivíduos em desvantagem.

A implementação da estratégia nunca é tão claramente definida quanto a estratégia propriamente dita. Geralmente, ela leva mais tempo do que esperado, requer a manutenção permanente dos sistemas institucionais e precisa de monitoramento contínuo. A revisão deve ser feita para cada projeto e programa que for implementado, durante todo o processo, sempre considerando a melhor maneira de fazer o projeto avançar em um ambiente que muda rapidamente.

Etapa 4: Garanta que os recursos relevantes estejam disponíveis

No processo de implementação da estratégia de DEL, é necessário garantir que os recursos estão disponíveis e acessíveis antes de se iniciar a implementação da estratégia. A implementação do DEL requer um compromisso em relação ao apoio financeiro, político e aos prazos. Assegurar e manter esses recursos irá determinar a efetividade para se executar os programas e projetos e, portanto, o impacto geral da estratégia.

Construindo o apoio político

Para que se possa ter uma implementação de estratégia bem sucedida, é fundamental garantir que o apoio político local foi acordado previamente e está em curso. Os líderes municipais podem usar a sua influência para iniciar e construir parcerias entre múltiplos níveis e redes de apoio ao processo de DEL, bem como para defender a alocação de recursos para o DEL. Ao incluir líderes políticos de todos os partidos nas discussões das estratégias de DEL, a Prefeitura pode melhorar consideravelmente as chances de sucesso e de longevidade destas, identificando a necessidade de um programa ou de políticas, bem como dos seus beneficiários e estabelecer as necessidades de recursos adequados. Será necessário também construir o apoio político com os patrocinadores internacionais, o setor privado e organizações não governamentais, para gerar um momentum interno e externo que encoraje o apoio a essa iniciativa. A construção e a manutenção de um amplo espectro de parceiros no início do processo de planejamento estratégico pode ajudar a expandir a base de recursos de informação, financeiros e de outras contribuições, durante a fase de implementação.

Financiando a estratégia

Obter e manter uma fonte de recursos sustentável, e de longo prazo para uma estratégia de DEL, é um desafio considerável, pois geralmente o DEL não é uma responsabilidade estatutária do Governo Municipal. Ao determinar e concordar com um orçamento municipal destinado as atividades do DEL, este compete com outros departamentos, por recursos limitados dos departamentos de moradia, saúde e educação. Freqüentemente, é difícil para funcionários que ocupam cargos eletivos justificar a alocação dos escassos recursos disponíveis para as ações de DEL, quando outras áreas são percebidas como sendo mais importantes para o desenvolvimento da municipalidade do que as iniciativas do DEL. É importante, portanto, ter o apoio político da Prefeitura e da comunidade para encorajar a alocação de recursos para essa finalidade. É importante também que a Prefeitura compreenda plenamente que o DEL pode potencialmente contribuir para o crescimento dos rendimentos futuros e reconheça a relação entre uma estratégia de DEL bem sucedida, o aumento das atividades da economia local e o crescimento do orçamento municipal.

É importante também que a Prefeitura compreenda plenamente que o DEL pode potencialmente contribuir para o crescimento dos rendimentos...

A estratégia de DEL deve ter um orçamento próprio. Esse pode ser pequeno em um primeiro momento e deve incluir oportunidades para a obtenção de suplementação de fundos. Ao se selecionar programas e projetos específicos, deve-se idealmente acordar o financiamento necessário a plena execução do projeto, tendo em vista que este provavelmente durará vários anos. Pensando prospectivamente, as estratégias de sustentabilidade e do encerramento futuro do projeto também devem ser desenvolvidas.

Tabela 4.3: Fontes de financiamento para as iniciativas de DEL

Fontes de financiamento para as iniciativas de DEL
▪ Receitas municipais levantadas de impostos sobre propriedades, sobre empresas e de taxas por serviços; ▪ Venda ou aluguel de prédios comerciais ou industriais e de terras da Prefeitura; ▪ Transferências inter-governamentais feitas pelo Governo Federal ou Estadual; ▪ Financiamentos ou empréstimos de patrocinadores internacionais; ▪ Financiamentos do setor privado do tipo contribuições e investimentos corporativos; ▪ Fundações, especialmente as destinadas a melhorias ambientais, iniciativas no âmbito de recursos humanos e as para diminuição da pobreza; e, ▪ Agências multilaterais.

Etapa 5: Desenvolva as tarefas estabelecidas nos planos de ação do projeto

No processo de disponibilização dos planos de ação do projeto, será necessário garantir que todos os principais parceiros, que foram identificados inicialmente como beneficiários ou contribuintes em potencial para o projeto, ainda estejam dispostos a apoiar o projeto. Antes de iniciar a implementação do projeto, os gestores do projeto deverão, idealmente, já terem sido selecionados e encarregados das responsabilidades relativas a cada projeto. Durante a implementação do projeto, deve-se proceder a uma revisão constante, para garantir que o projeto esteja alcançando as metas estabelecidas e gerando os produtos esperados. A coleta de dados do projeto deve ser uma prioridade, garantindo a disponibilidade de informações detalhadas e relevantes paras fins de monitoramento e avaliação, durante e após a implementação do projeto. O uso de técnicas sólidas de gerenciamento, como o monitoramento e a avaliação, podem ajudar a evitar atrasos, garantindo uma implementação tranqüila do projeto.

Selecionando o gerente do projeto

O gerente deverá administrar o projeto de DEL até a sua conclusão e vigiar o seu desenvolvimento. O gerente deverá ser responsável por várias tarefas, incluindo o refinamento do projeto, além de garantir o seu desenvolvimento estratégico e técnico do projeto. Idealmente, um gerente de projeto deve ser capaz de identificar, avaliar e assumir a coordenação da busca de outras parcerias que disponham de recursos potenciais que possam contribuir para a realização dos objetivos do projeto. Deve também ter as habilidades necessárias para planejar e dirigir dia–a-dia o fluxo de trabalhos.

Ao avaliar e revisar o progresso do projeto, em relação ao Plano de Implementação, o gerente deverá elaborar os relatórios, conforme requerido pela partes internas e externas, incluindo o Governo Municipal, os doadores, o grupo diretor do DEL, os parceiros dos setores de negócios e da comunidade. Deverá, portanto, ser capaz de desenvolver parcerias profissionais efetivas com todos os *stakeholders* principais. Idealmente, o gerente do projeto deve ter experiência prévia na administração de projetos e ser capaz de demonstrar conhecimento e entendimento da área de projeto do DEL. Por exemplo, ao selecionar o gerente de um projeto para desenvolver e administrar um centro empresarial, não seria apropriado escolher um gerente que não tivesse experiência ou conhecimento prévio de desenvolvimento de negócios. A seleção do gerente do projeto dependerá da disponibilidade e da credibilidade de indivíduos locais que sejam devidamente habilitados.

ESTÁGIO 5: REVISÃO DA ESTRATÉGIA

ESTÁGIO 5 REVISÃO DA ESTRATÉGIA
Etapa 1: O quê? Por quê? Quando? Etapa 2: Monitoramento Etapa 3: Avaliação Etapa 4: Arranjos Institucionais Etapa 5: Revisão da estratégia e o processo de planejamento

Etapa 1: O quê? Por quê? Quando?

Embora o DEL seja uma disciplina relativamente nova, há diversos exemplos de práticas ruins que podem ser ressaltadas para demonstrar erros potenciais, os quais podem ser atribuídos a relativamente poucas causas:

- Políticas (incluindo a exclusão de grupos de interesse considerados importantes, zoneamento inadequado).
- Falta de compromisso por parte dos gerentes do projeto, porque eles não assumem plenamente as responsabilidades;
- Falta de pensamento estratégico, resultando em estratégias inadequadas;
- Financiamento, pesquisa, monitoramento e avaliação inadequados, resultando em estratégias e iniciativas inapropriadas.
- Busca de recursos; e,
- Modismos.

A revisão da estratégia favorecerá a Prefeitura a determinar como a estratégia de DEL está avançando, se erros estão sendo cometidos na sua implementação e como esses erros podem ser retificados.

A estratégia de DEL deve ser revisada, regularmente, para refletir as mudanças da economia local e as lições aprendidas durante a implementação. A revisão da estratégia de desenvolvimento econômico local geralmente é feita anualmente e, usualmente, em conjunto com o ciclo de planejamento financeiro da Prefeitura. A revisão é orientada pelo plano de monitoramento e avaliação, que estabelece os procedimentos e os indicadores para a avaliação do processo de planejamento da estratégia de DEL e a implementação de programas e projetos. [21] Tanto a Prefeitura, quanto o comitê diretor devem estar envolvidos no processo de revisão. É importante convidar a opinião pública para avaliar a realização e o processo de implementação da estratégia de DEL. Os levantamentos e os grupos focais são fontes valorosas de informação para uma estratégia de revisão. O apoio político e a publicação das realizações são fundamentais para a sustentabilidade do momentum e para gerar entusiasmo e confiança na comunidade.

[21] Informações úteis sobre o desenvolvimento de indicadores de desempenho do DEL estão disponíveis na página eletrônica da Biblioteca de Indicadores de Desempenho Local do Reino Unido (projeto piloto). Essa página contém informações sobre o desenvolvimento de um projeto piloto sobre indicadores de desempenho de retomada econômica e lista um documento de definição técnica que fornece uma explicação mais completa dos indicadores, além de definições detalhadas:
http://www.local-pi-library.gov.uk/economic_regeneration.shtml

Tabela 5.1: Questões a serem incluídas na revisão da estratégia de DEL

Questões a serem incluídas na revisão da estratégia de DEL
▪ A análise de SWOT ainda é válida ou as circunstâncias mudaram? ▪ Há mais informação disponível e as como resultado, questões mais importantes foram modificadas? ▪ Devem ser feitas mudanças no cenário, metas ou objetivos para refletir as mudanças das circunstâncias? ▪ Os projetos estão atingindo os resultados esperados? ▪ Os indicadores de desempenho estão sendo alcançados? Se não, porque não? ▪ Quais as mudanças que devem ser efetuadas? ▪ Os indicadores devem ser modificados? ▪ Os projetos precisam de mais ação? ▪ Os projetos devem ser modificados?

O monitoramento e a avaliação (M&A), como discutido anteriormente, são componentes chave do Plano de Implementação do DEL. Os indicadores devem ser claramente planejados para cada um dos projetos, de modo que se possa medir os investimentos, produtos, resultados e o impacto de cada projeto. Esses dados serão consolidados para determinar o sucesso do programa e fornecer uma avaliação geral da estratégia de DEL. Os encontros semestrais e anuais para discutir os resultados são necessários como parte do processo contínuo de planejamento e aprendizado.

No início do programa, deve-se realizar uma oficina de trabalho estratégica, para estabelecer o calendário de M&A, incluindo o agendamento de revisões de indicadores do processo e do conteúdo. Uma auditoria independente dos indicadores chave, através de repetidos levantamentos no município e nas empresas, é crucial para se avaliar o progresso feito, desde a definição da linha de base da economia local. Os levantamentos, por natureza, podem ser qualitativos e quantitativos.

Etapa 2: Monitoramento

O monitoramento é uma avaliação contínua de uma estratégia e/ou implementação de um projeto em relação ao cronograma que foi estabelecido e aos investimentos realizados, infra-estrutura e serviços destinados aos beneficiários do projeto. O monitoramento fornece aos gerentes e aos outros *stakeholders* um retorno contínuo do processo de implementação. Ele identifica precocemente o sucesso real e potencial, além dos problemas. Também, facilita os ajustes necessários a operacionalização do projeto. O monitoramento considera o projeto tal qual ele foi elaborado, mede o progresso, está focado no desempenho e é contínuo.

Etapa 3: Avaliação

A avaliação é uma determinação periódica da relevância, desempenho, eficiência e, impacto esperado e não esperado do projeto, em relação aos objetivos definidos. Os gerentes do projeto fazem avaliações interinas durante a implementação como uma primeira revisão de progresso, prognóstico de que o projeto tenha os efeitos esperados e como meio de identificar os ajustes necessários no formato do projeto. A avaliação desafia o formato do projeto, tira conclusões e faz ajustes. Está focada na efetividade do programa ou projeto e se torna o marco miliário no ciclo do projeto.[22]

[22] Para informações adicionais sobre monitoramento e avaliação, consulte "*Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*" (2002). Departamento de Operações de Avaliação, Banco Mundial.

As avaliações podem ser divididas em duas categorias. A "avaliação dos processos" tem como foco a implementação de programas e projetos, enquanto a "avaliação de resultados" enfoca os resultados do programa. A avaliação dos processos enfoca maneiras para se melhorar o programa, enquanto a avaliação de resultados determina se o programa realmente funciona. Os gerentes dos programas de DEL podem incluir as duas formas de avaliação na elaboração do programa.[23]

Tabela 5.2: Avaliação do processo e do resultado

Avaliação do processo			***Avaliação do resultado***		
Monitoramento das tarefas diárias	Avaliação das atividades do programa	Enumeração dos resultados	Medida da efetividade	Custos e benefícios	Avaliação do impacto

Fonte: Bartik, 2002.

As avaliações de processo se sobrepõem às atividades de monitoramento e ambas tratam da implementação do projeto ou programa. A avaliação de processos envolve um exame sistemático e periódico da qualidade da implementação. Os programas são monitorados internamente por meio de relatórios de monitoramento semanais, mensais ou quadrimestrais, produzidos em diferentes níveis. Os programas de DEL podem envolver um processo de avaliação na metade do seu curso. Essa avaliação inclui revisões do gerenciamento, estudos dos gastos dos recursos, grupos alvos, estrutura de gerenciamento ou estratégia de financiamento.

As avaliações de resultados estão centradas principalmente em determinar o que teria acontecido com os beneficiários do programa e com as tarefas de DEL se a intervenção não tivesse ocorrido. As avaliações de resultados buscam, principalmente, medir o valor agregado com a execução de uma intervenção específica de um projeto de DEL.

As avaliações de resultados, idealmente, devem conter quatro parâmetros principais. Primeiramente, as avaliações devem enumerar e prestar contas dos resultados. Esses dados podem ser obtidos pela avaliação do que aconteceu com a população alvo e qual a diferença na vida dessa população em relação a sua situação anterior. Enumerar os resultados, também, envolve ressaltar se os objetivos do programa foram alcançados e se os resultados esperados realmente aconteceram. Em segundo lugar, as avaliações de resultados medem a efetividade do programa. A efetividade é definida pela determinação do grau de mudanças observadas na população alvo, que resultaram das intervenções. Em terceiro lugar, as avaliações de resultados devem determinar por meio de uma análise de custo benefício, se os benefícios do programa superaram os custos. Por fim, uma ampla avaliação de resultado irá determinar o impacto, definindo se houve uma melhoria considerável da situação que a política selecionada ou o programa planejou abordar.

Avaliar o impacto da estratégia do DEL também implica na necessidade de separar os resultados, que são conseqüências diretas da estratégia de DEL, daqueles que são decorrentes de fatores externos, tais como, a melhoria da economia nacional. Por exemplo, o desemprego pode decair em 10 por cento em um ano depois da implementação da estratégia de DEL. Entretanto, esse quadro poderia em parte ser

---

http://www.worldbank.org/oed/.

[23] Bartik, T. (2002) "Evaluating the Impacts of Local of Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes: What has been done and what is doable?" Trabalho apresentado na conferência de OECD LEED, 20-21 de Novembro, Viena, Áustria.
http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf.

resultado do aumento do PIB nacional. Uma abordagem a ser adotada, nesse caso, poderia ser a de comparar os achados da estratégia do DEL com indicadores similares, selecionados aleatoriamente em diferentes localidades, ou ainda da comparação das médias nacionais e regionais daqueles indicadores. Seria possível, então, identificar mudanças nesses indicadores que fossem comuns a todas as localidades e, portanto, não relacionadas com as estratégias específicas de DEL. Como conseqüência, a avaliação do resultado pode isolar os desvios externos do impacto direto da estratégia de DEL. No entanto, esse procedimento é difícil na maioria dos países, pois em geral não há dados nem recursos disponíveis. Apesar disso, esforços devem ser feitos no sentido de monitorar e avaliar o processo em nível de projeto e de estratégia.

A regra geral deve ser desenvolver a metodologia de avaliação mais rigorosa possível, levando-se em consideração o significado do investimento e as considerações práticas relacionadas à disponibilidade de recursos e à capacidade técnica.

Porquê monitorar e avaliar?

- Um sistema de monitoramento e avaliação bem elaborado ajuda a responder a perguntas do tipo “Como posso saber quando eu alcancei meus objetivos?”
- Fornece as bases para a responsabilização na utilização dos recursos.
- Se utilizados com cautela em todos os estágios do ciclo do projeto, o monitoramento e a avaliação podem ajudar a fortalecer a estratégia, o desenho e a implementação do projeto.
- Ajuda a construir uma relação de confiança com os empresários e os investidores devido ao compartilhamento aberto dos resultados.
- A revelação dos benefícios registrados logo no começo do projeto propicia e reforça o sentido de propriedade, e permite a identificação precoce dos sinais de alerta para todos os problemas emergentes, permitindo que medidas adequadas sejam tomadas antes que os custos aumentem.
- Uma estratégia de M&A bem planejada permite a correção de erros no meio do processo.
- Um fluxo de informação de M&A confiável, durante a implementação, capacita o gerente a manter o controle do andamento do projeto e a ajustar as operações com base na experiência adquirida.
- Permite que as intervenções sejam adaptadas para refletirem as necessidades das empresas, setores e companhias mais importantes.
- Fornece informação importante sobre como usar os escassos recursos de maneira mais eficiente, através do direcionamento dos investimentos para programas e atividades que tenham maior impacto na produtividade, crescimento do emprego ou de investimentos locais.
- Permite o *benchmarking* das intervenções de DEL em relação aos exemplos de boas práticas.
- Demonstra o impacto das intervenções de DEL, em termos de redução da pobreza, crescimento do PIB municipal ou geração de empregos, para clientes, cidadãos e potenciais investidores.
- Pode ajudar a justificar as futuras solicitações de aumento do orçamento para as intervenções de DEL.

Tabela 5.3: Resumo das diferenças entre monitoramento e avaliação

Resumo das diferenças entre monitoramento e avaliação		
	Monitoramento	Avaliação
O quê	Monitoramento é o processo de reunir rotineiramente a informação sobre todos os aspectos de um projeto ou programa. É usado para informar sobre as decisões tomadas no processo de implementação	A avaliação envolve dar um passo atrás para ganhar uma perspectiva mais profunda sobre os efeitos e impactos que foram alcançados. Ela informa sobre cada decisão tomada.
Propósito	➢ Analisa a situação atual. ➢ Identifica problemas e encontra soluções. ➢ Descobre tendências e padrões. ➢ Mantém as atividades do programa conforme o cronograma estabelecido. ➢ Avalia o progresso no sentido das metas intermediárias e revisa a ação para alcançar essas metas. ➢ Formula as perguntas chaves. ➢ Toma decisões sobre recursos humanos, financeiros e materiais.	➢ Determina o quão efetivo foi um projeto ou programa. ➢ Determina a extensão em que as metas foram alcançadas. ➢ Demonstra a eficiência das atividades que estão sendo desenvolvidas. ➢ Ressalta as "lições aprendidas" para que programas e projetos futuros de natureza similar possam ser aprimorados.
Quando	O monitoramento é contínuo – diário, mensal e anual. As atividades de monitoramento devem ser agendadas como parte do plano de trabalho do projeto e deve ser uma parte rotineira da implementação do projeto.	A avaliação é conduzida periodicamente: ➢ Na metade ou próximo à metade da implementação. ➢ No final do projeto. ➢ Em algum momento logo depois da conclusão do projeto (3-8 anos).
Como	O monitoramento pode ser realizado por uma equipe e por participantes convidados, através de visitas de campo, revisão da disponibilização dos serviços e através do sistema de gerenciamento da informação.	As avaliações internas podem ser realizadas pelo gerente do projeto e/ou a equipe do projeto e participantes convidados. As avaliações externas geralmente são feitas por consultores, agências e doadores externos.
Por quê	O monitoramento fornece aos gerentes a informação necessária para analisar a situação atual do projeto, identificar e encontrar soluções, descobrir as tendências e padrões, manter o cronograma e medir o progresso para a obtenção resultados esperados. Cria uma oportunidade para se tomar decisões, considerando os recursos humanos, financeiros e materiais e minimiza os custos desnecessários ao programa.	A avaliação é um processo formal de documentação das realizações do projeto apresentadas a seguir: ➢ Progresso do plano de trabalho ➢ Estabelecimento de sistemas ➢ Implementação das atividades planejadas ➢ Cumprimento das metas ➢ Efetividade do projeto ➢ Impacto do projeto ➢ Eficiência ou custo-efetividade
Tipo de informação	Mais ênfase em dados quantitativos, embora algum dado qualitativo seja reunido para contextualizar a análise quantitativa.	Mais ênfase em dados qualitativos, embora os dados quantitativos sejam reunidos na forma de indicadores. As análises qualitativas sempre podem apoiar a avaliação quantitativa.
Categoria da informação	Descritivas, analíticas e documentadas devem ser usadas para se observar "o quê" e entender o "por quê" das atividades do projeto.	Os dados descritivos, analíticos e os documentados devem ser todos usados para observar e registrar "o quê" e entender o "por quê" das realizações do projeto.

Etapa 4: Acordos institucionais

Para determinar os acordos institucionais com vistas à avaliação de progresso, deve-se priorizar as pessoas, processos e eventos que serão necessários para medir o progresso das estratégias, dos projetos e programas individualmente. Para determinar os acordos institucionais formais as questões fundamentais incluem:

- Quem são as pessoas que devem medir o progresso?
- Que tipo de informação elas vão necessitar para medir o progresso?

Sobre os processos, deve-se considerar os tipos de ferramentas de avaliação necessárias e os produtos que serão produzidos, por exemplo, relatórios de progresso. Para mais exemplos, consulte a Tabela 5.4.

Retorno

As propostas pelas quais os achados de M&A irão ser levados em consideração no processo de tomada de decisão.

Tabela 5.4: Exemplo de eventos para medir o progresso do projeto

Exemplo de eventos para medir o progresso do projeto				
Ciclo anual de eventos				
Eventos	**Mês**	**Propósito**	**Produtos**	***Stakeholders***
Planejamento anual	Janeiro	Definir o nível de investimento, produtos, indicadores e atividades relacionadas.	Plano de trabalho anual Planos individuais Orçamento anual (fluxo de Gantt) Acordos de Trabalho (atualizado)	Gerenciamento Equipe do projeto Institucional *Stakeholders*
Oficina de trabalho quadrimestral em M&A	Maio e Outubro	Avaliação de progresso Planejado x Pressupostos reais para Monitoramento de desempenho	Implementação atualizada Planos de desempenho Planos de melhoria	Gerenciamento da Equipe do projeto
Avaliação na metade do projeto	Junho/ Julho	Responde a novas oportunidades Revisa os principais indicadores Sustentabilidade dos pressupostos	Relatório de progresso ajustado Elaboração e implementação Planos	Gerenciamento Equipe do projeto Doadores Parceiros
Encontro anual dos *stakeholders*	Dezembro	Avaliar o impacto Revisar o progresso Disponibilizar os produtos Verificar as premissas	Avaliação de progresso dos resultados Relatório das lições aprendidas	Gerenciamento Equipe do projeto Beneficiários Clientes Parceiros

Objetivos claros

O bom monitoramento e a boa avaliação não podem ocorrer, a menos que o projeto tenha sido bem desenhado e contenha definições claras de objetivos mensuráveis.

Indicadores chaves de desempenho

Um conjunto claro e estruturado de indicadores chaves de desempenho (*Key Performance Indicators*) permite que possamos medir o progresso. Os indicadores de desempenho são condições que indicam sucesso. Eles nos informam sobre como iremos reconhecer o sucesso do projeto ou programa. Os indicadores de desempenho podem ser quantitativos e qualitativos. Os indicadores quantitativos irão incluir números, porcentagens, mudanças percentuais, etc. Os indicadores qualitativos são mais difíceis de serem medidos. Eles enfocam aspectos tais como

qualidade de um resultado ou de uma atitude individual em relação a um novo serviço. Para obter esse tipo de informação deve-se criar medidas apropriadas. Para desenhar sistemas de M&A são necessários vários tipos de indicadores. Esses incluem os Indicadores de Objetivos, que medem o progresso de uma estratégia ou projeto, em direção aos objetivos; os Indicadores de Produtos, que medem o progresso em relação aos produtos; os Indicadores de Investimento, que medem o desembolso financeiro, os recursos humanos e horas de trabalho da equipe.

Os indicadores devem ser:

- **SMART** - específicos (***S****pecific*), mensuráveis (***M****easurable*), alcançáveis (***A****ttainable*), realistas (***R****ealistic*) e tempo dependentes (***T****ime bound*);

- **Válidos** – eles são valorizados pelos *stakeholders* participantes mais importantes do M&A e devem realmente medir o que eles se propuseram a medir;

- **Confiáveis** – as conclusões obtidas com base nos indicadores, devem ser sempre as mesmas independentemente de quem as meça;

- **Sensíveis às questões de gênero** – os indicadores devem ser desagregados por gênero;

- **Sensíveis** – eles devem ser sensíveis o suficiente para medir mudanças importantes na situação que esta sob observação;

- **Custo-efetividade** – a qualidade da informação/aprendizado deve justificar o tempo e o dinheiro investidos na coleta de dados

- **Oportuno** – deve ser possível coletar e analisar o dado de maneira relativamente rápida;

- **Alinhados com as habilidades/recursos locais** – eles não devem ser muito complexos e sobrecarregar os parceiros do projeto; e,

- **Construídos com base no que existe** – os indicadores não devem "reinventar a roda" e devem, quando for possível, estar baseados em atividades já existentes para coleta de dados locais, ou de indicadores usados em outros projetos.

Coleta de dados

O tipo de coleta de dados necessária depende da escolha do indicador. O cumprimento dos objetivos da estratégia e do projeto depende de como os beneficiários do projeto respondem aos bens e serviços distribuídos pelo projeto. As evidências obtidas, como resultado dessas consultas e os benefícios auferidos requerem consulta e coleta de dados que podem estar fora do escopo do gerenciamento. As informações as quais os beneficiários têm acesso, utilizam e manifestam satisfação a respeito em decorrência dos serviços do projeto, fornecem uma indicação precoce de que este está oferecendo serviços relevantes e que os objetivos diretos devem estar sendo atingidos. Entretanto, dentro de um projeto é necessário medir o progresso em termos de investimentos internos (financeiros, horas de trabalho da equipe), produtos (o progresso no manual ou no prédio) e processo (quais dos projetos estão cumprindo seus prazos). Os indicadores de investimentos, processos e produtos são gerados predominantemente dentro do núcleo gerencial do projeto.

Etapa 5: Revisão da estratégia e o processo de planejamento

O que isso significa para o processo de planejamento estratégico de DEL?
O monitoramento não deve ser uma reflexão a *posteriori*, realizada no final do processo de planejamento estratégico de DEL. Ele deve ser incorporado em cada estágio e etapa do processo de planejamento. A avaliação pode ocorrer em intervalos determinados. Entretanto, só pode ocorrer se a informação satisfatória do monitoramento estiver disponível. A avaliação deve conduzir a revisão da estratégia e dos projetos associados.

M&A em estágio 1: organizando o empreendimento

O estágio 1 oferece uma oportunidade para se começar a pensar sobre o tipo de sistema de monitoramento e avaliação que será necessária durante toda a duração do projeto. Ele inclui:

- Uma avaliação de que tipo de mecanismos institucionais de longo prazo são necessários para garantir o M&A da estratégia, por exemplo, um comitê de monitoramento da estratégia.
- A elaboração de um plano de monitoramento e avaliação para ser usado durante toda a duração da Formulação da Estratégia. Pode incluir um Relatório Anual, um Relatório Quadrimestral de progresso, um encontro anual, comunicados periódicos na imprensa e dois encontros semanais.

O processo de consulta aos *stakeholders* permite que o sistema de M&A seja participativo, oferecendo um grande número de benefícios que se sobrepõem aos benefícios dos sistemas convencionais de M&A já existentes. Esses incluem:

- Melhor desempenho de programas de desenvolvimento e de redução da pobreza;
- Aumento local da aprendizagem, capacidade e habilidades para gerenciamento;
- Fortalecimento da colaboração entre os principais *stakeholders* do projeto e maior responsabilidade para com os projetos;
- Sistemas de monitoramento e avaliação que sejam mais sustentáveis já que são mais relevantes para as capacidades, habilidades e recursos locais;
- Melhor relação de custo-efetividade dos sistemas de PME, já que eles adotam métodos pouco onerosos para coleta e análise de dados.

O monitoramento e a avaliação convencionais têm como foco abordagens e sistemas que são definidos por especialistas externos. O monitoramento e a avaliação participativos são baseados em negociações do conteúdo das abordagens e sistemas de avaliação para atender às necessidades da população local e dos principais usuários da informação de M&A tais como patrocinadores, Governo Municipal e autoridades nacionais.

No monitoramento e na avaliação participativos o avaliador tem o papel de facilitador/treinador, orientando os grupos para atingirem um consenso sobre as questões chaves do M&A e de construir a capacidade de usar o M&A para melhorar o desempenho do programa. Tradicionalmente, a distinção entre M&A e PME (monitoramento/avaliação participativos) era menor. As duas abordagens são contrastadas abaixo:

Tabela 5.5: Avaliação convencional e participativa

Avaliação convencional		Avaliação participativa
Por quê?	Responsabilidade. Geralmente julgamentos resumidos sobre o projeto para definir se os investimentos devem continuar	Para capacitar as pessoas do local a iniciarem, controlarem e adotarem ações corretivas.
Quem?	Especialistas externos	Membros da comunidade, equipe do projeto, facilitador.
O quê?	Indicadores predeterminados de sucesso. Especialmente produtos de custo e produção	As pessoas identificam os seus próprios indicadores de sucesso.
Como?	Foco na objetividade científica. Distanciamento dos avaliadores em relação aos outros participantes; procedimentos uniformes complexos; acesso limitado e demorado aos resultados.	Auto-avaliação; métodos simples adaptados para a cultura local; abertura e compartilhamento imediato dos resultados com o envolvimento dos participantes locais nos processos de avaliação.
Quando?	No meio e no final do processo.	Qualquer avaliação para melhoria do programa; fusão do monitoramento e avaliação e, resultando em avaliações breves freqüentes.

M&A no estágio 2: A avaliação da economia local

A avaliação da economia local deve ser vista como uma oportunidade par se obter os dados que definem uma linha de base na economia (descrição da economia antes da implementação da estratégia de DEL), de tal forma que o impacto das estratégias de DEL possa ser monitorado durante a sua implementação.

M&A no estágio 3: Formulação da estratégia

A formulação da estratégia deve incluir a determinação dos indicadores de desempenho mais importantes, a partir dos quais se pretende medir o progresso em direção aos objetivos. A equipe deve também formular um plano, como parte da metodologia de coleta de dados, para medir o progresso feito em relação aos objetivos, com base nos principais indicadores de desempenho. A fase de formulação da estratégia é também um bom momento para determinar quem é responsável pelo monitoramento da implementação da estratégia. Na fase de implementação da estratégia, a equipe de monitoramento e avaliação deve levar em consideração e desenvolver um plano de monitoramento e avaliação que inclua:

- Como eles irão coletar os dados para o monitoramento dos principais indicadores de desempenho em relação ao objetivo;
- Como eles irão coletar os dados para monitorar o progresso de cada projeto; e,
- O tipo de eventos e de mecanismos de relatoria que garantam, a todos os *stakeholders*, a contínua responsabilização pelo progresso do projeto.

M&A no estágio 4: Estratégia de implementação

Nesse estágio, os acordos institucionais para monitoramento da implementação da estratégia já devem estar estabelecidos.

M&A no estágio 5: Revisão da estratégia

A revisão da estratégia consiste na avaliação da relevância da estratégia e da sua implementação.

FONTES

Glossário de termos do DEL

O desenvolvimento econômico local tem linguagem e terminologia próprias. Termos como *construção da capacidade*, *fortalecimento*, *desenvolvimento nativo* e *capital social* são comuns e utilizados por vários autores no campo do desenvolvimento econômico local. Entretanto, muitos dos termos associados com o desenvolvimento econômico local requerem interpretação, compreensão e negociação especiais quando aplicados na prática e em diferentes instituições. Embora seja compreensível que alguns desses termos não sejam universalmente compreendidos, a lista, a seguir, fornece um guia dessa terminologia, descrevendo as palavras mais comumente usadas e os acrônimos.

Adicionalidade: O princípio de que o financiamento de uma fonte em especial é adicional ao recurso fornecido pelas autoridades Federais e Municipais. O princípio da adicionalidade requer que os financiamentos recebidos para um projeto não devem ser usados, exclusivamente, para substituir recursos já existentes, mas sim usados em projetos e atividades adicionais.

Brownfield: Termo geral usado para locais que foram considerados desenvolvidos no passado e que podem, ou não, estar contaminados. As estratégias de desenvolvimento econômico sustentável estimulam a reutilização produtiva desses sítios, embora isso possa se tornar mais caro do que a construção ou o desenvolvimento de novas áreas verdes ou ainda (não) desenvolvidas.

Incubadoras de empresas: Uma ferramenta de desenvolvimento econômico elaborada para ajudar na criação e crescimento de novas empresas, em uma comunidade, dentro de uma construção ou localização específica. As incubadoras de empresas ajudam os empreendimentos emergentes fornecendo vários serviços de apoio, tais como, assistência para o desenvolvimento do negócio e estratégias de marketing, construção de capacidade para gerenciamento, obtenção de capital e acesso a serviços mais especializados. Elas também fornecem um espaço flexível para locação, uso compartilhado de equipamentos e serviços administrativos no espaço de trabalho administrativo.

Estratégias para permanência das empresas: São os esforços sistemáticos, que são empenhados para manter as companhias locais satisfeitas e permanentes nas áreas atualmente ocupadas por elas. As estratégias incluem ajudar as companhias a lidar com as mudanças das condições econômicas, abordar novos mercados e até ajudar com a solução de problemas internos da companhia.

Apoio à empresa iniciante: inclui um conjunto de serviços disponíveis para as pessoas que estão iniciando um negócio pela primeira vez. As iniciativas incluem: treinamento, aconselhamento empresarial, orientação e interligação empresarial e assistência financeira (os financiamentos, os empréstimos e os subsídios são métodos tradicionais; uma abordagem mais inovadora de apoio financeiro é tentar atrair o máximo possível de investimentos do setor privado em substituição aos do setor público).

Ramos: Um ramo industrial é um conjunto de indústrias e instituições relacionadas em uma área ou região. As indústrias estão interligadas e conectadas de muitas maneiras diferentes. Algumas indústrias do ramo serão fornecedoras para outras; algumas serão compradoras de outras; algumas irão compartilhar mão de obra ou recursos. O importante sobre o ramo é que as indústrias dentro de um mesmo ramo estão ligadas economicamente. Elas colaboram e competem, sendo de certa forma dependentes umas das outras. Idealmente, o ramo deve gerar um sinergismo.

Treinamento em empreendedorismo: Programas que fornecem orientações e instruções sobre temas básicos em negócios, por exemplo, contabilidade e marketing, de forma que o empresário aumente as suas chances de sucesso.

Serviços para o desenvolvimento da exportação: Os programas de assistência à exportação podem ajudar a empresa na diversificação de suas bases consumidoras, expandir as operações e tornar-se mais lucrativa. Os serviços de exportação incluem: avaliação da capacidade da empresa para exportação; pesquisa de mercado; serviços de informação sobre exportações, regulamentações do comércio, transporte, etc, além de geração de liderança e de organização de feiras de comércio ou viagens de marketing promocional.

Investimento estrangeiro direto: É o investimento que é atraído do exterior do pais. Pode significar investimento no espaço físico (por exemplo, investimento na construção de novas instalações ou de desenvolvimento de novas áreas locais) ou investimento na carteira comercial (por exemplo, comprar um negócio já estabelecido). O investimento interno pode se apresentar de forma similar (espaço físico ou carteira comercial). Entretanto, pode incluir investimento dentro do país e também do exterior.

Áreas inexploradas: Refere-se à terra que ainda não sofreu benfeitorias. Investimentos em áreas inexploradas implicam em que as instalações são planejadas e construídas pelos investidores, e não que o investidor irá comprar um prédio já construído.

Pólo de crescimento: Uma área física onde o crescimento industrial e/ou comercial é deliberadamente direcionado. Isso é feito para reduzir as pressões de crescimento em algum local da cidade ou para redistribuir o crescimento dentro da cidade.

Estratégia de projeção: Acordos para garantir a continuidade de um projeto após o término do financiamento inicial do projeto. Algumas vezes descrito como estratégia de encerramento ou sucessão. Deve ser estabelecida no início de todos os projetos que provavelmente irão necessitar de recursos contínuos ou da renovação de recursos depois do período inicial de estabelecimento do negócio.

Infra-estrutura pesada: A infra-estrutura pesada inclui todas as benfeitorias físicas tangíveis que contribuem para a economia da cidade. Por exemplo, infra-estrutura de transporte (rodovias, ferrovias, portos e aeroportos), prédios industriais e comerciais, água, aterro sanitário, energia, telecomunicações, etc. Ver também infra-estrutura leve, abaixo.

Técnicas "High Road": Enfatizam a necessidade de que se faça uso mais eficiente dos recursos e de se investir em inovação dos processos tecnológicos e na capacitação da mão de obra. Ela vê o trabalho como uma mercadoria importante e o aprimoramento da capacitação como um investimento crucial e direcionado. Isso

implica na mobilização de mais recursos locais, na maximização da capacidade local e em vantagens para equilibrar o aumento dos salários.

Indicadores: Medidas para fornecer definições operacionais para os componentes multidimensionais do DEL. Os indicadores devem ter a função de definir problemas com as políticas e informar sobre a formulação de políticas. Eles devem fornecer as bases para a discussão e o planejamento das políticas.

Empresa nativa: Empresa local, geralmente refere-se àquelas que se desenvolveram a partir da comunidade. Ampliando, o termo se refere a todas as empresas da área, independente do fato de terem crescido localmente ou não.

Setor informal: Não está dentro do setor formal ou legal e, portanto, não é registrado.

Informação sobre o mercado de trabalho: O conjunto de dados disponíveis sobre um mercado de trabalho específico, incluindo as estatísticas de emprego e desemprego, estatísticas ocupacionais e dados sobre a média de horas trabalhadas e ganhos.

Fórum econômico local: Um mecanismo coordenado, estabelecido para agilizar e melhorar o desenvolvimento da disponibilização do serviço econômico local.

Técnicas "Low Road": Promovem a posição econômica de uma área através da redução dos custos de produção, especialmente salários. Não é uma abordagem sustentável.

Investimentos Fluidos no setor industrial ou de serviços: Onde a companhia tem uma escolha ampla quanto à sua localização. Consequentemente, ela está em uma posição muito confortável para negociar, quando se trata de escolher onde a empresa ficará situada.

Ponto de Atendimento: Instalações onde as pessoas das empresas podem ir para obter aconselhamento e apoio para ajudá-las a estabelecer e expandir os seus negócios. Algumas vezes esses pontos de atendimento *('one stop services'*) também incluem serviços de licenciamento e alvarás necessários para as empresas iniciarem, operarem e expandirem seus negócios. Esses centros melhoram o ambiente para o negócio local, reduzindo o número de agências e escritórios distintos que a empresa precisará procurar para obter aconselhamento ou para submeter às solicitações das várias licenças e permissões que necessitam para operar. Elas economizam o tempo do setor público e privado e, como resultado, melhoram e eficiência.

Infra-estrutura leve: Está relacionada com aspectos menos tangíveis do DEL como, por exemplo, educação, fornecimento de treinamento, qualidade da infra-estrutura, tais como, parques, lazer, bibliotecas, moradia, apoio aos negócios, redes empresarias e serviços de financiamento, etc.

SMEs: Esse é um acrônimo para empreendimentos de pequeno e médio porte (*Small and Medium Sized Enterprises – SMEs*). Não há uma delimitação rígida entre uma pequena empresa e a de médio porte. Via de regra, a pequena empresa possui entre 5 e 20 empregados e a média, entre 20 e 200 empregados. Empresas com menos de 5 empregados geralmente são denominadas micro-empresas. Essas são apenas orientações gerais.

Stakeholders: Indivíduos ou grupos que possuem interesse em comum nas questões em debate. Normalmente eles representam os seus próprios interesses como *stakeholders*.

Cadeia de fornecimento: Os produtos e processos que são essenciais para a produção de um bem ou serviço. Por exemplo, para produzir peixe congelado, a cadeia de fornecimento vai desde a pesca do peixe, manuseio, processamento e congelamento, até o empacotamento, estocagem e distribuição. Todos esses são elementos da cadeia de fornecimento. Estratégias holísticas de DEL tentarão obter o maior valor final da cadeia de fornecimento da sua área. Nesse caso, o processamento, o empacotamento, a estocagem e a distribuição irão agregar valor e, portanto, serão percebidas como a meta mais importante da cadeia de fornecimento.

Leituras complementares

Sistema conceitual do DEL

Bingham, Richard D. and Robert Mier, Eds. (1993). *Theories of Local Economic Development: Perspectives From Across the Disciplines*. Sage Publications, CA.

Blair, John P. (1996). *Local Economic Development: Analysis and Practice*. Sage Publications, Inc.

Canzanelli, Giancarlo. (2001). *Overview and Lessons Learnt on Local Economic Development*, Human Development, and Decent Work. ILO Universitas working paper. *http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm*.

Clarke, S.E. and Gaile, G.L. (1992). *The Next Wave; Postfederal Local Economic Development Strategies*. Economic Development Quarterly. Vol. 6 No. 2. pp. 87-198, Sage Publications, CA.

Conselho para Desenvolvimento Econômico Urbano. Fevereiro (2000). *Local Economic Development in the CEE/NIS Region*. Esboço elaborado para a USAID.

Conselho para Desenvolvimento Econômico Urbano. Janeiro (1996). *What Is Economic Development? A Primer*.

Comissão Européia. (1997). *Towards an Urban Agenda in the European Union*. "Directions for the Future". pp. 13-17. Comunicado da Comissão Européia COM (97)197, junho, Bruxelas
http://europa.eu.int/comm/urban/documents/d004_en.pdf.

Harris, N. with L. Bulbul, K. Mainuddin, X. Meng, S. Haguib, S. Srinivas. March (2000). *Garment-Making and Urbanisation: An Introductory Study of Four Cases*. Urban and Local Government Working Paper Series No. 6. Unidade de Desenvolvimento Urbano. Banco Mundial.
http://www.worldbank.org/urban/publicat/uwp6.pdf.

Iannone, D. (1997). *Introduction to Economic Development: A Training Course for Economic Development Professionals*, Washington, D.C.: Conselho Nacional para Desenvolvimento Econômico Urbano.

Kane, J. and Shinka M. (1994). *Rethinking State Development Policies and Programs.* Washington DC. National Governors Association. Esse artigo descreve a evolução do Desenvolvimento Econômico Local.

Lyons, T. and Hamlin, R. (1990) *Creating an Economic Development Action Plan: A Guide for Development Professionals*. Praeger Publishing.

Mier R and Bingham R. (1993). *Metaphors of Local Economic Development in Theories of Local Economic Development: Perspectives from Across the Disciplines.* pp. 284-304. Sage Publications, CA.

OECD. (1998). *Arresting Decline in Urban Areas* The OECD Observer No. 210 Fevereiro/Março. A OCDE publicou um trabalho informativo sobre as inadequações das políticas urbanas em países da OCDE, explicando como, nas duas últimas décadas, eles estão se caminhando em direção a uma abordagem política mais integrada e multi-setorial que possui duas características principais. Inicialmente eles reconhecem, explicitamente, as inter-relações entre fatores sócio-econômicos que afetam as áreas urbanas e também enfatizam o desenvolvimento endógeno e a criação de oportunidades dentro da comunidades carente.
http://www.oecd.org//publications/observer/210/005-016a.pdf.

OECD. *Local Economies and Globalisation*. LEED Notebook, No. 20. Bom para estudos de casos, esse manual do DEL de No 20 fornece informações valiosas sobre a construção da Capacidade Local. *http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm*.

World Bank (2000). *Cities in Transition: World Bank Urban and Local Government Strategy.*O Banco Mundial publicou um documento apresentando uma estratégia geral para adequar a sua assistência, com vistas a alcançar os objetivos de redução da pobreza, promoção de crescimento amplo, proteção ambiental e apoio a instituições efetivas. Alcançar esses objetivos, requer uma relação de trabalho mais próxima com os governos locais que estão assumindo responsabilidade pela disponibilização dos serviços causadores de impacto direto na vida diária das pessoas, em parceria com o Governo Federal e com as próprias comunidades. Além dos principais setores do desenvolvimento, a agenda urbana mundial está se expandindo para incluir questões diversas, como o desenvolvimento econômico local, acesso aos mercados de capital, reforma do mercado imobiliário, herança cultural urbana, atenuação de desastres e segurança pública.
http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/publicat/cities_in_transition_full.pdf.

O papel das Agências de Desenvolvimento Econômico Local

Humphreys, Eileen. (1996). *DELA Pilot Actions: Synthesis Report*. Planejamento para Desenvolvimento Local e Regional. Londres.

ILO (OIT). (1995). *Lessons from the DELA Programme*. Planejamento para Desenvolvimento Local e Regional. Londres.

Financiando o DEL

Bartik, T. (1995). *Economic Development Incentive Wars*. Employment Research, Spring 1995. W.E. Upjohn Institute for Employment Research. Esse trabalho resumido e as referências relacionadas, fornece uma base, a partir da qual se pode considerar o monitoramento e a avaliação para incentivos financeiros. *http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/tjb_595.pdf*

Darche, Benjamin. (1997). *Financing Mechanisms at the Subnational Level in Emerging Markets: Borrowings and Privatisations/Concessions*. Infrastructure Note FM9. Unidade de Desenvolvimento Urbano do Banco Mundial. *http://www.worldbank.org/urban/publicat/rd-fm9.htm*

Dillinger, William. (1995). *Urban Property Tax Reform: Guidelines and Recommendations.* Discussão sobre Programa de Desenvolvimento Urbano No. 1. Banco Mundial.

El Daher, Samir. (2001). *The Building Blocks of a Sound Local Government Finance System*. Infrastructure Note FM8-d. Unidade de Desenvolvimento Urbano. Banco Mundial.
http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8e.pdf

El Daher, Samir. (2000). *Specialized Financial Intermediaries for Local Governments: A Market-based Tool for Local Infrastructure Finance*. Nota em Infra-Estrutura FM8-d. Unidade de Desenvolvimento Urbano. Banco Mundial.
http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8d.pdf

Worley International Ltd. (2000). *Strategic Municipal Asset Management*. Série contendo Informações Preliminares sobre Governo Urbano e Local, No. 5.Unidade de Desenvolvimento Urbano. Banco Mundial.
http://www.worldbank.org/urban/publicat/001-1069.pdf

Estratégia de Revisão (Monitoramento & Avaliação)

Bartik, T. (2002). Evaluating the Impact of Local Economic Development Polices on Local Economic Outcomes: What has been done and what is doable? Upjohn Institute Staff Working Paper No.03-89. *http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf*

Beauregard, Robert A. (1999). *The Local Employment Fulcrum: Evaluating Local Economic Performance*. Economic Development Quarterly, Vol. 13, No. 1. fevereiro 1999. pp. 23-28. Sage Publications, CA.

Economic Development Quarterly. Fevereiro (1999). Para melhor compreensão das questões contemporâneas sobre monitoramento e avaliação em desenvolvimento econômico local urbano.Nessa publicação há uma série de artigos informativos.

Erickcek, G. (1996). *Developing Community Economic Outcomes Measures*. Employment Research, Março 1996. O Instituto W.E. Upjohn para Pesquisa em Emprego. O Instituto Upjohn está profundamente interessado no DEL e no monitoramento e avaliação. Esse trabalho lança um olhar para as medidas de produtividade e como elas devem ser usadas.
http://www.upjohninst.org/publications/newsletter/gae_f96.pdf

Iannone, D. (1999). *'An Assessment of the Costs, Benefits, and Overall Impacts of the State of Ohio's Local Economic Development Programmes*'. Elaborado pelo Centro Urbano, Maxine Goodman Levine College de Temas Urbanos, Universidade Estadual de Cleveland, para o Comitê de Aconselhamento Econômico do Estado de Ohio. O estudo fornece uma das avaliações mais abrangentes dos programas de desenvolvimento econômico local já publicados. Dessa forma, será muito benéfico para todos aqueles que estão a trabalhar em programas e políticas de desenvolvimento econômico local e nacional. Este trabalho será mencionado com freqüência neste relatório. Como já desmentido, universalmente, o conteúdo do relatório não reflete necessariamente as opiniões do estado de Ohio, ou um consenso do Comitê Conselheiro para desenvolvimento econômico local.
http://www.state.oh.us/obm/media/articles/economicstudy.asp

Jenkins, N. and M. Bennett. (1999). '*Toward an Empowerment Zone Evaluation*'. Economic Development Quarterly. Vol. 13 No. 1. Sage Publications, CA. Um artigo informativo sobre métodos de avaliação de desenvolvimento para zonas de "Empowerment" nos EUA, como uma espécie de estratégia de terceira onda.

Reese, Laura A and David Fasenfest. (1999). Key Perspectives on Local Development Policy Evaluation. Economic Development Quarterly, Vol. 13 No. 1 Fevereiro. 3-7 Sage Publications.
www.oecd.org/tds/bis/brownfields.htm

Melhorando o clima do investimento em negócios locais

Stanchev, K., and Yonkova, A., Eds. *Legal and Regulatory Reform: Impacts on Private Sector Growth*. Institute of Market Economics, Sofia. *http://www.ime-bg.org/pdf_docs/papers/lrr.pdf*

Estimulando o Crescimento de empresas locais

Arzeni, Sergio and Jean-Pierre Pelligrin. (1997). *Entrepreneurship and Local Development*. The OECD Observer, No 204 Fev./Mar 1997. Esse artigo, também, fornece uma excelente consideração sobre agrupamento de redes de contatos para SMEs.

Bradshaw, Ted and Edward Blakely. (1999). *What are 'Third Wave' State Local Economic Development Efforts? From Incentives to Industrial Policy*. Economic Development Quarterly, Vol. 13, No. 3. Agosto 1999. pp. 229-244. Sage Publications, CA. Apresenta uma análise da mudança de ênfase nas políticas e práticas do desenvolvimento econômico local.

Ernst & Young. (1999). *Thematic Evaluation of Structural Fund Impacts on SMEs*. European Commission (DGXVI). Apresenta detalhes das medidas de apoio para avaliação de SME. Inclui uma metodologia de pesquisa detalhada, bem como estudos de caso. Trata-se de uma leitura longa, detalhada e útil. As boas práticas também são ressaltadas nesse relatório.
http://www.inforegio.org/wbdoc/docgener/evaluation/pdf/eval_sme.pdf

Estimulando novos empreendimentos

Chappell, David S. and Hugh Sherman. (1998). *Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes*. Economic Development Quarterly. Vol. 12, No 4. Novembro 1998. pp. 313-321. Sage Publications, CA.

Desenvolvimento do Setor e do Ramo do Negócio

Buss, Terry F. (1999). *The Case Against Targeted Industry Strategies*. Economic Development Quarterly. Vol. 13, No 4. Novembro 1999. pp. 339-356. Sage Publications, CA. Expõe alguns pontos interessantes, incluindo: " O estabelecimento de alvos é o ponto central no planejamento e, também uma política industrial local, disfarçada com diferentes nomes: planejamento estratégico, política de competição, permanência/atração e similares". Vale a pena ler esse trabalho no mínimo para aprimorar as técnicas de DEL. *www.weda.org/notes*

Administração para desenvolvimento econômico. (1997). *Cluster Based Economic Development: A key to Regional Competitiveness*. Elaborado por Information Design Associates with ICF Kaiser International. Esse é um excelente resumo (4 páginas). *http://www.doc.gov/eda/pdf/1G3_5_cluster.pdf*

OECD. (1997). *New Directions for Industrial Policy*. Policy Brief No-3. Esse trabalho apresenta uma revisão das respostas das políticas industriais para a mudança do clima econômico. Também apresenta recomendações excelentes para leituras complementares e dá detalhes de estudos e pesquisas do OECD.

Roelandt, T. and den Hertog, P., Ed. (1998). *Cluster Analysis and Cluster Based Policy in OECD Countries: Various Approaches, Early Results and Policy Implications.* Versão preliminar do relatório de síntese sobre Fase 1, Grupo Focal da OECD em Ramos Industriais. OECD.

Focando em áreas específicas / Estratégias para restauração

Departamento de Meio Ambiente, Transporte e Regiões. (1998). *Urban Development Corporations: Performance and Good Practice*. Resumo da Pesquisa de Regeneração No 17.
http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_urbanpolicy/documents/pdf/odpm_urbpol_pdf_608119.pdf

OECD. (1999). *Urban Brownfields,* Serviço de Desenvolvimento Territorial do OECD.

Comissão Européia. (1999). *Sustainable Urban Development in the European Union: A Framework for Action*. Comunicação da Comissão para o Conselho do Parlamento Europeu, do Comitê Econômico e Social e do Comitê das Regiões. COM (98)605. A Comissão defende uma abordagem “por áreas específicas” para a restauração de áreas urbanas não contempladas pelos Fundos Estruturais, integrando aspectos econômicos, sociais, culturais, ambientais, transporte e segurança.

Integrando a População de Baixa Renda e com Dificuldades de Absorção pelo Mercado de Trabalho

Alcock, P, G Craig, P Lawless, S Pearson and D Robinson. (1998) *Inclusive Regeneration: Local Authorities' Corporate Strategies for Tackling Disadvantage*. O Centro para Pesquisa Econômica e Social Regional, a Universidade de Sheffield Hallam e o Centro de Pesquisa em Estudos Políticos, a Universidade de Lincolnshire e Humberside. *http://www.shu.ac.uk/cresr/index.html*

Campbell, Mike with Ian Sanderson and Fiona Walton. November (1998). *Local Responses to Long Term Unemployment.* Fundação Joseph Rowntree. YPS York.
http://www.jrf.org.uk/knowDELge/findings/socialpolicy/sprn28.asp

Campbell, Mike. (1997). *The Third System, Employment and Local Development*: Volume 1, Relatório de Síntese, Instituto de Pesquisa Política, Universidade Metropolitana de Leeds para a União Européia.
http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/3syst/vol1_en.pdf. O “Terceiro Sistema” se refere a um conjunto diferente de organizações, fora dos tradicionais setores públicos e privados, envolvendo cooperativas, comunidades, associações, fundações, instituições de caridade, organizações voluntárias e sem fins lucrativos.

Campbell, M. and Hutchinson, J. (1998),*Working in Partnership: Lessons from the Literature*, Policy Research Institute, Universidade Metropolitana de Leeds, Relatório de Pesquisa No63, Departamento para Educação e Emprego (junho), Sheffield, Inglaterra.

Lorthiois, J. (1996), *Le Diagnostic Local de Ressources: Aide à la Décision*, ASDIC, Lusigny sur Ouche et Editions W, Macon.

DELA (1991), *Orientations for Local Employment Development Strategies: Rural Areas*, Local and Regional Development Planning, Londres, Reino Unido.

OECD. (1998). *Local Management for More Effective Employment Policy.* OCDE Paris.

Siegel, B. and P. Kwass. November (1995). *Jobs and the Urban Poor. Publicly Initiated Sectoral Strategies*. Mt. Auburn Associates Inc., Somerville, MA.

Estudos de Caso

Visão Geral Internacional

Canzanelli, Giancarlo and Giordano Dichter. (2001). *Local Economic Development, Human Development and Decent Work.* ILO/Universitas. Trabalho que pretende fornecer uma revisão das boas práticas do DEL de alguns países e organizações internacionais.
http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm

África

DPLG. *Local Government and Economic Development: A Guide for Municipalities in South Africa.* Esse folheto foi elaborado pelo Departamento do Governo Local e da Província da África do Sul e pretende apresentar, em detalhes, o contexto e as abordagens disponíveis para o desenvolvimento econômico local na África do Sul.
http://www.dplg.gov.za/Documents/AnnualReport/DEL/DELindex.htm

Europa

Bennett, R.J. and G. Krebs. (1991). Local Economic Development: Public-Private Partnership Initiative in Britain and Germany. Belhaven Londres.

OECD. (1999). Best Practices in Local Economic Development LEED, OECD.
http://www.oecd.org/tds/docsword/bestpracticesLEED.doc

Pizzinato, Antonio. (1997). *Industrial Restructuring and Local Development - The Case of Sesto San Giovanni.* OECD. Manual do LEED, No. 24. Esse trabalho, também, fornece uma revisão útil sobre as tendências para alavancar o desenvolvimento econômico local em áreas com declínio no setor industrial.
http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm

Instituto Tavistock e ECOTEC Research and Consulting Ltd. Fevereiro (1999). *The Thematic Evaluation of the Partnership Principle*. Essa avaliação do princípio da parceria é a primeira avaliação temática mais importante desse guia dos Fundos Estruturais da União Européia. O estudo pretendeu demonstrar os impactos da

parceria em diferentes estágios do ciclo da política, bem como destacar as áreas que possuem o perfil para melhoramentos. O estudo foi realizado com base em 54 estudos de casos realizados em toda a União Européia, conduzido por equipes de especialistas nacionais, seguindo uma metodologia comum.
http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/rathe_en.htm

Wong, Celia. (1998). *Determining Factors for Local Economic Development: The Perception of Practitioners in the North West and Eastern Regions of the UK.* Regional Studies. Vol.32.8. pp 707-720. Esse trabalho fornece muitas referências de pesquisas no DEL tradicional e em suas variações.

Economias de Transição

OECD. (1996). *Transition at the Local Level: The Czech Republic, Hungary, Poland, and the Slovak Republic*, Paris.

International City/Council Management Association (2002). *Community Based Economic Development Guidebook*. Projeto para o Kazaquistão apoiado pela Agência Americana para Desenvolvimento Internacional. Esse manual de trabalho pretende apoiar individualmente comunidades para que estas formulem planos estratégicos e estabeleçam as bases de um programa de desenvolvimento econômico.

America Latina

CEPAL. (2002). *Desarrolo Economico Local y Descentralización en America Latina: analisis comparativo*. Com o apoio do GTZ, esse projeto relata as análises realizadas sobre o potencial oferecido por um número crescente de instituições descentralizadas na América Latina, para apoiar governos locais na promoção do desenvolvimento econômico local. *www.cepal.org*

América do Norte

Bartik, T. January (2002). *Local Economic Development Policies.* Instituto Upjohn Publicação da Equipe de Trabalho No.3-91.
http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-91.pdf

Links para Organizações Externas

Essa seção contém links para associações e organizações governamentais e não governamentais envolvidas em pesquisa e iniciativas de DEL. Não é, nem pretende ser, uma tentativa de listar à exaustão instituições envolvidas em desenvolvimento econômico local. Links adicionais e ativos para as organizações listadas abaixo estão disponíveis no endereço eletrônico:
http://www.worldbank.org/urban/DEL/8_links.html

Associação das Agências Cambojanas para Desenvolvimento Econômico Local
http://gdrc.org/icm/country/acDELa.html
A Associação das Agências Cambojanas para Desenvolvimento Econômico Local (Association of Cambodian Local Economic Development Agencies - ACDELA) é uma organização não governamental cambojana independente, que promove um conjunto

de programas e iniciativas de DEL, através de ramificações nas províncias e em escritórios distritais. A ACDELA apóia o treinamento em empresariado e no gerenciamento de pequenos negócios. Apóia ainda, o estabelecimento de bancos de vizinhança e das vilas, consultoria técnica e crédito para empreendimentos de porte médio.

Fundação Bertelsmann
http://www.bertelsmann-stiftung.de/
A Fundação Bertelsmann (Bertelsmann Foundation) é uma fundação politicamente independente, orientada pelo princípio de que o empreendimento privado pode levar à uma sociedade mais humanitária e sustentável. Ela iniciou projetos em várias áreas, tais como Negócios Sociais e Econômicos, Relações Internacionais, Educação, Saúde e Cultura. De 1999 até 2004, a Fundação Bertelsmann e o Banco Mundial apoiaram conjuntamente a iniciativa "*Cities of Change". Essa* iniciativa oferece aos municípios locais do Leste Europeu uma plataforma para desenvolvimento de novos conceitos de gerenciamento para administração local. Os municípios participantes elaboraram estratégias nas áreas de Desenvolvimento Econômico Local ou Políticas Ambientais e de manejo do Lixo Sólido.

Centro de Estratégias para a Economia Local
http://www.cles.org.uk/
O Centro de Estratégias para a Economia Local (Centre for Local Economic Strategies - CLES) é uma comissão de peritos independentes e uma rede de membros composta por organizações filiadas envolvidas no desenvolvimento econômico local e atividades em de restauração e governabilidade local. O CLES combina Políticas de Desenvolvimento de DEL com um Serviço de Assessoria e Informação.

Cities Alliance
http://www.citiesalliance.org/
A *"Cities Alliance"* foi criada para fomentar novas ferramentas, abordagens práticas, o compartilhamento de conhecimentos para promover o desenvolvimento econômico local e o ataque de maneira direta à pobreza urbana. Suas atividades apóiam a implementação da "*Agenda de Habitat*". Trata-se de uma aliança global entre cidades e do desenvolvimento de parcerias entre os que estão comprometidas com a melhoria das condições de vida dos pobres que vivem em áreas urbanas.

Corporação para Desenvolvimento Empresarial
http://www.cfed.org/
A Corporação para Desenvolvimento Empresaria (Corporation for Enterprise Development - CFED) promove a construção de patrimônio e estratégias para oportunidades econômicas, primariamente em comunidades de baixa renda e miseráveis e procura integrar práticas comunitárias, políticas públicas e mercados privados para criar novas e inovadoras abordagens. A página eletrônica da CFED contém rica informação sobre desenvolvimento econômico e comunitário, incluindo recursos em Desenvolvimento Empresarial, Bens Individuais e Economias Sustentáveis.

Departmento de Moradia e Desenvolvimento Urbano
http://www.hud.gov/
A missão do Departamento Americano de Moradia e Desenvolvimento Urbano (Department of Housing and Urban Development - HUD) é garantir que as

comunidades sejam dotadas dos recursos necessários para prosseguir com as iniciativas de desenvolvimento econômico e comunitário. O escritório de Desenvolvimento Econômico do HUD trabalha com governos locais, organizações sem fins lucrativos e o setor privado para atingir esse sinergismo. A página eletrônica do HUD fornece informações sobre um conjunto de programas, incluindo a Iniciativa para Desenvolvimento Econômico de terras ociosas e de terrenos baldios (*Brownfield*) e Publicações em Desenvolvimento Econômico.

Departamento do Governo Local , África do Sul
http://www.dplg.gov.za/
O Departamento de Governo Local da África do Sul é um departamento do Governo Federal que promove o desenvolvimento sustentável e apóia os Governos Locais e das províncias. A página eletrônica do DGL contém diversos recursos, incluindo o site do DEL, com o Manual de DEL do Departamento de Governo Local e Avaliação das Estratégias de Regeneração.

Departamento para Desenvolvimento Internacional
http://www.dfid.gov.uk/
O Departamento para Desenvolvimento Internacional (Department for International Development - DFID) é o departamento do Governo Britânico para promoção do desenvolvimento e redução da pobreza. A página eletrônica do DFID contém as metas para o desenvolvimento internacional e questões do mercado internaciona,l assim como, a segunda proposta parlamentar do Governo Britânico para o desenvolvimento internacional intitulada “Eliminando a pobreza do Mundo: fazendo a globalização funcionar para os pobres”.

Administração para Desenvolvimento Econômico
http://www.doc.gov/eda
Como um departamento federal do Governo Americano, a Administração para Desenvolvimento Econômico (Economic Development Administration - EDA) oferece recursos financeiros para o desenvolvimento de infra-estrutura, construção de capacidade local e desenvolvimento dos negócios, com vistas a melhorar as condições do desemprego e do subemprego, substancial e persistente, nas comunidades desfavorecidas. A página da EDA contém um conjunto de recursos de DEL, incluindo Relatórios de Pesquisa sobre os trabalhos de desenvolvimento econômico financiados pelo EDA, informação sobre a prática do desenvolvimento econômico, seção de ferramentas de comércio e informação sobre a natureza do planejamento do desenvolvimento econômico e exemplos de planejamento.

Associação dos Provedores de Desenvolvimento Econômico do Canadá
http://www.edac.ca/
A Associação de Provedores de Desenvolvimento Econômico do Canadá (Economic Developers Association of Canada - EDAC) é uma organização nacional composta por associados profissionais, destinada aos executores do desenvolvimento econômico estadual e local. O EDAC oferece seminários em educação, uma rede nacional para técnicas estratégias, e estudos de caso e oportunidades para interação federal, entre províncias e também a internacional. A página fornece um conjunto de recursos, incluindo informação em Boas Práticas de DEL, Desenvolvimento Profissional e Boletins Informativos.

Agência de Proteção Ambiental
http://www.epa.gov/
Liderando a ciência ambiental, a pesquisa, a educação e a avaliação de esforços no Estados Unidos, a agência de Proteção Ambiental (Environmental Protection Agency – EPA) desenvolve e fiscaliza o cumprimento das regulamentações que implementam leis ambientais promulgadas pelo Congresso. A EPA é responsável por pesquisar e estabelecer padrões nacionais para uma variedade de programas ambientais. Ela delega, aos estados e tribos, a responsabilidade de emitir licenças, além de monitorar e assegurar o cumprimento dos regulamentos. O site da EPA contém uma página que mostra tópicos econômicos, com links para informações em Revitalização Econômica e Re-desenvolvimento de terras ociosas e de terrenos baldios (‘B*rownfield Redevelopment’)*.

Conselho para Pesquisa Social e Econômica - CITIES: Programa de Competitividade e de Coesão
http://cwis.livjm.ac.uk/cities/
O Conselho de Pesquisa Social e Econômica do Reino Unido, com apoio do Departamento de Meio Ambiente Britânico e outros, lançou em 1997 um importante programa de pesquisa sobre Cidades. O programa “CITIES: Competitividade e Coesão”. Consistindo de quatro importantes estudos integrados de casos realizados em Londres, Bristol Liverpool e Manchester, Glasgow e Edimburgo, bem como aproximadamente 20 outros projetos em tópicos-chaves, em pesquisas urbanas. Os principais achados do programa estão disponíveis na página eletrônica de CITIES.

Associação Européia de Agências de Desenvolvimento
http://www.eurada.org/
A Associação Européia de Agências de Desenvolvimento (European Association of Development Agencies – EURADA) é uma organização de sócios, sem fins lucrativos, que tem como meta promover o desenvolvimento econômico regional, por meio do diálogo com a Comissão Européia. Ela apóia o intercâmbio de boas práticas entre os membros e a cooperação transnacional entre agências regionais de desenvolvimento. A EURADA é associada à aproximadamente 150 agências de desenvolvimento de 25 países, além da União Européia, Europa Central e do Leste Europeu. A página fornece informação sobre *Benchmarking,* projetos e acesso para vários *Position Papers*.

União Européia
http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/s24000.htm
Como o site oficial da União Européia (European Union – EU), este site contém extensa informação sobre as orientações das políticas da União Européia que se relacionam ao desenvolvimento e a recuperação da economia local e regional. O site contém links para sites oficiais da União Européia em Políticas Regionais, incluindo Interreg III, Fundos Estruturais, Reforma dos Fundos Estruturais, Regras Aplicáveis para a Ajuda aos Estados e ações de apoio ao desenvolvimento regional da União Européia.

Fundação Ford
http://www.fordfound.org/
A Fundação Ford é uma organização filantrópica independente, que trabalha para fortalecer os valores democráticos, reduzir a pobreza e as injustiças, promover a cooperação internacional e o avanço das realizações humanas. Ela trabalha principalmente por meio do financiamento ou de empréstimos destinados à

construção do conhecimento e do fortalecimento de organizações e redes. A Unidade de Desenvolvimento Econômico da Fundação busca fazer melhorias econômicas permanentes na vida dos menos privilegiados, por meio de esforços na área de Desenvolvimento Financeiro e Seguridade Social e do Desenvolvimento da Força de Trabalho.

Cooperação Técnica Alemã
http://www.gtz.de/
Como uma agência internacional de desenvolvimento do Governo Federal Alemão, a Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) é um dos maiores serviços empresariais do mundo, no campo da cooperação para desenvolvimento. Os projetos de desenvolvimento, apoiados pela GTZ, cobrem um amplo espectro de áreas temáticas e tarefas. Essa página contém uma ferramenta gratuita para desenvolvimento econômico local, que fornece uma revisão de estudos de casos e, das perspectivas teóricas do DEL.

Instituição de Desenvolvimento Econômico
http://www.ied.co.uk/
A Instituição de Desenvolvimento Econômico (Institution of Economic Development - IED) é uma organização do Reino Unido para associados que são executores do desenvolvimento econômico. A IED examina questões de desenvolvimento econômico regional e local, enfatizando as melhores práticas e organiza treinamento profissional em desenvolvimento econômico.

Banco Inter-Americano de Desenvolvimento
http://www.iadb.org/
O Banco Inter-Americano de Desenvolvimento- BID (Inter-American Development Bank-IADB) foi fundado em 1959, com o intuito de ajudar a acelerar o desenvolvimento econômico e social na América Latina e Caribe. O Banco foi criado em resposta a um antigo desejo de parte dos países latino americanos, que aspiravam ter uma instituição de desenvolvimento que tivesse como foco os problemas mais graves da região. O BID tem um Departamento de Desenvolvimento Sustentável, que dispõe de informação sobre os seguintes tópicos: O Estado e a sociedade civil, infra-estrutura, mercados financeiros e empreendimentos privados. O site, também, possui várias informações sobre apresentações em DEL que tiveram lugar no Seminário para Desenvolvimento Econômico Local transcorrido 2001 e um Estudo de Caso em Desenvolvimento Econômico Local na América Latina, gerado pela Divisão de Empreendimentos de Micro, Pequeno e Médio porte.

Conselho Internacional para Iniciativas Locais em Meio Ambiente
http://www.iclei.org/
O Conselho Internacional para Iniciativas Locais em Meio Ambiente (International Council for Local Environmental Initiatives - ICLEI) é a agência internacional em meio ambiente para os Governos Locais. A missão do ICLEI é construir e servir a um movimento mundial de Governos Locais, para que se alcancem melhorias tangíveis no meio ambiente mundial e as condições para o desenvolvimento sustentável, por meio de ações acumulativas.

Cidade Internacional/ Associação de Gerenciamento do Condado
http://www.icma.org/
A Cidade Internacional/Associação de Gerenciamento do Condado (International City/County Management Association - ICMA) é uma organização profissional e educacional, que representa gerentes e administradores indicados por Governos Locais de todo o mundo. O Centro de Avaliação de Desempenho da ICMA é dedicado a ajudar os Governos Locais a medir, comparar e melhorar a prestação dos serviços municipais. A ICMA também oferece informação detalhada sobre questões especiais, para o gerenciamento do Governo local, além do Desenvolvimento Econômico e Comunitário.

Conselho de Desenvolvimento Econômico Internacional
http://www.iedconline.org/
O Conselho de Desenvolvimento Econômico Internacional (International Economic Development Council - IEDC) foi criado em 2001, após a fusão do Conselho para Desenvolvimento Econômico Urbano e o Conselho para Desenvolvimento Econômico Americano. É uma organização composta por membros associados, que se destina aos executores do desenvolvimento econômico. O IEDC fornece informação aos seus membros que constróem as economias locais, por meio de ferramentas que criam, atraem e mantêm empregos.

Organização Internacional do Trabalho
http://www.ilo.org/
O objetivo da Organização Internacional do Trabalho - OIT (International Labor Organisation - ILO) é promover e estabelecer padrões, princípios fundamentais e direitos no trabalho. Para atingir essa meta, a OIT ajuda os seus estados membros, assim como seus empregadores e organizações trabalhistas, na ratificação de deliberações das convenções da OIT e na implementação de padrões internacionais de trabalho. A OIT é ativa na promoção do Desenvolvimento Econômico Local em várias capacidades e a sua página eletrônica possui vários recursos de DEL, incluindo Cooperação técnica para DEL e uma série de publicações sobre DEL que podem ser acessadas e baixadas.

União Internacional de Autoridades Locais; Associações de Governos Locais e Associações para Construção de Capacidade.
http://www.iula-acb.org/
A União Internacional de Autoridades Locais e a Associação do Programa de Construção de Capacidade (International Union of Local Authorities and Association Capacity Building Program - IULA-ACB) estabeleceu-se em nível nacional e internacional, desde os primeiros anos do século XX, tendo efetuado contribuições importantes para o desenvolvimento, a descentralização e a democratização. Seu objetivo principal é apoiar e fortalecer a capacidade dos membros dos governos locais, para que estes atendam às necessidades e as expectativas das comunidades locais.

Banco de Dados das Melhores Práticas da África do Sul para Desenvolvimento Econômico Local
http://www.iula-acb.org/
Criada pelo Projeto de Desenvolvimento Cato Manor, em Durban, e pela Universidade de Rhodes, em Grahamstown, essa página eletrônica foi desenvolvida em resposta à importância das iniciativas de DEL que foram implementadas nas cidades e vilas da África do Sul. O site fornece acesso a documentos sobre DEL e a

um boletim dos Executores do Desenvolvimento Econômico da Comunidade e para o Desenvolvimento Local.

Liga Nacional das Cidades
http://www.nlc.org/
A Liga Nacional das Cidades (National League of Cities - NLC) fornece um amplo espectro de programas e serviços para fortalecer a capacidade dos funcionários das cidades em servir às suas comunidades. Muitos dos programas da NLC são apoiados pela renda dos membros da NLC e são disponibilizados, gratuitamente, para os funcionários das cidades. O site contém informações sobre o Projeto da NLC de Desenvolvimento da Força de Trabalho para a Redução da pobreza e ressalta os achados principais do projeto da NLC sobre Pobreza Urbana, Desenvolvimento Econômico e Cidades.

Congresso Nacional para Desenvolvimento Econômico Comunitário
http://www.ncced.org/
O Congresso Nacional para Desenvolvimento Econômico Comunitário (National Congress for Community Economic Development - NCCED) é uma associação comercial que defende o desenvolvimento da indústria baseada na comunidade. O NCCED representa mais de 3.600 corporações de desenvolvimento comunitário (CDC) em todos os Estados Norte -Americanos. As CDCs buscam fornecer moradias com custo acessível e gerar empregos por meio de atividades de desenvolvimento empresarial e comercial. O NCCED serve ao desenvolvimento industrial da comunidade, através da pesquisa de políticas públicas, além de educação, projetos especiais, boletins, publicações, treinamentos, conferências e assistência técnica especializada.

Instituto de Sociedade Aberta da Rede da Fundação Soros
http://www.soros.org/
O Instituto da Sociedade Aberta (Open Society Institute - OSI) promove o desenvolvimento de sociedades abertas em todo o mundo, apoiando um conjunto de atividades que tratam de questões sobre reformas econômicas, educacionais, sociais, legais e de assistência à saúde. A OSI é uma fundação financiadora privada que oferece apoio administrativo, financeiro e técnico. O programa DELTA, uma ação conjunta do Banco Mundial e do Instituto da Sociedade Aberta, apóia os municípios em Kosovo, para a elaboração e implementação de estratégias de desenvolvimento econômico local e para a geração de um ambiente que favoreça os empreendimentos de pequeno e médio porte. A página do OSI traz detalhes de um conjunto de iniciativas do OSI em desenvolvimento econômico.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Programa de Desenvolvimento Econômico Local e de Geração de Emprego
http://www.oecd.org/department/
O Programa de Desenvolvimento Econômico Local e de Geração de Emprego (Local Economic and Employment Development Program – LEED) do OCDE analisa a dinâmica de geração de emprego e de desenvolvimento econômico através de iniciativas locais. O LEED realiza pesquisa e análise sobre questões de Economia Territorial, Mercados de Trabalho, Empreendorismo e Parcerias Locais. O LEED também disponibiliza várias publicações sobre DEL, que podem ser acessadas e baixadas.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento - Club Du Sahel
http://www.oecd.org/department/
O Club du Sahel foi formado em 1976 destinado a ser um fórum ativo para os estados do Sahel, pertencentes ao Comitê Inter-Estadual Permanente para a Prevenção da Seca em Sahel. O programa ECOLOC, uma iniciativa conjunta do Programa de Desenvolvimento Municipal e do Club de Sahel pretende reavivar a economia local no leste da África. O manual do ECOLOC fornece informações sobre casos estudados em DEL, no leste da África.

Parceria em Desenvolvimento Econômico Local
http://www.parul-DEL.or.id/
A Parceria em Desenvolvimento Econômico Local (Partnership on Local Economic Development - PARUL) é um projeto conjunto do Governo da Indonésia, do PNUD e do Programa para Assentamentos Humanos-UNCHS. Os objetivos da PARUL são: promover um padrão mais equilibrado de desenvolvimento urbano e rural; promover o desenvolvimento econômico local em regiões selecionadas; e, levantar recursos para gerar oportunidades de empregos produtivos para as famílias pobres de regiões menos desenvolvidas.

REGEN.NET
http://www.regen.net
Desenvolvida para o Escritório do Primeiro Ministro do Reino Unido, pelo Departamento para Desenvolvimento Social do Norte da Irlanda e Executiva Escocesa, a *Regen.net* oferece acesso a fontes de informação em recuperação de áreas e meios para o compartilhamento de experiências e boas práticas. O site fornece informação sobre estratégias para o crescimento de cidades, empreendimentos sociais, recuperação e inclusão de áreas locais além de parcerias de trabalho.

O Instituto da Competitividade
http://www.competitiveness.org/
O Instituto da Competitividade (Competitiveness Institute - TCI) é uma aliança internacional, sem fins lucrativos, de executores de ramos de negócios. O TCI busca melhorar o padrão de vida e a competitividade local em diversas regiões do mundo, estimulando iniciativas de desenvolvimento baseadas em ramos de atividades. A página eletrônica fornece informação rica em iniciativas de diferentes ramos de negócios.

Organização de Desenvolvimento Industrial das Nações Unidas
http://www.unido.org/
Com a responsabilidade de promover a industrialização em todo o mundo em desenvolvimento, a Organização de Desenvolvimento Industrial das Nações Unidas (United Nations Industrial Development Organization - UNIDO) gera e divulga conhecimento relacionado a questões industriais e fornece uma plataforma para que os vários atores, nos setores público, privado e na sociedade civil, melhorem a cooperação entre si. A UNIDO elabora e implementa programas para apoiar os esforços de desenvolvimento industrial de seus clientes e oferece suporte especializado para o desenvolvimento de programas adequados para cada cliente. O site disponibiliza informação da UNIDO sobre Ramos de SME/Desenvolvimento de Redes, programas de Parceria Empresarial e de Incubadoras de Empresas.

Agência Americana para Desenvolvimento Internacional – Fazendo as Cidades Funcionarem

http://www.usaid.gov/

A Agência Americana para Desenvolvimento Internacional (United States Agency for International Development - USAID) é uma agência do Governo Federal Americano, com mandato abrangente para apoiar o desenvolvimento eqüitativo e de longo prazo, nos países em desenvolvimento. O escritório da USAID para Programas Urbanos trabalha para reduzir a pobreza, promover o desenvolvimento econômico local e a prosperidade urbana em países pobres, através da ajuda a cidades. O programa "Fazendo as Cidades Funcionarem" patrocina atividades piloto para alavancar o trabalho sustentável, inovador e multisetorial, orientado para a área urbana no mundo em desenvolvimento. A página eletrônica, contém links com muitos recursos em Desenvolvimento Econômico Local, Desenvolvimento Econômico Regional e Pobreza Urbana.

Conferência Americana de Prefeitos

http://www.usmayors.org/

A Conferência Americana de Prefeitos (United States Conference of Mayors - USCM) é uma organização oficial não partidária, que representa 1.183 cidades com populações de 30.000 indivíduos ou mais. Cada cidade é representada na Conferência pelo atual prefeito. A USCM busca promover o desenvolvimento de políticas nacionais urbanas e sub-urbanas efetivas, fortalecer as relações entre o nível Federal e Municipal, dotar os prefeitos de ferramentas para gerenciamento e liderança e também criar um fórum no qual os prefeitos possam compartilhar idéias e informações. A página na internet contém uma ferramenta de busca no Banco de Dados sobre as Melhores Práticas da USCM que contém ferramentas de desenvolvimento econômico local. Também contêm informação sobre a iniciativa Cities First®, uma parceria de revitalização nacional das comunidades.

Links para as páginas eletrônicas do Banco Mundial

O Grupo Banco Mundial realiza um grande conjunto de atividades que, embora sejam aplicáveis em nível nacional, também são relevantes para áreas locais. Abaixo estão listados alguns links relevantes, juntamente com um resumo da utilidade de cada um. Acessando o site indicado a seguir: www.worldbank.org/urban/led pode-se entrar diretamente os links.

Organizando o empreendimento

A página na internet do grupo participativo do Banco Mundial, contêm uma, diversidade de informações sobre os métodos para participação, incluindo textos, ferramentas e recursos. Ela também fornece informação sobre os mecanismos de monitoramento e avaliação dos métodos de participação. De particular interesse é a seção sobre boas práticas e lições aprendidas. O Livro Fonte de Participação, o Livro Fonte de Estratégia para Redução da Pobreza, especialmente o capítulo sobre participação, também são documentos importantes fornecidos pelo Banco Mundial sobre participação.

A Avaliação da Economia Local

O Banco Mundial elaborou várias ferramentas para determinar o potencial econômico de uma área. Embora muitas dessas ferramentas sejam elaboradas para determinar a competitividade nacional, muitas das metodologias podem ser usadas para determinar a competitividade local. A página eletrônica sobre o Ambiente para

Negócios do Banco Mundial, oferece ferramentas para avaliação do ambiente empresarial da área local. Essas incluem levantamentos realizados por especialistas e grupos de elite, levantamentos de desempenho baseados no nível da firma e levantamentos sobre restrições; indicadores de competitividade nacional, regional e local, bem como informações de custos das transações. Além disso, a base de dados em competitividade do Banco Mundial é uma coletânea de 49 indicadores que avaliam, rapidamente, o desempenho econômico e o ambiente para desenvolvimento de negócios competitivos em um grande número de países. De interesse particular são os indicadores de infra-estrutura e clima para o investimento.

Elaboração de Estratégias e Implementação de Programas: as páginas eletrônicas do Banco Mundial, apresentadas a seguir, são fontes úteis para programas específicos, que podem ser realizados no âmbito da estratégia de DEL.

Promoção de investimento estrangeiro

- Serviço de aconselhamento em investimento estrangeiro: http://www.fias.net/
- Rede de Promoção de Investimento: http://www.ipanet.net/
- Investimento estrangeiro direto. Informação útil pode ser obtida na página de Serviço de Aconselhamento para Investimento Estrangeiro.
- Agência de Garantia de Investimento Multilateral: http://www.miga.org
- Veja ainda a MIGA Investment Promotion Toolkit.

Desenvolvimento de micro, de pequenos e médios empreendimentos. A página do Departamento de SME do IFC contém informações importantes, incluindo publicações e ferramentas de SME.

Anticorrupção / Transparência. A corrupção ou a falta de transparência no Governo Local afeta negativamente o ambiente para os negócios. A página sobre governabilidade e anticorrupção contém informações, ferramentas e estudos de casos sobre redução da corrupção em estruturas governamentais.
http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.cfm

Documentos usados como exemplos.

Um exemplo de plano de implementação
Um exemplo de projeto de plano de ação
Um exemplo de Previsão de Projetos por matriz
Um exemplo de Ambiente que favorece o negócio local

Plano de Implementação: Lista de projetos para desenvolvimento

Lista de projetos de desenvolvimento										
No.	**Título do projeto**	**Valor total (em Euros)**	**Fontes de recursos (%)**				**Parceiros na Implementação**	**Data de início do projeto**	**Duração**	**Grupo alvo Beneficiá-rios**
			Patro-cina-dores	Governo da cidade	Situação dos fundos internacio-nais	Setor privado e comunida-de				
1	***Reconstrução da torre do relógio de pedra na vila***	19.440	50%	50%	50%	-	Ministério do Trabalho	Junho 2004	Setembro2004	Desempre-gados e turistas
2	Melhoria da eficiência energética na escola de ensino médio de ciências naturais do setor público	231.000	100%	-	100%	-	Comitê de pais e professores para gerenciamento da escola	Junho 2004	18 meses	Escola de ensino médio, orçamento da cidade e comunidade
3	Fortalecer o desempenho da rede de postos de informação turística	9.800	66%	33%	33%	33%	Postos de informação turística	Junho 2004	12 meses	TIOs, turistas e comunidade
4	Construção de um sistema de fornecimento de água para a área	183.040	80%	20%	70%	10%	Comunidades locais, fundo do sistema de fornecimento de água e esgoto	Maio 2005	Setembro2006	Comunidade local
5	Construção de um centro de esporte e turismo	68.060.000	93%	7%	14%	79%	Governo central	Estudo prévio de viabilidade executado	Ainda não definido	Donos de hotéis, turistas e toda a comunidade
6	Tradições e o passado: uma alternativa para o futuro da vila	16.400	70%	30%	70%	-	Artesãos e comunidade local	Abril 2004	Dezembro 2004	Artesãos, comunidade, turistas
7	Iniciar um procedimento de treinamento em M&A para o DEL	3.000	-	100%	-	-	Programa *Cities of Change*	Julho 2004	5 meses	Administração da cidade
8	***Reconstrução de um sistema de isolamento hídrico da Casa do Museu no Distrito***	29.368	50%	50%	50%	-	Ministério do Trabalho	Junho 2004	Setembro2004	Desemprega-dos, Museu de História, comunidade local
9	***Projeto de revitalização de áreas degradadas***	155.000	90%	10 %	-	90 %	Comunidade empresarial e proprietários	Maio 2004	Abril 2007	Setor privado e comunidade

Plano de ação do projeto de DEL

Projeto: **# 1** **CENTRO DE ACONSELHAMENTO EMPRESARIAL**	**Tipos de programas:** **Estimulando o crescimento do negócio local** **Estimulando novos empreendimentos**
Descrição sumária do projeto Estabelecer um escritório, com um ou mais profissionais, para oferecer aconselhamento para empreendimentos já existentes ou potenciais, no que tange a gerenciamento, finanças, marketing e pessoal. Serviços relacionados incluem: auxiliar os proprietários no planejamento do negócio, na elaboração de solicitações de empréstimos, oferecer informação sobre a expansão dos negócios, na organização de cursos breves para empresários, apoio à comunidade empresarial por meio de informação e comunicação (mesas redondas, conferências, etc.). O Centro de Aconselhamento deve dar um retorno à comunidade local em relação aos problemas em potencial, sobre o clima para os negócios e ressaltar as áreas que precisam ser melhoradas. Potencialmente, o centro poderia ser auto-sustentável do ponto de vista financeiro, com os clientes pagando os custos dos serviços recebidos; alternativamente, uma taxa de subsídio poderia ser cobrada pelos serviços diretos. O outros serviços, como por exemplo, seminários seriam gratuitos.	
Resultados esperados: Diminuição do desemprego Redução dos casos de falência Aumento do número de novas empresas Aumento da contribuição do setor privado para o orçamento municipal e economia local Melhoria do ambiente que alavanca os negócios	**Grupos alvos**: Empreendedores já existentes, que desejam ampliar seus negócios Pessoas com idéias para iniciar negócios e que carecem de conhecimento ou dos meios para iniciar uma empresa Novos pequenos investidores
Possíveis *Stakeholders*: Associação de empresas locais e/ou setor privado: assistência profissional	**Contribuições possíveis para o Projeto**: Líder potencial do projeto Contribuição material: equipamento e/ou conhecimento
Governo local: SMEs mais fortes e menor desemprego, uma economia melhor e melhor renda local	Oferecer suporte direto: locais de trabalho, apoio político, conhecimento
Educação local e outras instituições: futuros empregos para estudantes	Contribuição no aconselhamento técnico por meio de especialistas Pode fornecer serviço de emprego adequado ao local.
Migração da cidade: assistência para encontrar oportunidades de investimento e apoio para os parentes no local	Apoio financeiro Pode oferecer informações e oportunidades: oportunidades de negócios, aprendizado para empresários, idéias inovadoras
Organizações internacionais: assistência prática para desenvolvimento de SME	Apoio financeiro Assistência técnica
Pré-requisitos: Existência de uma organização para assumir a liderança do projeto Disponibilidade de especialistas para fornecer os serviços Disponibilidade de locais de trabalho e equipamentos Disponibilidade de recursos financeiros	**Fatores de risco**: Possibilidade de o Centro ser comprado ou influenciado de maneira indevida por grupos com interesses específicos Baixo potencial para negócios na região Limitados recursos financeiros ou de outra natureza para as empresas
Custos estimados: €22.000 no primeiro ano; €16.000 nos anos 2 e 3 Locais de trabalho: €3.600/ano (€300/mês) Equipamento: €6.000 Salários: €8.400 para 3 pessoas	Custos de funcionamento: €4.000 anualmente Os *stakeholders* podem contribuir com dinheiro ou locais para o trabalho, equipamentos e trabalho voluntário. Para eventos especiais (treinamento, conferências) se deve levantar recursos adicionais.
Tempo de implementação: Duração mínima de pelo menos 3 anos Início antes de 6 meses	**Tempo para se detector impacto:** Primeira avaliação após 1 ano de operação Os resultados de cada ano subseqüente devem ser monitorados em relação à data inicial (número de empresas, contribuição para renda total da comunidade, número de desempregados, aumento nas exportações)
Produtos: 50% das solicitações de empréstimos atendidas 40% de todas as empresas assistidas apresentaram aumento de renda	5 novas empresas iniciadas anualmente 20% das empresas assistidas expandiram os mercados 50 novos empregos gerados em 3 anos

Previsão de Projetos por matriz

Previsão	*Metas*	*Objetivos*	*Programas*	**Projetos**
Até 2010 essa cidade terá um governo dinâmico, orientado para os negócios e será caracterizado por gerar um ambiente atraente para as empresas, que fornece as bases para um amplo espectro de empreendimentos e oportunidades de emprego. A cidade abrigará uma ampla diversidade de oportunidades de emprego em serviços, agricultura e no setor de produção	**G1**: Transformar o governo local de forma que ele responda às necessidades dos empresários	**G1:O1**: Melhorar, até 2006, os processos empresariais, a coordenação e os serviços, de tal forma que levantamentos empresariais indiquem uma taxa de satisfação de 90% em todas as interações com a prefeitura.		
	G2: Garantir o fornecimento adequado dos serviços das empresas e das condições para apoio ao desenvolvimento e a expansão de novas empresas em crescimento	**G2:O1**: Garantir, até 2006, por meio de levantamentos sobre a atitude empresarial, que o ambiente que favorece os negócios melhorou em 80% dos negócios.		
	G3: Desenvolver a capacidade de construção e a infra-estrutura humana necessária para o crescimento empresarial	**G3:O1**: Garantir, até 2010, que os investimentos e programas apropriados estão estabelecidos. Ter eliminado ou reduzido consideravelmente 10 das principais restrições na infra-estrutura empresarial identificadas em levantamentos junto às empresas.	**G3:O1:PG1**: Programa de desenvolvimento de áreas industriais	**G3:O1:PG1: p1**: Desenvolver um sistema de registro da propriedade industrial e comercial
				G3:O1:PG1: p2: Definir as demandas de propriedade e conduzir pesquisas
			G3:O1:PG2: Programa de ampliação dos recursos humanos	**G3:O1:PG2: p1**: Efetuar a avaliação das habilidades necessárias ao trabalho junto aos empregadores
				G3:O1:PG2: p2: Garantir o fornecimento de cursos de alfabetização para os grupos em desvantagem
				G3:O1:PG2: p3: Revisar as habilidades e a necessidade de capacitação para os desempregados
	G4: Atrair novos projetos de investimentos externos privados, públicos e do terceiro setor, maximizando as oportunidades que os doadores da comunidade oferecem.	**G4:O1**: Melhorar a quantidade de investimentos na cidade (em todos os setores), em 10% mais do que a média nacional até 2006.	**G4:O1:PG1**: Programa de investimento para doadores internacionais	**G4:O1:PG1: p1**: Revisar e manter programas de bases de dados e de contatos com os doadores
				G4:O1:PG1: p2: Desenvolver programas de coordenação com os doadores
			G4:O1:PG2: Estratégia para atrair investimentos	**G4:O1:PG2: p1**: Instalar o Serviço Empresarial na prefeitura
				G4:O1:PG2: p2: Desenvolver programas de "embaixadores" dos negócios locais
				G4:O1:PG2: p3: Desenvolver uma base de dados de informação em investimentos
				G4:O1:PG2: p4: Desenvolver uma base da dados e programas de coordenação dos investidores internacionais na cidade
				G4:O1:PG2: p5: Desenvolver esforços de marketing para atrair investimentos apropriados

Levantamento do Ambiente que alavanca os Negócios Locais[21]

Instrumento para Pesquisa do Ambiente que alavanca os Negócios Locais

O objetivo deste Instrumento, para Pesquisa do Ambiente que alavanca os negócios locais, é obter informação sobre as suas percepções das condições locais e das regulamentações que afetam os empresários locais. A meta é ressaltar as políticas e as práticas que dificultam o desenvolvimento dos negócios e identificar oportunidades importantes e as questões enfrentadas pelos empresários locais. As suas respostas devem refletir apenas a sua experiência sobre o ambiente que favorece as atividades empresariais da cidade/município. A informação obtida será tratada como confidencial e nem o seu nome, nem o nome da sua empresa serão usados. Essa informação será usada pela Parceria para Desenvolvimento Econômico Local da sua cidade/município para ajudar a aprimorar uma estratégia de desenvolvimento econômico local. Sua opinião sobre essa estratégia foi solicitada por : _____

I. Informação sobre a sua empresa

Q.1 Qual a sua função/título do cargo nessa empresa?

Proprietário	
Chefe executivo/Funcionário chefe de operação /Diretor	
Gerente (financeiro, marketing, pessoal)	
Outro (favour especificar) ……	

Q.2 Qual o tipo de atividade empresarial?

Produção agrícola	
Fabricação	
Comércio varejista	
Setor de serviços	
Construção	
Outros (favor especificar) ……	

[21] Este instrumento de pesquisa foi elaborado por uma equipe de consultores sob a orientação de Gwen Swinburn, especialista sênior em urbanismo do Banco Mundial. A equipe incluiu os consultores Fergus Murphy, do Banco Mundial, e Carmen Zarzu, da Romênia. Contribuições também foram fornecidas por Artan Rroji, da Fundação para Autonomia Local e Governabilidade da Albânia. O apoio para o desenvolvimento e para o piloto dessa pesquisa foi fornecido pelo Instituto do Governo Local de Budapeste e pelo Banco Mundial. A pesquisa funciona como uma ferramenta rápida e simples para se obter o ponto de vista dos empresários e das instituições locais, relativos aos investimentos, no processo de planejamento estratégico do desenvolvimento da economia local. Como este instrumento está sendo usado como piloto, o Banco Mundial solicita que os resultados e as sugestões para melhoria das pesquisas sejam enviados para urbanhelp@worldbank.org. Os executores do DEL são estimulados a resumir ou a reproduzir a pesquisa segundo as suas necessidades, incluindo o reconhecimento usuail aos autores do modelo . Em breve deverá ser elaborada uma planilha para facilitar a análise dos resultados das pesquisas. Mais informações sobre o programa de desenvolvimento da economia local do Banco Mundial podem ser encontradas nos seguintes endereços eletrônicos: ww.worldbank.org/urban/led e www.deltakosova.org/

Q.3 Qual a estrutura organizacional. (por favor, escolha uma)

Tipo	Empreendimento Privado	Empreendimento público
a) Parceria		
b) Único proprietário		
c) Cooperativa		
d) Outro (favor especificar) …….		

Q.4 Qual a sua atividade principal: produtos/serviços?

_____
_____
_____
_____
_____

Q.5 Há quanto tempo a sua empresa está funcionando (anos/meses)?

_____

Q.6 Por favor, faça uma estimativa da porcentagem dos seus produtos/serviços que foi comercializada:

Na sua cidade/área da cidade	%
Na região	%
Dentro do país	%
Fora do país	%

Q.7 Quantas pessoas a sua empresa emprega atualmente (jornada completa ou equivalente)?

0	1-5	6-10	11-50	51-200	>201	N/a

II. Perspectiva do negócio no ambiente operacional

Q.8 Você pretende expandir a sua empresa

SIM ☐ Vá para Q.8.1
NÀO ☐ Vá para Q.9

Q.8.1 Onde você pretende expandir os seus negócios? (por favor, marque o quadro adequado)

Dentro do município	Fora do município	Fora do país

Q.9 Você está otimista ou pessimista sobre o futuro da sua empresa na sua comunidade?

Otimista ☐
Pessimista ☐

Q.10 A empresa enfrenta dificuldades para encontrar pessoas qualificadas? YES ☐
NO ☐

Q.11 Em que tipos de habilidades você acha que a sua equipe precisa de treinamento? Priorize cada habilidade usando números de 1 a 9, com o 1 correspondendo à área mais prioritária e 9 a menos prioritária.

a.) Habilidades técnicas		f.) Financeira	
b.) Contabilidade		g.) Controle de qualidade	
c.) Informática		h.) Orçamentária	
d.) Gerenciamento		i.) Outras (favor especificar) ……...	
e.) Marketing e Vendas			

Q.12 Onde você encontra a maior competição com os seus produtos/serviços? Priorize em ordem de importância, usando uma escala de 1-3, sendo 1 para a maior competição e 3 para a menor competição.

a.) Outras empresas locais	
b.) Empresas nacionais	
c.) Bens/fornecedores estrangeiros	

Q.13 Você acha que a associação entre empresas pode ajudar você a desenvolver a sua empresa?

SIM ☐
NÃO ☐

Q.14 Liste qualquer associação empresarial que opera na sua comunidade.

_____
_____
_____
_____
_____

Q.15 Em que setor empresarial você investiria em um novo negócio?

_____
_____
_____
_____
_____

Q.16 Por favor, liste, em ordem de importância, os cinco fatores mais fundamentais que o impedem de expandir a sua empresa. (não cite exemplos)

1._____
_
2._____
_
3._____
_
4._____
_

5._____

III. Percepção do Governo Mmunicipal

Q.17 Aproximadamente quantos dias por ano o seu gerente gasta lidando com as exigências regulamentares do Governo municipal? _____ dias.

Q.17.1 Você considera que esse tempo é:
Muito pouco ☐ Razoável ☐ Demasiado ☐

Q.18 Aproximadamente quanto tempo por ano você leva para processar e receber as licenças e alvarás que permitem que você opere como empresário (por favor, inclua terreno, construção, descarte da água usada e todas as outras licenças e certificados). _____ dias.

Q.18.1 Você considera que esse tempo é:
Muito pouco ☐ Razoável ☐ Demasiado ☐

Q.19 Com base na sua experiência atual das práticas do Governo Municipal, por favor classifique cada uma das práticas apresentadas a seguir em termos de como elas causam impacto na sua empresa. Por favor, circunde o número apropriado, usando uma escala de 1-5, onde 1 é para nenhum impacto, e 5 é para o maior impacto.

PRÁTICAS MUNICIPAIS	Nenhum impacto	Pouco Impacto	Impacto Moderado	Muito Impacto	Impacto muito significativo
As regras de regulamentação mudam frequentemente	1	2	3	4	5
Muito tempo lidando com autoridades	1	2	3	4	5
Regras sobrepostas, duplicadas e contraditórias	1	2	3	4	5
Regras muito complexas e impossíveis de serem cumpridas	1	2	3	4	5
As solicitações são imprevisíveis e dependem do funcionário	1	2	3	4	5
Falta de regulamentação clara em algumas áreas	1	2	3	4	5
Custos muito altos e imprevisíveis	1	2	3	4	5
Uso de poder municipal em disputas injustas	1	2	3	4	5
Disputas não regulamentadas com o setor informal da economia	1	2	3	4	5
Corrupção e práticas irregulares	1	2	3	4	5

Q.20 Por favor, liste em ordem de importância as três medidas mais importantes que o Governo Municipal poderia introduzir para tornar mais fácil o crescimento da sua empresa. (não cite exemplos)

1._____

2._____

3._____

Q.21 Dentre os itens da lista abaixo, e usando uma escala de 1-6, onde 6 é o mais importante, por favor, identifique por ordem de importância as medidas que você gostaria que fossem introduzidas pela prefeitura que na sua opinião ajudariam no desenvolvimento e na expansão da sua empresa .

MEDIDAS MUNICIPAIS	Escala de importância (1-6)
Prover treinamento e conhecimento para a empresa	
Melhorar os procedimentos para as empresas	
Prover informação sobre desenvolvimento empresarial	
Melhorar a infra-estrutura de apoio para a empresa	
Reformar as políticas de impostos locais	
Outras (por favor, especifique) …….. ……..	

Q.22 Com base na sua experiência atual sobre os fatores que afetam o crescimento e a operação efetiva da sua empresa, por favor, identifique, em ordem de importância os fatores apresentados abaixo em termos do impacto que eles causam na sua empresa. (Por favor, circunde o número apropriado, usando a escala de 1-5, onde 1 significa nenhum impacto e 5 é o maior impacto,).

INFRA-ESTRUCTURA	Nenhum impacto	Pouco Impacto	Impacto Moderado	Muito Impacto	Impacto muito significativo
Rodovias	1	2	3	4	5
Ferrovias	1	2	3	4	5
Aeroportos	1	2	3	4	5
Acesso e serviço de portos	1	2	3	4	5
Locais para as empresas/terra	1	2	3	4	5

SERVIÇOS PÚBLICOS	Nenhum impacto	Pouco Impacto	Impacto Moderado	Muito Impacto	Impacto muito significativo
Impostos de administração	1	2	3	4	5
Licença para empresas e permissão para funcionamento	1	2	3	4	5
Fornecimento de energia elétrica	1	2	3	4	5
Disponibilidade de água	1	2	3	4	5
Descarte de resíduo sólido	1	2	3	4	5

Disponibilidade de telecomunicações	1	2	3	4	5
Proteção policial	1	2	3	4	5
Proteção contra incêndios	1	2	3	4	5
Alvarás e zoneamento	1	2	3	4	5

QUALIDADE DE VIDA	**Nenhum impacto**	**Pouco Impacto**	**Impacto Moderado**	**Muito Impacto**	**Impacto muito significativo**
Impostos	1	2	3	4	5
Assistência médica e hospitalar	1	2	3	4	5
Sistema educacional	1	2	3	4	5
Hotéis	1	2	3	4	5
Instalações para conferências	1	2	3	4	5
Custo das telecomunicações	1	2	3	4	5
Crime, roubo e desordem	1	2	3	4	5
Disponibilidade de moradias e custos	1	2	3	4	5
Atividades de lazer e recreação	1	2	3	4	5

OUTROS	**Nenhum impacto**	**Pouco Impacto**	**Impacto Moderado**	**Muito Impacto**	**Impacto muito significativo**
Falta de mão de obra qualificada	1	2	3	4	5
Regulamentações comerciais e alfandegárias	1	2	3	4	5
Corrupção	1	2	3	4	5
Acesso e custos dos financiamentos	1	2	3	4	5
Disponibilidade de serviços efetivos de apoio as empresas	1	2	3	4	5

Q.23 Com base na sua experiência atual, como você acha que é o apoio à empreendimentos de pequeno e médio portes (SMEs) na sua comunidade? (Por favor, circunde o número apropriado, usando uma escala de 1-5, onde 1 é ruim e 5 é excelente,).

APOIO PARA A PEQUENA E MÉDIA EMPRESA (SME)	**Ruim**	**Razoável**	**Satisfatória**	**Boa**	**Excelente**
Associações empresariais	1	2	3	4	5
Associações profissionais	1	2	3	4	5
Governo municipal	1	2	3	4	5
Governo central	1	2	3	4	5
Serviços profissionais privados	1	2	3	4	5

Escritório de desenvolvimento econômico local	1	2	3	4	5
Escritório de desenvolvimento econômico regional	1	2	3	4	5
Organizações internacionais	1	2	3	4	5
Organizações não governamentais	1	2	3	4	5

Q.24 Como você considera as relações com os organismos/departamentos citados abaixo? (Por favor, circunde o número apropriado, usando uma escala de 1-5, onde 1 é ruim e 5 é excelente).

Relações de trabalho	**Ruim**	**Razoável**	**Satisfatória**	**Boa**	**Excelente**	**N/A**
Prefeito	1	2	3	4	5	6
Conselho da cidade	1	2	3	4	5	6
Equipe do DEL na prefeitura						
Departamento da receita fiscal	1	2	3	4	5	6
Escritório de desenvolvimento econômico do governo estadual	1	2	3	4	5	6
Prefeito	1	2	3	4	5	6
Diretoria da receita fiscal nacional/estadual	1	2	3	4	5	6

Q.25 Qual o departamento do Governo Municipal afeta mais positivamente o desenvolvimento da sua empresa e porquê?

_____
_____
_____
_____
____

Q.26 Qual o departamento do Governo Municipal afeta mais negativamente o desenvolvimento da sua empresa e porquê?

_____
_____
_____
_____
_____

Q.27 Você poderia nomear um departamento do Governo Municipal que lida com desenvolvimento econômico local?

SIM ☐ Por favor, forneça o nome do departamento

_____

NÃO ☐

Q.28 Qual dos grupos apresentados a seguir (se houver), que é o mais ativo no desenvolvimento econômico local da sua comunidade ? (por favor, marque apenas um)

Prefeitura	
Uma organização de parceria formada entre o setor público e privado	
Uma empresa privada (Câmara de comércio, Conselho de comércio)	
Outro (por favor, especifique) ……	
Não sei	

Q.28.1 O Governo Municipal fornece algum financiamento de DEL para organizações externas? Se sim, por favor, forneça o nome da organização.

SIM ☐ NÃO ☐

_____ NÃO SEI ☐

Q.29 Qual dos itens apresentados a seguir melhor descreve a situação da organização e da disponibilização de desenvolvimento econômico local no seu município? (por favor, marque apenas um)

O escritório do prefeito/ diretor executivo / administrador da cidade tem a responsabilidade pelas atividades de desenvolvimento econômico local	
As atividades de desenvolvimento econômico local estão centralizadas em um departamento/divisão separado	
O desenvolvimento econômico local é descentralizado e as atividades são desenvolvidas por vários departamentos	
Algumas atividades do desenvolvimento econômico local são centralizadas e outras são realizadas por departamentos diferentes.	
O desenvolvimento econômico local é uma atividade de uma agência maior, como um departamento de desenvolvimento comunitário que é responsável por moradia, zoneamento e fiscalização	
Não sei	

IV. Ponto de vista da empresa sobre o desenvolvimento econômico da comunidade

Q.30 Em ordem de importância, quais são os três setores/indústrias que estão crescendo mais rapidamente na sua comunidade?

_____
_____
_____
_____

Q.31 Em sua opinião, quais são os três setores/indústrias que estão declinando mais na sua comunidade?

_____
_____
_____

Q.32 Quais são, em ordem de importância, as três características, relativas ao ambiente que alavanca os negócios, mais atraentes na sua comunidade para os investidores (três pontos fortes)?

1._____
_2._____
__3._____
___

Q.33 Quais são, em ordem de importância, as três piores características do ambiente que alavanca negócios, na sua comunidade para os investidores (três pontos fracos)?

1._____
_2._____
__3._____
___

Q.34 Em sua opinião, como o ambiente que alavanca os negócios foi modificado nos últimos três anos? (Por favor, circunde o número apropriado)

Melhorou	Permaneceu igual	Deteriorou
1	2	3

Q.35 Quais são as três coisas que você poderia fazer para contribuir com o desenvolvimento da economia local na sua cidade?

1._____
_2._____
__3._____
___

Q.36 Considerando a lista abaixo, selecione a descrição mais apropriada para o desenvolvimento da economia da sua comunidade durante os últimos cinco anos. (por favor, marque apenas um item)

Crescimento rápido	
Crescimento moderado	
Crescimento lento	
A base da economia está estável; não há crescimento real ou declínio	
Declínio modesto	
Declínio significativo	

Q.37 O seu município possui um plano oficial de desenvolvimento econômico?

SIM ☐
Vá para Q.37.1
NÃO ☐
Vá para o final

Q.37.1 Você ou alguém que você conheça que tenha participado do processo de desenvolvimento econômico sabe qual dos métodos apresentados abaixo foi usado para desenvolvimento do plano? (marque todos os itens que se aplicarem)

Levantamento sobre as necessidades empresariais	
Levantamento feito com os cidadãos	

Comitês de aconselhamento indicados para representarem toda a comunidade	
Grupos de aconselhamento em interesses especiais (por exemplo, comerciantes do centro da cidade, representantes das principais indústrias)	
Comissões de vizinhança eleitas	
Encontros abertos/ opiniões públicas	
Inspeções/ avaliações das condições das instalações existentes	
Estudos realizados por consultores (por favor, forneça uma descrição breve desses estudos) ……	
Análise de dados locais sobre autorizações, emprego, etc.	
Informações de agencias estaduais responsáveis pelo desenvolvimento econômico local	
Outros (por favor, especifique) ……	