



LIDER ➔

Uma metodologia
de *Liderança* para
o *Desenvolvimento*
Regional.

SEBRAE

© 2018, Sebrae RS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul
É proibida a duplicação ou a reprodução deste volume, total ou parcialmente, por quaisquer meios, sem a autorização expressa do Sebrae RS.

Informações e Contato:

Sebrae RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul

Rua Sete de Setembro, 555 – Bairro Centro – CEP: 90010-190 – Porto Alegre/RS

Telefone: 0800 570 0800 - Site: www.sebraers.com.br – E-mail: info@sebraers.com.br

com.br

Curadoria:

André Luis Vieira Campos

Emilio Beltrami

Fábio Antoldi

Projeto Gráfico:

Agência Global

Diagramação e Revisão Ortográfica:

Phábrica de Produções Serviços de Propaganda e Publicidade

Arte: Alecsander Coelho, Daniela Bissiguini, Érsio Ribeiro, Marcelo Macedo, Paulo Ciola e Kauê Rodrigues

Revisão: Camila de Felice - MTB 35.155

Fotos capítulos e capa:

Banco de imagens Ibravin – Fotógrafo Dandy Marchetti

Banco de imagens Sebrae RS

Edição:

- i. Coordenação Editorial: Nair Martinenko
- ii. Edição: Carolina Carvalho Trindade

Parceria Acadêmica:

Università Cattolica del Sacro Cuore

ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società

UCPel – Universidade Católica de Pelotas

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L714 LIDER: uma metodologia de liderança para o desenvolvimento regional / André Luis Vieira Campos (Org.), Emilio Beltrami (Org.), Victor Ribas de Almeida (Org.), Fábio Antoldi (Org.). Porto Alegre: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul - Sebrae RS, 2018.

88 p.: il.

ISBN: 978-85-7809-017-3

Liderança. 2. Desenvolvimento territorial. I. Título.

CDU 658.9

Bibliotecário Leandro de Oliveira Silva CRB 10/2160

A stylized map of Brazil in light blue, with a darker blue silhouette of the country's outline. The word "LIDERAR" is written in white, bold, uppercase letters across the center of the map, with a white arrow pointing to the right integrated into the letter 'R'.

LIDERAR

*Uma metodologia
de **Liderança** para
o **Desenvolvimento
Regional**.*

SEBRAE

SU MÁ RIO

APRESENTAÇÃO	6
PREFÁCIO	8
• O Programa LIDER.....	9
• A Metodologia LIDER no Desenvolvimento Regional.....	12
INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO 1 – História do Programa LIDER	17
• Surgimento do Programa LIDER no Rio Grande do Sul	18
• Etapas do Programa LIDER	19
• Desenvolvimento do projeto no Rio Grande do Sul	20
CAPÍTULO 2 – Metodologia LIDER: uma Abordagem Estratégica	21
• O que o Sebrae entende por desenvolvimento regional?	22
• A importância da união dos setores	23
• Corpos intermediários e liderança de um programa coletivo e inclusivo	24
• Aplicação do Modelo de Hélice Tripla e escolha dos eixos prioritários de atuação	25
• Breve análise da fase de implementação	28
CAPÍTULO 3 – O Sistema de Governança para o Desenvolvimento Local	31
• Construir uma visão compartilhada do futuro e governar juntos o desenvolvimento	32
• Uma governança para a fase de implementação do programa LIDER	33
• A composição e as funções dos órgãos da nova governança	34
• O processo de planejamento	36
• Uma prioridade: conectar sempre mais a Fronteira com o país e o mundo	37
CAPÍTULO 4 – O Papel do Observatório Econômico-Social em Apoio ao Desenvolvimento	39
• Um Observatório a serviço do desenvolvimento econômico da região	40
• A missão, os clientes e os produtos do Observatório	42
• A estrutura organizacional	43
• Estrutura para gestão interna do Observatório	43
• Os produtos que serão realizados pelo Observatório	45
• Propostas de formação para os líderes da região	46
CAPÍTULO 5 – A Implementação do Portal da Fronteira Sul	47
• Observatório de Desenvolvimento Regional	48
• O banco de dados da Fronteira Sul	48
• Colaboração com universidades e entidades de pesquisa	50

CAPÍTULO 6 – Metodologia de Elaboração e Implementação dos Planos de Desenvolvimento	51
• Roteiro metodológico para implementação do Programa LIDER	54
• Procedimentos e processo de planejamento	57
• Instrumento de gerenciamento de cronograma e acompanhamento das atividades	58
• Ferramentas de gestão e elaboração dos projetos-piloto	60
CAPÍTULO 7 – Modelo de Gestão: Processo e Modus Operandi	61
• Modelo e detalhamento do processo	62
• Modelo aplicado no Sebrae RS	63
• Modus Operandi e Roteiro Operacional	64
• Desafios da gestão de um programa de desenvolvimento territorial	66
CAPÍTULO 8 – Desenvolvimento Local e Marketing Territorial	67
• Cidades e regiões nos novos modelos de desenvolvimento local	68
• O marketing territorial: clientes-alvo e instrumentos operativos	70
• A contribuição do marketing territorial no desenvolvimento local	72
• Governar as políticas de desenvolvimento local	73
Conclusão	75
Anexo	79
Bibliografia	86



Apresentação

Um mais um é mais que dois.

Quem tenha vivenciado, como eu vivenciei, uma reunião de líderes – no caso, em Bagé, Associação Rural, ano 2017 – terá a grata e envolvente percepção da consistência e da fertilidade do Projeto LIDER, desencadeado pelo Sebrae.

Lembrei-me de uma mensagem de Dom Helder Câmara, afirmativo ao dizer que a sós somos demasiadamente pequenos, mas que unindo forças, congregando entusiasmos, quedaremos surpresos com a força transformadora da qual dispomos.

E aqui entra a palavra “entusiasmo”. Em sua etimologia, ela refere-se a ter Deus (*theós*) no coração. Sim, o otimismo, a disposição, a consciência de objetivos e a persistência conduzem os projetos a alcançar e, até mesmo, superar seus objetivos.

O evento “LIDER” reuniu representações de governantes, universidades, empreendedores da região da fronteira. Bem conheço o homem da região, o homem do Pampa, convivi com peões e proprietários rurais em minha infância e adolescência. Desse convívio nasceram alguns de meus trabalhos literários, possivelmente significativos, como os Cantos de Leontina das Dores, o qual tenho por foco a alma da mulher gaúcha e, também, Cantos de Gaudêncio 7 Luas, descrição lírica e épica sobre o homem tradicional do Rio Grande.

Sobre o “gaúcho-fronteira”, tenhamos um ser humano arraigado na terra, afeito às tradições. A rotina habitual serviu seu prato e, muitas vezes, recheou guaiaca e até mesmo a mala de garupa. Subitamente, esse homem foi convidado, impulsivamente, a se tornar um empresário rural. Suas linhas de produção e de comercialização, se por um lado perdiam a tranquilidade, por outro ganharam dinamismo e foram, em uma palavra, redimensionadas. O fumo em ramo na palma da mão, à espera do ronco da cuia ao sorver

o chimarrão, teria de deparar outros procedimentos. Os computadores e até drones ganharam espaços nobres nos empreendimentos rurais.

É nesse momento exato que o “Projeto LIDER” revela sua força associativa. Tenhamos como exemplo o chamamento às universidades (que por longo tempo mantiveram-se restritas e herméticas sob suas muradas de saber, sem estabelecer a ponte como o universo da produção) agora estabelecendo elos valiosos com o projeto dos empreendedores.

A Região da Campanha vive tempos alvissareiros. Testemunham o agronegócio, produzindo mais de uma tonelada de grãos por habitantes, as videiras povoando extensões de terra, oliveiras pelas encostas, azeites de oliva, vinhos e espumantes comparecendo à linha de produção da campanha. Um braço erguido para os céus e outro para terra a fim de saudar esses esplêndidos augúrios.

O contingente de empreendedores de nossas regiões sentiu a força desse apelo associativo estendido pelo Sebrae. O improvisado cedendo lugar ao planejamento, o individual abrindo espaço para o associativo. O delineamento de metas colocando o futuro no campo da previsibilidade.

Assim, hoje sou movido por empolgante expectativa de ver o agronegócio e os demais empreendimentos realizados na Região da Campanha desencadear um surto positivo de progresso, pois esse é o destino humano. O Ciclo Cafeeiro legou a São Paulo esplendoroso desenvolvimento industrial e cultural. Tenha-se a Semana de Arte Moderna de 1922 como referência no campo das manifestações artísticas. Que tal aconteça em terras do Continente de São Pedro, o louvado Rio Grande, que ostenta na bandeira do país a cor carmim, lembrando feitos de rara coragem e adoção de ideias, ao seu tempo, proponentes de futuro.

Luiz Coronel – escritor empresário.



Prefácio

O Programa LIDER

Bruno Quick

Gerente de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial do Sebrae Nacional

O Programa LIDER – Liderança para o Desenvolvimento Regional surge como uma solução inovadora para viabilizar a atuação do Sebrae de forma integrada e personalizada nos inúmeros territórios do país. Um modelo que se orienta e se insere nas diversas realidades, vocações e caminhos do desenvolvimento visionados e buscados pelos atores locais. A estratégia é coordenada pelo Sebrae Nacional e articulada com as Unidades Estaduais e seus preceitos.

A iniciativa visa ainda a montar uma rede de lideranças e organizações que, de forma colaborativa e integradamente, possa identificar, organizar, planejar, priorizar e assumir políticas públicas e arranjos institucionais necessários ao desenvolvimento, conforme as peculiaridades de cada região brasileira. Com isso, busca-se fortalecer o protagonismo e a governança local e construir a coesão das bases do desenvolvimento nacional, com destaque para a melhoria do ambiente de negócios e dos pequenos empreendimentos.

A ação está diretamente alinhada à atuação do Sebrae. Com 46 anos de história, a organização se notabilizou pelo apoio às empresas brasileiras. O entendimento acerca dos desafios enfrentados pelo segmento corporativo dá o tom dessa trajetória. A jornada da instituição se iniciou em 1972, em meio à crise econômica que encerrava o período conhecido com Milagre Brasileiro – uma era marcada pelo crescimento do mercado nacional.

O Sebrae surgiu para auxiliar as empresas a superar esse período de turbulência. A primeira fase da organização foi direcionada à atuação individual de cada negócio, tendo a competitividade empresarial como regra. Isso porque o fim do cenário de pujança econômica obrigava os gestores a melhorarem suas práticas, em virtude do acirramento da disputa pelo mercado.

As décadas seguintes apresentaram novos desafios. Nos anos 1990, por

exemplo, a abertura comercial expôs as empresas brasileiras à concorrência internacional. Nesse sentido, o Sebrae passou a desenvolver uma nova estratégia de competitividade, investindo nos coletivos empresariais. A ideia não era mais elevar o potencial de cada negócio individualmente, mas fomentar a melhoria das cadeias de empresas como um todo, abarcando desde o fornecimento até a distribuição.

A virada do milênio acirrou a participação dos atores externos, em razão da ascensão das indústrias de baixo custo egressas da China e de outros mercados emergentes. Os empreendedores percebem, novamente, a necessidade de avançar a um novo nível de competitividade. E o Sebrae assume esse desafio ao lado deles. A instituição direciona seus esforços para construir uma cultura sistêmica de competitividade em nível regional, analisando cenários e ambientes de negócios.

A ajuda do poder público e das secretarias locais desempenha um papel fundamental para a consolidação dessa filosofia. Essa estratégia é marcada pela atuação junto ao Congresso Nacional entre 2002 e 2006, que culmina na aprovação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. A partir disso, o Sebrae se soma às entidades empresariais e à União, aos estados e, principalmente, aos municípios para tornar realidade os benefícios previstos no Estatuto. Isso faz com que o Sebrae se porte como um articulador e mobilizador das agendas para efetivar esses benefícios. A organização também busca capacitar agências de desenvolvimento, orientar as prefeituras a transformar as pequenas empresas em fornecedoras e auxiliar esses negócios em aspectos burocráticos e operacionais.

A chegada da revolução digital e o amplo acesso à informação, seja por meio das informações no *Google* ou pelas entregas da *Amazon*, tornam as fronteiras dos negócios ainda mais diluídas e ampliam a competitividade pelo comércio eletrônico. Mais uma vez, esses elementos exigem uma adaptação por parte das empresas. Em sua estratégia de fazer pontes e convergências entre diversas instituições em prol de projetos inovadores, o Sebrae percebe que o país necessita de um modelo de desenvolvimento alicerçado na cooperação territorial de instituições públicas, privadas e do terceiro setor.

Nesse momento, as instituições estão com um dilema: como ser nacional e, ao mesmo tempo, ir ao encontro das agendas regionais e locais. A abordagem precisa ser capaz de selecionar prioridades, montar agendas estratégicas e engajar atores. Nesse contexto, surgiu, em 2007, um projeto piloto no Rio Grande do Sul de uma nova forma de atuação, já testada pelo próprio Sebrae, que primava pela construção de governanças a partir do capital social existente, e que essas governanças agissem na agenda de desenvolvimento territorial e na pactuação das instituições nesse processo, dando início ao Programa LIDER.

“ O Sebrae ocupa o papel de uma agência de desenvolvimento que busca construir a convergência de instituições por meio das lideranças, embora não abdique do papel de prestar serviços e alocar soluções aos empreendedores. ”

Um dos requisitos centrais para o êxito do processo é a participação ativa das empresas na elaboração dos planos de ação. Se necessário, porém, é possível buscar parceiros de fora do território, a fim de complementar as competências da região. A partir disso, o Sebrae ocupa o papel de uma agência de desenvolvimento que busca construir a convergência de instituições por meio das lideranças, embora não abdique do papel de prestar serviços e alocar soluções aos empreendedores.

O Programa LIDER, nome que se dá a esse esforço de integração, dispõe de um método que mobiliza e une as forças regionais, fortalecendo suas

identidades. A iniciativa visa à construção de uma visão conjunta e integrada, pautada pela busca articulada de recursos e pelo estímulo ao protagonismo das lideranças como propulsoras de ações coletivas – protagonismo este pouco explorado pela ciência dos negócios, e que o LIDER busca desvendar.

Durante os estudos preliminares do programa, descobrimos que o maior obstáculo para a aplicação de uma iniciativa em rede é a desconfiança. Há a percepção de que temos mais diferenças do que semelhanças. Nas oficinas do LIDER, contudo, as pessoas percebem que têm interesses e valores em comum – e que as pequenas diferenças podem ser deixadas de lado para formar uma intersecção de objetivos. A união das metas tem uma força transformadora capaz de criar revoluções. Isso, inclusive, está expresso em nosso slogan: “O empreendedorismo que transforma”. A mudança proposta pela frase engloba a vida dos trabalhadores, as empresas, os empresários, a comunidade e o próprio poder público.

O Programa LIDER teve início nas cidades gaúchas de Rio Grande e Pelotas, utilizando a metodologia aplicada atualmente. Em 2014, o Sebrae voltou a testar o método no Rio Grande do Sul, agora nas regiões de Bagé e Uruguaiana.

A primeira aplicação forneceu uma valiosa base de dados, oferecendo subsídios para uma reformulação estratégica. O trabalho realizado no Rio Grande do Sul – considerado uma referência para o programa – já avança em sua terceira versão, com a incorporação de questões de inteligência de negócios e recursos de tecnologia de informação. Atualmente, o território utiliza essas informações para gerar novos indicadores.

Depois de mais de dez anos da primeira aplicação, a partir dos resultados explorados, o programa está sendo reformulado para agregar percepções e, hoje, a metodologia está sendo conduzida em 39 microrregiões do Brasil, somando aproximadamente 500 municípios.

O Rio Grande do Sul, por ser ambiente da primeira aplicação, segue na dianteira e evolui para novos momentos de aplicação do programa como, por exemplo, a instalação de um Observatório, e se desdobrando nas Cadeias Produtivas do Turismo, da Vitivinicultura, da Pecuária de Corte e do

Leite. Dessa forma, são produzidos os primeiros resultados buscados pela metodologia do LIDER, o que gera verdadeiro entusiasmo naqueles que estão envolvidos, inclusive nas lideranças locais, em virtude da coesão e da organização de diversos atores e instituições focados em agendas de alto potencial, como as já percebidas nesses setores.

Um dos méritos do programa é congregar verdadeiros líderes regionais. São indivíduos que percebem o futuro e têm confiança para assumir a linha de frente, guiando a coletividade local a uma realidade diferente. Esse é o papel central do LIDER. O próprio nome do projeto identifica o que estamos fazendo: buscando a transformação por meio de união, foco, organização, paixão e método. O nome do programa presta homenagem a esses cidadãos e cidadãs que resistem ao descrédito, ao pessimismo, e que continuam sonhando e inspirando o desenvolvimento do país, assumindo essa responsabilidade de liderar transformações. Por isso, o Programa LIDER também está construindo uma comunidade de lideranças em rede, uma plataforma que dará escala a toda a abordagem e às transformações que o programa busca realizar. Estamos construindo condições melhores para os atores operarem, em um país que tem a vocação para desenvolvimento.

O Brasil foi construído de “cima para baixo”. Agora, precisamos inverter isso. Temos uma sociedade rica, com fartos recursos materiais, com conhecimento, com história. As bases do país devem ter mais protagonismo. Mas o empoderamento de base requer planejamento, foco, organização e construção de agendas que possam ser combinadas.

Se o LIDER, na dimensão das microrregiões, já produz um fenômeno estratégico em uma dimensão transformadora e nos traz grande entusiasmo, maior seria o entusiasmo ao vermos essa abordagem em todo o território nacional. Não queremos pulverizar o desenvolvimento econômico do Brasil, mas, sim, ancorá-lo na realidade e na atuação conjunta. Os projetos ganham dinamismo e autenticidade quando são pensados de “baixo para cima”. É na base que se encontram as pessoas, as empresas e a própria dinâmica real do dia a dia. A constituição de um mosaico de territórios fortes é capaz de tornar nosso país mais pujante, desenvolvido e, claro, mais unido.

O objetivo do Programa LIDER é o desenvolvimento econômico, mas seu

impacto sempre pode ir além. É o desenvolvimento que traz uma nova perspectiva até mesmo nas áreas mais tradicionais de atuação do poder público, como, por exemplo, a saúde como fator de produtividade e qualidade de vida; a educação, focada no trabalho, produtividade e distribuição de riqueza; a infraestrutura, para acesso a serviços e produtos de qualidade e para ampliar a qualidade de vida; e a segurança pública, que colhe grandes benefícios quando tem uma sociedade rica, que vê atendida às suas necessidades e consegue vislumbrar melhorias e acessar a prosperidade. Ou seja, o movimento ajuda a revelar uma imensa gama de possibilidades para pautas que, atualmente, são consideradas problemáticas. Elas passam a ser prospectivas e guiadas para o desenvolvimento. O progresso econômico se torna o grande vetor das agendas do setor público, privado e do terceiro setor, direcionando-as a um objetivo compartilhado.

A bagagem de quase 50 anos do Sebrae aparece na metodologia do Programa LIDER como uma ação coordenada e uma abordagem inovadora e estruturada. O Sebrae se mostra com uma vocação e uma capacidade singular de integrar os diversos atores públicos, privados e do terceiro setor de forma coordenada e altamente efetiva na promoção do desenvolvimento. Com isso, o Sebrae cumpre um papel estratégico para o Brasil: criar desenvolvimento, gerar e distribuir riqueza e assumir definitivamente o papel que lhe cabe no planeta, com a força dos empreendedores e o pleno exercício do potencial de suas instituições. É nesse desafio que o Sebrae hoje se apresenta perante as pequenas empresas, os territórios e seu país. Buscamos cobrir as necessidades das empresas com os três níveis de competitividade. Buscamos ter os atores competentes para alavancar o desenvolvimento regional. E buscamos integrar os três setores.

O LIDER passa o pressuposto de que as pessoas têm a capacidade de promover a transformação e, ao se tornarem líderes, essa capacidade se transforma em responsabilidade. O papel do Sebrae aparece em trocas e articulações desse tipo. É uma das nossas principais competências enquanto agência de desenvolvimento – um posicionamento que será cada vez mais consolidado a partir da disseminação nacional do Programa LIDER.

A metodologia LIDER no desenvolvimento regional

Derly Fialho

Diretor Superintendente do Sebrae/RS

O Programa LIDER começa no Rio Grande do Sul a partir da iniciativa do Sebrae gaúcho de atuar com as organizações do estado em um modelo coletivo, despertado pela percepção dos êxitos e das lacunas de processos anteriores que enfatizavam as organizações individualmente ou em pequenos grupos. A necessidade de pensar no território por inteiro, com seus agentes dos setores público, privado e terceiro setor, leva a organização a desenvolver uma nova estratégia de acompanhamento de empresas e organizações regionais.

A partir dessa mudança de foco, o Sebrae RS passa a atuar como um agente de desenvolvimento disposto a estruturar um ecossistema econômico forte e competitivo, em parceria com outras instituições que tenham o mesmo propósito. Para isso, é necessário capacitar e acompanhar as empresas que habitam esse território e ajudar na formulação de políticas públicas que criem um ambiente próspero. Isso resume a filosofia desse novo processo. Para construir a nova abordagem, serão procurados conhecimentos, práticas e referências em fontes nacionais e internacionais, como, por exemplo, o caso da Università Cattolica del Sacro Cuore de Milão, Itália.

A universidade italiana, vale destacar, traz referências de uma região caracterizada pela soma de esforços entre os pequenos empreendedores, a maior parte deles ligada aos setores automotivo, moveleiro e agroalimentar. Na Itália, foram criadas grandes redes de colaboração para compartilhar equipamentos, conhecimento e outros recursos a fim de conquistar e expandir mercados, agregando valor e competitividade internacional aos produtos regionais.

Iniciado após a II Guerra Mundial, o processo de desenvolvimento dos territórios na Itália já atingiu sua maturidade, mas guarda semelhanças com o cenário encontrado no Rio Grande do Sul. Por aqui, o primeiro desafio foi conscientizar as lideranças regionais sobre a necessidade de mudanças e de uma visão de coletividade que unisse diversos atores econômicos e políticos.

“ A ideia é fomentar uma visão de futuro compartilhada e agregadora, capaz de unir pessoas que possuem os mesmos sonhos para desenhar um horizonte positivo em parceria. ”

A ideia é fomentar uma visão de futuro compartilhada e agregadora, capaz de unir pessoas que possuem os mesmos sonhos para desenhar um horizonte positivo em parceria. Mas não basta apenas identificar essas organizações e lideranças regionais, também é preciso muni-las com subsídios, informações, dados e fatos a respeito do território onde vivem.

O tema é de grande importância quando se pensa em ampliação de mercado. Se ninguém informar como é o clima, a cultura e a vida no Pampa Gaúcho, por exemplo, como consumidores de fora do território vão decidir entre um vinho da Campanha Gaúcha em detrimento de um vinho de outras regiões ou países? Quem acompanha o produto sendo feito – seja habitante, empreendedor, colaborador, transportador ou vendedor do produto – é o responsável por abrir a mente e aguçar o desejo do consumidor. A cultura e a tradição regionais, portanto, devem ser dominadas pelas lideranças. Entender o lugar em que se vive é uma das condições para despertar o sentimento de pertencimento. Esse conceito está sendo praticado no espaço denominado “Fronteira Sul”, um conjunto de 43 municípios situado entre as

idades de São José do Norte e São Borja, no Rio Grande do Sul.

A proposta inicial era buscar regiões e partes do mundo que tinham conseguido se desenvolver a partir do esforço conjunto e que possuísem aspectos semelhantes ao território da Fronteira Sul. Ao criar um referencial de sucesso, a organização demonstrava que o desenvolvimento regional era possível e direcionava o foco dos participantes para a compreensão dos requisitos necessários para o avanço. Com base nisso, por meio da Metodologia do Programa LIDER, o Sebrae RS passa a desenvolver um plano para conectar os diversos atores locais.

Dessa forma, atuando no alinhamento das iniciativas em curso e proporcionando um ambiente de cooperação e complementariedade entre as competências distribuídas nas diversas instituições, busca-se equilibrar os esforços e a redução do desperdício do tempo e investimentos. As universidades e as grandes organizações locais têm papel fundamental nesse contexto, aportando conhecimento aplicável ao processo de produção local. O ambiente acadêmico pode preparar estudantes para expandir e fortalecer as vocações do território. Já as organizações de maior porte podem abrir espaços para os produtores locais. O compartilhamento de recursos e de conhecimento é essencial para o êxito da região.

Além disso, a continuidade é um fator importante para o projeto. A proposta, nesse sentido, é fortalecer as organizações e capacitar as lideranças locais para dar sustentação ao processo, sendo esse um dos objetivos do Programa LIDER. Com essa iniciativa, busca-se exercer funções típicas de uma agência de desenvolvimento, baseada no acompanhamento constante e ininterrupto das organizações dos territórios mapeados.

O Sebrae RS segue como provedor de soluções para a competitividade dos pequenos negócios, realizando capacitações, treinamentos e consultorias. Entretanto, agora amplia o foco de atuação e agrega a construção dos fundamentos do desenvolvimento estrutural e sistêmico, direcionando sua atuação para um agente de desenvolvimento do território.

Atualmente, no território da Fronteira Sul estão priorizados quatro eixos de

trabalho, abrangendo as cadeias produtivas do turismo, da vitivinicultura, da carne e do leite. O eixo de desenvolvimento do turismo, por exemplo, já possui um estudo científico concluído e projetos definidos, experiência esta que será apresentada como *case* neste livro.

Nessa perspectiva, busca-se uma troca de paradigma das lideranças regionais. Queremos que as instituições entendam os benefícios da união de esforços. Os sonhos em comum congregam as pessoas. Mas só o planejamento, as boas escolhas e as verdadeiras conexões podem transportar as instituições no mesmo sentido. O plano, portanto, é a nave que as conduzirá para o futuro sonhado. Mas elas devem saber pilotá-la.

Nesse sentido, nós desenvolvemos uma estratégia e uma agenda para a implementação em cada um dos eixos de atuação. O planejamento faz com que não nos dispersemos nem voltemos ao passado. Ao perceberem a consistência do conteúdo e da evolução da estratégia, as pessoas aderem à iniciativa e persistem na caminhada, reforçando o engajamento dos indivíduos. Essa trilha, porém, deve ser construída na prática.

A proposta deste livro é servir como uma bússola para que as outras instituições e regiões busquem o rumo do desenvolvimento alicerçado nos esforços conjuntos. As próximas páginas trazem as possibilidades da metodologia, as pequenas ações que testamos e, principalmente, nossos êxitos. Procuramos esquematizar as boas práticas dos projetos e das lideranças com as quais trabalhamos. Acima de tudo, entendemos que a metodologia LIDER e sua fase de implementação são escaláveis e podem colaborar com outras regiões do Brasil e do mundo, permeando todo o processo de desenvolvimento – desde a escolha das lideranças participantes até o projeto final.

Nossos primeiros testes foram baseados em experiências anteriores e na intuição. Agora, estamos aperfeiçoando o método cientificamente e gostaríamos de compartilhá-lo com a comunidade. Assim, surge um livro que conta o passo a passo para implementação de uma metodologia ao Desenvolvimento Regional.

An aerial photograph of a lush green landscape. In the center, a river flows through a valley. The banks are lined with dense green trees and vegetation. In the background, there are rolling hills covered in more trees. The entire image is overlaid with a large, abstract blue shape that has jagged, irregular edges, resembling a stylized map or a decorative graphic element. The word 'Introdução' is written in white text on the blue background.

Introdução

O caminho do desenvolvimento integrado

A importância do Programa Liderança para o Desenvolvimento Regional (LIDER), criado pelo Sebrae Nacional, pode ser medida pela nobreza de sua missão. Surgida no Rio Grande do Sul, em 2007, a iniciativa tem o objetivo de unir forças em prol do crescimento e da prosperidade dos polos regionais.

O trabalho conjunto inclui membros da esfera pública, do segmento corporativo e do terceiro setor, além de instituições acadêmicas e da própria sociedade civil. A abordagem holística e colaborativa busca concentrar a inteligência e o potencial de realização de todos esses atores. O Sebrae, a partir dessa estratégia, assume a função de uma agência de desenvolvimento, atuando como elo entre as muitas partes envolvidas no projeto de evolução do território.

Nos últimos anos, o Programa LIDER também começou a ser adotado em diversos estados – como Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Mato Grosso. A ação, porém, pode se expandir ainda mais, transformando-se em um vetor de desenvolvimento territorial ao redor do país. O requisito central para a ampliação do projeto é a compreensão das diretrizes que compõem o modelo inicialmente desenhado no Rio Grande do Sul. E é exatamente essa a proposta do livro *LIDER – Uma metodologia de Liderança para o Desenvolvimento Regional*.

A publicação pretende estabelecer as bases conceituais para que o Programa LIDER e sua fase de implementação possam ser replicados em diferentes iniciativas que envolvam desenvolvimento regional no Brasil. Nesse sentido, a obra discorre sobre os conceitos que regem o programa e apresenta um roteiro detalhado da aplicação da metodologia em sua fase operacional desenvolvida pela unidade gaúcha.

O primeiro projeto piloto ocorreu no território, localizado no sul do estado. As atividades do Sebrae RS nessa região incluíram 22 municípios e se estenderam até 2010. As atividades prosseguiram nos anos seguintes, agora sob coordenação das lideranças selecionadas e engajadas ao longo do programa. A formação de atores capacitados para assumir a linha de frente do desenvolvimento regional está entre os principais benefícios proporcionados pela iniciativa.

Em 2014, a instituição deu início a uma aplicação expandida do Programa LIDER no Rio Grande do Sul, envolvendo as regiões Sul, Campanha e Fronteira Oeste – compiladas num território chamado de Fronteira Sul. Ao todo, a região é composta por 43 cidades.

“ O modelo nasce da dinâmica diária de articulação de forças e de busca de soluções práticas para o desenvolvimento regional. ”

Aprendizado prático

O trabalho de estruturação dessa nova fase ainda está em andamento. E a metodologia vem ganhando contornos definitivos ao longo do projeto. Ou seja, o modelo nasce da dinâmica diária de articulação de forças e de busca de soluções práticas para o desenvolvimento regional. A intenção do Sebrae, contudo, é que as próximas aplicações do programa no país possam ser organizadas a partir de uma base teórica

clara e estruturada.

Além do conhecimento empírico, a organização procurou colher referências em mercados cujo crescimento foi pautado pela sinergia entre os atores locais. No caso gaúcho, a Itália se adequava a esse perfil. Alguns eixos produtivos e características ambientais e culturais do país europeu se assemelhavam ao cenário encontrado na Fronteira Sul.

Assim, o Sebrae RS foi buscar parcerias com agências de desenvolvimento e universidades italianas para otimizar a formatação do projeto. Por isso, os professores Fabio Antoldi e Paolo Rizzi, ambos da Università Cattolica del Sacro Cuore (Itália), contribuem com o livro. Antoldi aborda dois temas: a estrutura de governança e a importância do Observatório Econômico-Social – um centro de pesquisa e conhecimento que presta suporte científico e fornece dados sobre o território. Já Paolo Rizzi traz os conceitos de marketing territorial, uma estratégia diretamente alinhada à atuação do LIDER.

Além deles, o livro conta com contribuições de diversos profissionais envolvidos na montagem e aplicação do programa. Eles identificam, en-

tre outros temas, os pontos críticos que devem ser considerados para que a iniciativa possa reverter impactos consistentes e contínuos aos territórios. A trajetória do projeto, o desenlace das ações e os resultados colhidos até aqui nas aplicações realizadas no Rio Grande do Sul também são abordados no livro.

Acima de tudo, os conteúdos têm a proposta de delimitar uma trilha inicial para a jornada de desenvolvimento preconizada pelo Programa LIDER. O modelo, vale ressaltar, não é fechado e deve sempre respeitar as particularidades de cada território. O desenvolvimento local só ganha impulso se estiver apoiado nas características e qualidades peculiares de cada região. Isso significa que a solução para os problemas locais pode ser encontrada no DNA de cada território.

O entendimento dessas premissas e a aplicação profícua da metodologia colaboram para consolidar o Sebrae como a principal agência de desenvolvimento brasileira, estimulando a evolução econômica e social do país por meio da transformação positiva das realidades regionais.

Boa leitura!

An aerial photograph of a rural landscape. In the foreground, there is a vineyard with rows of young grapevines supported by wooden stakes. To the right, there is a solar panel array consisting of several rows of dark blue panels mounted on a gravel area. The background shows a vast green field under a clear sky. A large, irregular blue shape is overlaid on the left side of the image, containing the text.

1

História do Programa LIDER

Surgimento do Programa LIDER no Rio Grande do Sul

Alessandro Vasconcelos Machado¹

O Sebrae RS foi sempre muito conhecido por seu trabalho com a capacitação e acolhimento das micro e pequenas empresas. O Programa LIDER surgiu quando foram avaliadas algumas pesquisas de mortalidade precoce dessas organizações. O que fazia com que essas empresas tivessem uma vida curta? Não era um problema de desconhecimento técnico, e nos primeiros lugares avaliados também não estava a questão da tomada de decisão ou do conhecimento sobre gestão. Percebeu-se, então, que o maior desafio das micro e pequenas empresas no Brasil era a falta de um ambiente propício ao seu crescimento e de políticas públicas adequadas. O ambiente que elas enfrentam envolve a alta carga tributária, o excesso de burocracia e a falta de acesso a mercados. A partir da percepção de que a mortalidade precoce dos pequenos negócios é muito focada no ambiente hostil para as micro e pequenas empresas, o Sistema Sebrae começou a trabalhar com a melhoria da legislação que regulamenta os incentivos. Sozinho, o Sebrae não tinha competência legal para mudar a legislação; por isso, iniciou uma articulação com o poder público federal para que os gestores fizessem uma legislação que desse um tratamento simpli-

ficado, diferenciado e favorecido aos pequenos negócios, algo que já estava previsto na Constituição Federal de 1988. No Rio Grande do Sul, ajudamos na implementação do Simples Gaúcho, bem como na aprovação de legislações específicas em mais de 400 municípios.

Mas não basta só mudar a legislação. Para haver um ambiente próspero ao empreendedorismo, é necessário promover o entendimento dos atores sobre os direitos, deveres e a importância que as micro e pequenas empresas têm para o desenvolvimento dos territórios. Quando o Sebrae começou a trabalhar com a legislação dos pequenos negócios, surgiu a dúvida se privilegiaria a pequena empresa em detrimento de outras. Ao contrário, a legislação não fere o princípio da igualdade. É preciso tratar os iguais de forma igual, e não tratar os desiguais de forma igual. As micro e pequenas empresas não são comparáveis com grandes empresas nacionais e multinacionais que habitam os estados brasileiros.

Também era necessário que as lideranças públicas e privadas entendessem o processo de desenvolvimento do território em conjunto. Assim, percebeu-se que faltavam informações circulando, principalmente dentro da esfera pública, para dar condições aos empreendedores de produzir e crescer, evitando a morte precoce dos seus negócios.

Em 2006, o Sebrae criou uma capacitação para o poder público que se chamava Gestão Municipal Empreendedora. O objetivo era ter uma gestão de município não apenas focada em saúde, segurança e educação, mas em empreendedorismo. Para fornecer esses bens públicos com qualidade para o bem-estar da população precisava também haver o estímulo à geração de renda. A questão econômica é o que dá condições para fazer o social, assim como os municípios precisam dar condições para o empreendedorismo. Dessa forma, surgiu o programa

¹ Gerente de Políticas Públicas do Sebrae/RS (2009-2018), graduado em Ciências Jurídicas e Sociais (PUC-RS), pós-graduado em Direito Empresarial (PUC-RS) e em Políticas Públicas (Unicamp-SP), mestre em Gestão e Negócios (Unisinos) e mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Poitiers, na França.

Gestão Municipal Empreendedora, que foi realizado na cidade Três Passos, localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul.

Apesar desses esforços, identificou-se que ainda faltava algo, além das capacitações para os setores público e privado: esses projetos precisavam estar conectados. Por exemplo, analisar os impactos gerados com a chegada de um grande investimento no território.

Em 2007, a partir de análises e com a possibilidade de investimentos na região sul do estado gaúcho, optou-se por iniciar o projeto-piloto do Programa LIDER. A aplicação da metodologia aconteceu em Pelotas e contou com a participação de lideranças de diversas cidades da região. Ao todo, foram 22 municípios envolvidos e foi chamado de Projeto Novo Sul. Com o Programa LIDER, os municípios passaram a ter maior interação e estabelecer ações conjuntas – por exemplo, os municípios de Pelotas e Rio Grande fizeram um convênio e, juntos, conseguiram recursos do Banco Mundial.

Etapas do Programa LIDER

Para o início do Programa LIDER, é fundamental estabelecer uma governança local que compartilhe seus planos de desenvolvimento.

Depois, o Sebrae auxilia trazendo inspirações e informações técnicas para subsidiar as lideranças. Porque a ideia do LIDER é implantar um programa que vai definir quais os eixos de atuação prioritários daquele território.

A primeira fase consiste na identificação e no mapeamento das lideranças locais. Independentemente de hierarquia institucional, elas precisam ser engajadas com o propósito de influenciar pessoas a trabalhar de forma coletiva para o desenvolvimento da região.

As lideranças são reunidas para conhecer a proposta do LIDER. No primeiro encontro, em Pelotas, participaram cem pessoas e se identificou quem tinha interesse e condições de se dedicar com intensidade e comprometimento. Se as lideranças não estiverem fortemente envolvidas, há a grande probabilidade de o programa não funcionar. Quem mora na região, quem vive lá, é quem deve lutar pelo desenvolvimento. O Sebrae apoia com metodologia e ferramenta, mas a paixão e o engajamento são das lideranças locais. Para esse desafio foram selecionadas 30 lideranças responsáveis por conduzir a implementação do programa.

O cronograma é intenso. Em Pelotas, por exemplo, dois encontros mensais eram realizados durante um ano inteiro. Então, é necessário tempo e, por isso, precisa-se identificar as pessoas certas.

Também são elas que vão tomar a decisão final, sem passar por muita burocracia. Os prefeitos dos municípios são convidados a participar, o que agiliza ainda mais o processo e o encaminhamento das conclusões.

A etapa seguinte consiste em trabalhar com a coesão do grupo de lideranças. Na maioria das vezes, as lideranças locais já se conhecem, mas não interagem por inúmeras questões. Assim, os quatro primeiros encontros são dedicados para trabalhar a união do grupo. Essa coesão é fundamental para as ações de desenvolvimento,



porque vão discutir quais são as prioridades que devem ser trabalhadas naquela região. Há ainda momentos de integração social, não apenas de negócios, para criar uma sinergia entre os indivíduos. Dessa forma, o grupo começa a trabalhar com um relacionamento já construído e com confiança.

Na etapa seguinte, ocorre a escolha do grupo de ignição, composto por até seis pessoas, com a responsabilidade de dar continuidade às ações propostas e encaminhar as decisões. Esse grupo é escolhido pelo conjunto de lideranças e, por isso, é importante a confiança entre as pessoas. Nos encontros seguintes entra o planejamento da região. O Sebrae/RS fica responsável por trazer especialistas para abordar questões técnicas que ajudem nas tomadas de decisões. Além disso, ocorre um trabalho de inspiração e de transformação: são trazidas pessoas de várias partes do Brasil que participaram das mudanças de realidade de suas regiões. Elas relatam as possibilidades e os resultados que o trabalho em conjunto traz. Essa é essência do Programa LIDER: reunir pessoas empreendedoras em volta de um pensamento comum.

Desenvolvimento do projeto no Rio Grande do Sul

Em 2010, logo depois do projeto-piloto realizado em Pelotas, o Programa LIDER começou a ser aplicado em outros estados. No Rio Grande do Sul, ele foi retomado em 2014 buscando adaptar a metodologia e resgatar o contato com as lideranças antigas. Neste ano, o prefeito da cidade de Bagé solicitou sua implementação no território, levando em consideração as potencialidades de toda a região.

Então, em 2015, o Sebrae iniciou um novo Programa LIDER, dessa vez nas regiões da Campanha e da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul.

Paralelamente, foram resgatadas as lideranças que trabalharam no programa Novo Sul.

Nesse contexto, foi articulado o Programa LIDER no território da Fronteira Sul, unindo as três regiões – Campanha, Fronteiras Oeste e Sul –, identificando os pontos de convergência dos seus respectivos planos estratégicos e as oportunidades de desenvolvimento em conjunto.

“ Essa é essência do Programa LIDER: reunir pessoas empreendedoras em volta de um pensamento comum. ”

2

Metodologia LIDER: uma Abordagem Estratégica



André Luis Vieira
Campos¹

O histórico do Programa LIDER deixa claro que a iniciativa é fruto de um amadurecimento do trabalho de apoio prestado pelo Sebrae às micro e pequenas empresas. Esses empreendimentos figuram na base do desenvolvimento regional em todo o país. E a Fronteira Sul do Rio Grande do Sul não foge à regra.

Anteriormente, havia a ideia de que o desenvolvimento territorial dependia do fortalecimento do maior número de empresas, mesmo que isso ocorresse de modo individualizado. A ausência de um ambiente propício, entretanto, acabava levando muitos negócios ao fracasso. Daí surge a proposta de arregimentar diversas instituições em torno do propósito de desenvolver a região.

A estratégia tem demonstrado resultados sustentáveis em diversas partes do mundo – e pode ser considerada um dos pilares da metodologia do Programa LIDER.

O que o Sebrae entende por desenvolvimento regional?

O conceito de desenvolvimento regional, como se vê, vai além do segmento corporativo e engloba diversos outros atores – públicos, privados e do terceiro setor. A proposta é de aproximar essas forças a fim de construir uma pauta compartilhada. O estabelecimento de um padrão de relacionamento sinérgico possibilita a estruturação de um modelo operacional focado no progresso do território, alcançado por meio de uma atuação competitiva e sustentável.

Ambos os fatores, competição e sustentabilidade, precisam ser estimulados na Fronteira Sul. Isso porque a região tem uma dinâmica econômica menos privilegiada do que a metade norte do Rio Grande do Sul, apresentando menor densidade populacional e empresarial. O Sebrae/RS, assim, vem atuando com outros atores para estimular o desenvolvimento do território. A organização já adotou diversas ações na região, com destaque para o Programa Desenvolvimento Regional (Proder) e o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS). O Desenvolvimento Econômico e Territorial (DET) foi o projeto mais recente, aplicado em 2015 nos municípios de São Lourenço e São José do Norte.

Os programas, contudo, foram realizados de forma desconectada, sem uma estratégia de rede. Em muitos casos, as ações chegaram a concorrer entre si. Além disso, os projetos não eram mantidos depois de encerrada a participação do Sebrae/RS, ou seja, não havia continuidade. A aplicação e as falhas que ocorreram nessas iniciativas serviram de aprendizado para a metodologia de implantação do Programa LIDER. O novo método buscou reunir e capacitar lideranças qualificadas para, as-

¹ Gerente de Gestão Estratégica do Sebrae RS, graduado em Administração Pública pela PUC-RS, pós-graduado em Finanças Empresariais pela FGV-RJ e mestre em Administração pela UFRGS.

sim, constituir uma governança que mantivesse o processo de evolução do território em longo prazo. Vale ressaltar que esse é um fator crítico para o sucesso dos programas de desenvolvimento.

Entendemos que o desenvolvimento regional deve ser contínuo e sustentado por uma gestão atuante, alinhada a todos os agentes de desenvolvimento existentes no território.

O Território

- Área: **106.000km² (39% do RS)**
- Distância entre os municípios extremos do território, de São José do Norte a São Borja: **704km**
- N° de municípios: **43 (8,6% do RS)**
- População: **1,7 milhão (15% do RS)**
- PIB do RS: **R\$ 358 bilhões**
- Regiões do LIDER: **R\$ 37 bilhões (10,4%)**
- PIB per capita
 - Regiões do LIDER: **R\$ 21,9 mil**
 - RS: **R\$ 31,9 mil**
 - Serra Gaúcha: **R\$ 41,8 mil**



Figura 01 perfil do território Fronteira Sul.

A importância da união dos setores

A missão de melhorar uma comunidade começa por identificar e organizar as potencialidades e competências locais. A análise das oportunidades e o profundo entendimento sobre elas é o que move a capacidade de transformação e evolução da região.

Um processo de desenvolvimento bem-sucedido depende do mapeamento e da ordenação das iniciativas dos três setores. Para garantir isso, em 2015, foram mapeadas 246 instituições, organizadas em 11 distintas categorias atuantes na Fronteira Sul. Entre elas:

- Educação: universidades e institutos federais;
- Agricultura: Companhia Estadual de Silos e Armazéns (Cesa), Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (Fepagro), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), Instituto Rio Grandense do Arroz (Irga) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa²);
- Aeroviárias: aeroportos regionais;
- Entidades de classe: sindicatos, associações comerciais e industriais e câmaras de dirigentes lojistas;
- Sistema S: Sebrae, Senai, Senac e Senar;
- Poder público: secretarias municipais, conselhos municipais de desenvolvimento, Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes³) e associações de município;
- Fomento: instituições de financiamento e capitalização.

2 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, instituição pública de pesquisa vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil que possui como objetivo o desenvolvimento de tecnologias, conhecimentos e informações técnico-científicas voltadas à agricultura e à pecuária brasileira.

3 Coredes: Conselhos Regionais de Desenvolvimento, que têm por objetivo a promoção do desenvolvimento regional, harmônico e sustentável, por meio da integração dos recursos e das ações de governo na região, visando à melhoria da qualidade de vida da população, à distribuição equitativa da riqueza produzida, ao estímulo à permanência do homem em sua região e à preservação e recuperação do meio ambiente, estabelecidos pela Lei Estadual n. 10.283, de 17 de outubro de 1994.

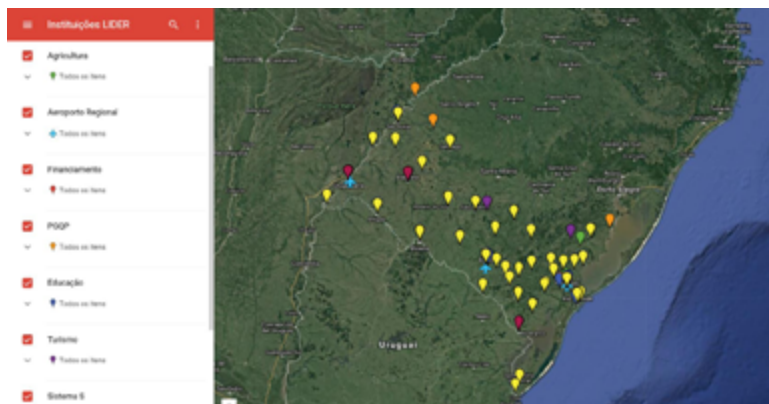


Figura 02 mapeamento das instituições presentes no território.

A rede identificada, embora possuísse boa capilaridade, atuava em áreas específicas e sem uma articulação em comum. Assim, a união desses atores passa a ser um fator crítico, visto que as diversas pautas de desenvolvimento estão dispersas, utilizando recursos e métodos variados. O que o Programa LIDER busca é exatamente organizá-las em torno de um mesmo objetivo.

O fortalecimento das características locais e, conseqüentemente, do capital social leva ao que chamamos de desenvolvimento endógeno – um processo de crescimento econômico que procura agregar valor sobre a produção regional, além de buscar recursos no próprio território⁴. As primeiras conseqüências desse tipo de relação econômica são a manutenção do capital gerado pela economia local e a atração de recursos excedentes de outras regiões. O processo gera empregos e impulsiona o crescimento da produção, resultando na melhoria de renda do território.

⁴ BARQUERO, Antonio Vázquez. **Desenvolvimento Endógeno em Tempos de Globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002. 278 p.

Nessa proposta de atuação, o objetivo central é atender às necessidades e demandas da população local, por meio da participação ativa da comunidade. O LIDER, como programa de desenvolvimento endógeno, procura ir além dos aspectos produtivos. A estratégia também busca atuar sobre as dimensões sociais e culturais que afetam o bem-estar da sociedade.

Corpos intermédios e liderança de um programa coletivo e inclusivo

A necessidade de conectar os diversos atores presentes no território é um dos desafios da governança do programa – setor criado para gerir o andamento do projeto. Unir interesses governamentais e aspirações de mercado, ativando políticas de desenvolvimento, torna-se possível por meio da implementação de ferramentas e processos inclusivos e indutores da evolução regional. A governança, assim, deve guiar a construção de uma visão compartilhada da identidade local.

Uma das ferramentas importantes para o direcionamento do trabalho é o planejamento estratégico do território. Esse recurso deve propor a reflexão sobre questões-chave da região. O escopo pode incluir, entre outros itens, a visão de futuro do território, suas competências distintas e produtos ou serviços que geram atratividade, bem como a imagem percebida externamente.

O processo de reconhecer esses elementos leva à criação de um modelo de desenvolvimento próprio, pautado pelo DNA dos seus atores e integrado aos sistemas econômico, sociocultural e físico/natural, fator que ajuda a evidenciar a qualidade e a identidade territorial.

A operação deve ter a capacidade de organizar os diversos ativos do território, empregando o Marketing Territorial como forma de atração de investimentos e de divulgação da região pela criação de uma marca impulsionadora. Esses, aliás, são serviços típicos das agências de desenvolvimento.

Modelo italiano

O modelo italiano foi o benchmarking escolhido para facilitar o entendimento conceitual de uma agência de desenvolvimento. Alavancada após a II Guerra Mundial, a abordagem adotada no país europeu prioriza a estruturação da governança local – embasada numa forte visão de futuro e de participação de mercado. A identificação dos ativos presentes no território e a organização produtiva apoiada em cooperativas de pequenos empreendedores também integram as premissas desse método.

A metodologia busca, ainda, atrair competências e investimentos para o território, disponibilizando soluções que possam contribuir com a eficiência produtiva pela proximidade com instituições de conhecimento e produção de tecnologia. O resultado disso é a especialização e o ganho de valor em relação aos produtos locais.

Abaixo, o exemplo de dois modelos de agências de desenvolvimento que serviram de inspiração para o trabalho na Fronteira Sul:

- Trentino Sviluppo – Empresa de Inovação e Marketing Territorial (www.trentinosviluppo.it)
- Aster – Agência de Desenvolvimento do Território da Emilia-Romagna (www.aster.it)

“ A metodologia busca, atrair competências e investimentos para o território. ”

Aplicação do Modelo de Hélice Tripla e escolha dos eixos prioritários de atuação

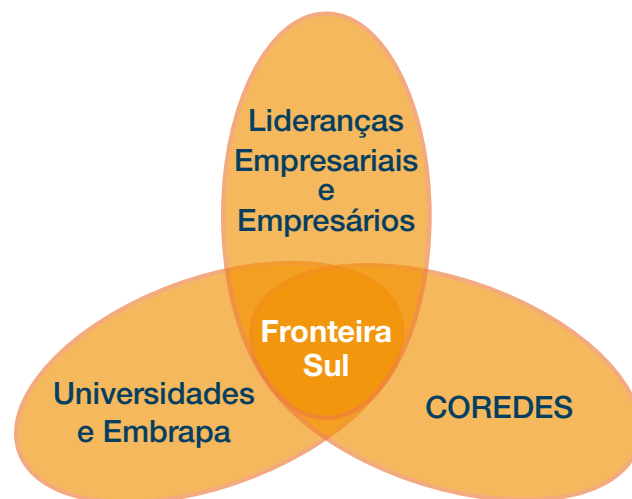
O Modelo de Hélice Tripla está no centro dos estudos de inovação e desenvolvimento territorial. Ao entender e promover as interações entre setor produtivo, universidade e poder público, a estratégia se torna uma chave para o desenvolvimento territorial impulsionado pela geração do conhecimento.

As relações entre a produção e o poder público, por exemplo, são elementos clássicos das parcerias público-privadas e, ao longo da história, se constituíram em importante vetor do desenvolvimento. Já a elaboração de conhecimento e inovação, originária das universidades e centros tecnológicos, estimula o surgimento de novas empresas – fenômeno acelerado pelos modelos de negócio emergentes.

A aplicação do Programa LIDER na Fronteira Sul foi formatada a partir de uma visão de futuro que integra os três eixos da Hélice Tripla. O sistema de governança, com as Cabines de Direção e Científica – apresentadas no próximo capítulo pelo professor Fabio Antoldi, da Università Cattolica del Sacro Cuore –, representa bem essa estrutura, composta por líderes empresariais, reitores universitários, representantes das Embrapas e presidentes dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes).

“ As relações entre a produção e o poder público, por exemplo, são elementos clássicos das parcerias público-privadas e, ao longo da história, se constituíram em importante vetor do desenvolvimento. ”

Figura 03 Modelo da Trílice Hélice aplicado na Fronteira Sul.



A partir dessa abordagem e dos recursos produtivos do território, a governança utilizou uma metodologia de planejamento para estabelecer quatro eixos prioritários de desenvolvimento, visando à implementação dos projetos-piloto.

Os eixos escolhidos reforçam as características e potencialidades existentes, mas também contemplam novas oportunidades. A tabela ao lado representa essas áreas, destacando sua relevância para o território e o foco estratégico escolhido para seu desenvolvimento:

Figura 04 eixos e estratégias de desenvolvimento.

Eixos	Relevância	Estratégia de Desenvolvimento
Carne	Produção com identidade regional, sistema produtivo com alimentação à base de pasto e com baixo impacto ambiental. Bioma Pampa possui as melhores condições naturais para a produção de carne de excelência.	<p>Aumentar a produtividade das propriedades da região, com foco na produção de carne de alta qualidade.</p> <p>Produtividade e Gestão + Qualidade, agregação de valor e posicionamento de mercado + Ações Estruturantes (ex. produção de conhecimento)</p>
Leite	Segunda maior bacia leiteira do estado, com alto potencial para a produção sustentável.	<p>Aumentar a escala de produção de leite de qualidade no Bioma Pampa, visando à produção de derivados lácteos de alto valor agregado.</p> <p>Escala de produção e qualidade + Novos Produtos e Acesso a Mercados + Marketing do Produto Regional</p>
Turismo	Diversos atrativos naturais, históricos e culturais distribuídos ao longo dos diferentes caminhos na região. Região posicionada estrategicamente entre Brasil, Argentina e Uruguai.	<p>Projetar e articular os conjuntos de atrativos, posicionando os caminhos como protagonistas e atrativos turísticos, ressignificando e preenchendo as longas distâncias da região.</p> <p>Visão serial territorial + Experiências estéticas, emocionais, de descoberta e de significado + Territórios temáticos</p>
Vitivinicultura	Segunda maior região produtora de vinhos do Brasil, com 1.550 hectares de vinhedos e produtividade média de 10 toneladas por hectare.	<p>Aumentar a competitividade das vinícolas locais por meio do acesso a novos mercados, produção Sustentável e valorização das peculiaridades do território com obtenção da Indicação Geográfica.</p> <p>Mercado + Sustentabilidade + Indicação Geográfica</p>

Breve análise da fase de implementação

Pontos Fortes

- Sensibilização e mobilização da governança, por meio da criação de uma ideia compartilhada de futuro – construída com envolvimento direto da Cabine de Direção.
- Articulação das lideranças setoriais locais, criando um ambiente favorável na definição dos objetivos específicos dos eixos prioritários.
 - Aporte de conhecimento aplicável ao desenvolvimento do território, tanto para a estruturação e capacitação da governança quanto para o aprofundamento técnico do cabedal produtivo.
- Reposicionamento do papel do Sebrae no território.

A organização se posiciona como um agente catalisador de recursos e competências, coordenando as atividades em execução e atuando junto aos parceiros em prol dos eixos prioritários escolhidos.

Pontos Críticos

- Aprimorar as competências dos atores locais para trabalhar com o modelo de desenvolvimento do território.

É preciso intensificar os aportes de conhecimento e de tecnologia de ponta sobre esse tema. Existe a vontade e a compreensão do desafio a ser enfrentado, mas os atores ainda não estão completamente capacitados para isso.

- Alinhamento entre as instituições de ensino superior e pesquisa existentes no território.

Promover a conexão entre a pesquisa aplicada e as iniciativas de desenvolvimento tecnológico, parques de inovação e fomento ao empreendedorismo, catalisando esforços para a complementariedade de atuação.

- Desenvolver competências na elaboração de projetos de desenvolvimento territorial.

Prover conhecimento e metodologia de construção e gestão de projetos complexos, com ferramentas e tecnologias adequadas à integração da execução.

- Elaborar estratégia de captação de recursos e atração de investimentos.

Buscar aportes para as atividades que possam impulsionar a competitividade territorial. Promoção e abertura do território para mercado global com novos modelos de atuação.

- Aprimorar as qualificações técnicas das instituições que prestam apoio à formação de empreendedores e empresas.

- Estabelecer um modelo de organização típico de uma agência de desenvolvimento.

Uma agência de desenvolvimento deve ser capaz de realizar a direção estratégica e dos processos de desenvolvimento local, facilitando a coordenação entre os diferentes atores que operam no território e a resolução das necessidades das empresas.

Oportunidades

Em um processo de longo prazo, a utilização de conhecimento de ponta sobre desenvolvimento territorial é fundamental para a sustentação das atividades. É imprescindível, portanto, que os atores envolvidos estejam informados sobre inovações e tendências mundiais, buscando garantir a atualização e a competitividade do território.

Desse modo, o Sebrae entendeu que era necessário criar laços com instituições internacionais ligadas às áreas de inovação, ensino e pesquisa, a fim de ampliar a visão estratégica do território e gerar novas oportunidades. Para isso, a organização estabeleceu uma parceria com a Università Cattolica del Sacro Cuore, por intermédio da Alta Escola Empresa e Sociedade (Altis).

A instituição italiana aportou conhecimento de ponta às lideranças locais, por meio de ações de capacitação, palestras e seminários. Também foram realizadas atividades de *benchmarking* em diversas regiões da Itália – como Lombardia, Emilia-Romagna e Trento. Os conteúdos adquiridos foram compartilhados com toda a rede estabelecida no Programa LIDER na Fronteira Sul.

A Università Cattolica del Sacro Cuore é parceira do Sistema Sebrae desde 2011 e participa de projetos de capacitação e de transferência de conhecimento. Nesse sentido, a escolha da Altis se deu em função de sua atuação junto a micro e pequenos negócios de mercados maduros da Itália. A escola mantém relacionamentos e colaborações com uma rede de entidades de classe italianas, visando à elaboração de estratégias voltadas às mesmas cadeias produtivas escolhidas para os projetos-piloto implementados no Rio Grande do Sul.

“ **A Università Cattolica del Sacro Cuore é parceira do Sistema Sebrae desde 2011 e participa de projetos de capacitação e de transferência de conhecimento.** ”

Durante a estruturação do programa, a Altis incentivou a criação de uma rede de colaboração com as universidades da região, acolhendo representantes de diversas instituições – como Unipampa, Urcamp, UFRG e UCPel. A última, aliás, assinou um protocolo de manifestação de intenções junto à universidade italiana, prevendo outros acordos e convênios. Outra oportunidade identificada nesse processo foi a construção de uma identidade única para o território, a partir da elaboração de um projeto de marketing territorial (confira mais sobre o conceito no Capítulo 8, escrito pelo professor Paolo Rizzi, da Università Cattolica del Sacro Cuore). A iniciativa busca projetar o território internacionalmente, gerando fluxo de pessoas e atraindo empresas e investimentos. O andamento de todas essas atividades, vale frisar, depende da estruturação correta da governança. A conceituação e a parte operacional dos diversos mecanismos que integram essa área são o tema central do próximo capítulo.

3

O Sistema de Governança para o Desenvolvimento Local



Construir uma visão compartilhada do futuro e governar juntos o desenvolvimento

Fabio Antoldi¹

Promover o desenvolvimento local significa não somente gerir o crescimento das atividades econômicas ou melhorar a performance macroeconômica de um território, mas também conseguir valorizar plenamente as capacidades de indivíduos, famílias, empresas e instituições públicas e privadas que constituem a comunidade local, tendo como objetivo o bem-estar compartilhado por todos.

O planejamento do desenvolvimento deve ser guiado por algumas perguntas-chave. É preciso saber: como imaginamos nosso território em 5, 10 e 20 anos? Em quais campos queremos nos destacar e ser reconhecidos? Quais são nossas competências distintivas com que construiremos o futuro? Quais são as prioridades que definiremos para aumentar a atratividade do território? Qual imagem forte queremos transmitir ao ambiente externo? Essas perguntas servem para guiar o desenvolvimento, o qual somente é possível a partir de uma identidade compartilhada, apoiando-se em um relacionamento de confiança e de cooperação entre os atores do território, construindo uma visão participativa do futuro, que oriente os planos de desenvolvimento e os projetos operativos para a mudança. Para fazer tudo isso, a comunidade deve adotar um sistema eficaz de governança que permita o diálogo entre todos os atores do território, a tomada de decisões racionais e a projeção e implementação de planos de ação para o sucesso do desenvolvimento. Esse sistema deve:

- Fazer com que a comunidade elabore de modo claro uma visão do território para daqui a 20 anos, definindo os macro-objetivos do desenvolvimento e identificando as competências de excelência e distintivas do território, sobre as quais é possível se apoiar. Essa visão deve ser compartilhada com todos os atores territoriais;
- Redigir um plano de desenvolvimento territorial (*master plan*) no qual se definam coerentemente as ações que serão desenvolvidas pelos comitês nas diferentes áreas da Fronteira Sul;
- Promover a formação dos atores institucionais envolvidos no processo de planejamento, para que estejam cientes dos percursos que ocorreram em outros territórios, como exemplo de boas práticas;
- Promover um sistema de monitoramento dos resultados obtidos com o plano.

As ações que o plano de desenvolvimento estabelecerá devem ser capazes de fornecer respostas concretas aos diversos *stakeholders*, sejam eles atores do território ou externos. O plano deve explicar bem, por exemplo, quais os benefícios para uma empresa investir nesse território e não em outro lugar, e por que uma empresa deveria decidir permanecer. Outras questões a serem abordadas seriam, por exemplo: por que um contribuinte deveria decidir morar e pagar seus impostos aqui? Por que um turista deveria visitar esse território? Deve-se lembrar de que o desenvolvimento econômico é apenas uma parte da prosperidade integral das pessoas e das comunidades, e é preciso atentar-se à qualidade de vida, ao bem-estar e à justiça de uma coletividade local.

¹ Professor titular de "Business Strategy" e de "Empreendedorismo", diretor da divisão "MPME e APL" da Altis - Alta Escola Empresa e Sociedade da Università Cattolica del Sacro Cuore de Milão, Itália.

Uma governança para a fase de implementação do programa LIDER

As atividades iniciais desenvolvidas nas três regiões entre 2015 e 2016 culminaram em um congresso no dia 12 de setembro de 2016 em Bagé, que apresentou a visão, a missão, os valores e o mapa estratégico de cada uma das regiões. Também foi realizado um workshop sobre o Observatório que aconteceu nos dias 8 e 9 de maio de 2017.

Depois desses eventos, o Programa LIDER entrou em uma fase de execução, colocando em prática os planos de ação de desenvolvimento a

partir dos eixos estratégicos e das cadeias produtivas identificadas por cada uma das regiões.

Para administrar a fase de planejamento e implementação desses planos de ação, em dezembro de 2017 criou-se um sistema de governança territorial, orientado ao planejamento e à gestão concreta de políticas de desenvolvimento dos territórios, composto por órgãos de representação e de governo em diferentes níveis. A estrutura desse sistema está ilustrada na Figura 1.

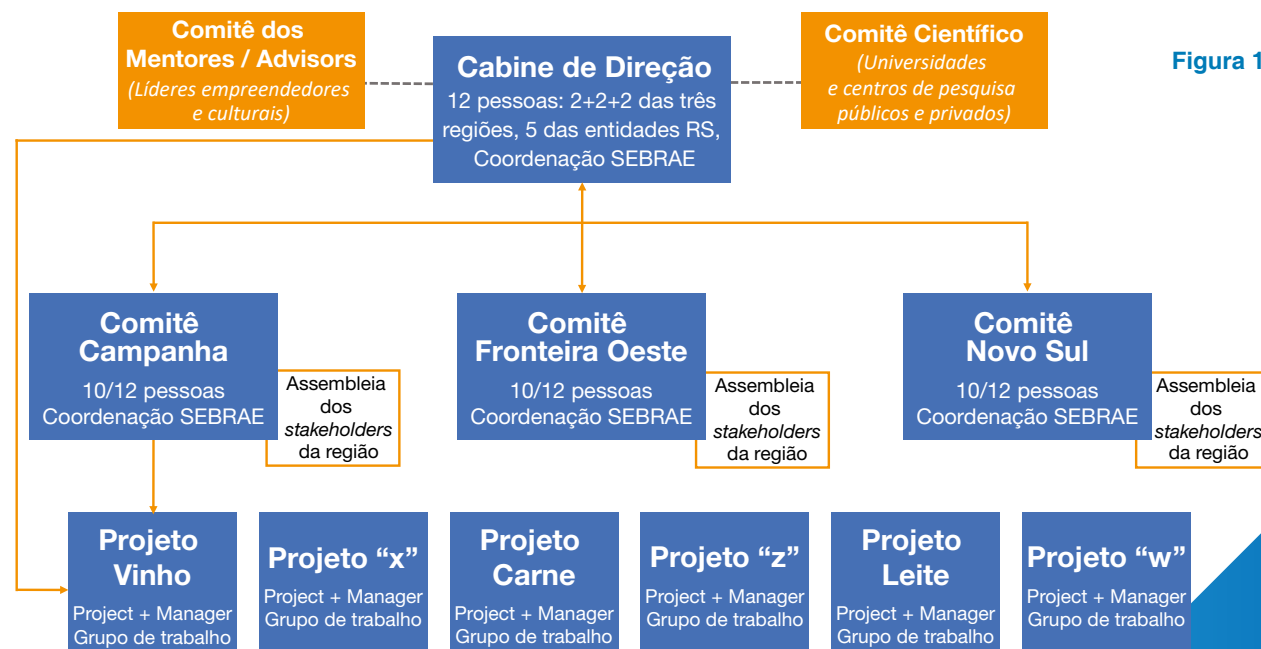


Figura 1 O sistema de governança para o Programa LIDER (fase de implementação)

O Programa LIDER deu início a um caminho concreto de desenvolvimento econômico territorial, essencialmente pela definição e implementação de projetos de promoção individuais e específicos, que são propostos à Cabine de Direção por órgãos operacionais das três regiões. Os projetos serão planejados e conduzidos segundo uma lógica de gerenciamento de projetos por grupos específicos coordenados por gestores de projetos. Os primeiros projetos planejados foram na Região Campanha: “Projeto Vinho”; na Região Novo Sul: “Projeto Leite”; e na Região Fronteira Oeste: “Projeto Carne”. Além disso, o projeto “Turismo no Pampa Gaúcho” integra as três regiões.

A composição e as funções dos órgãos da nova governança

O sistema global de governança do Programa LIDER é organizado em dois níveis principais: primeiro, na base das três regiões do programa, e, depois, no nível regional, de coordenação, que chamamos de Fronteira Sul. Cada um desses dois níveis mobiliza uma instância de governança, respectivamente, os Comitês Regionais e a Cabine de Direção. Ao lado da Cabine de Direção há, com papel consultivo, o Comitê Científico e o Comitê dos Mentores. Nos Comitês Regionais, quem realiza o papel consultivo é a Assembleia de *stakeholders* de cada região.

A Cabine de Direção é o coração do sistema de governança do desenvolvimento e define suas estratégias. É composta por 12 membros, dos quais um nomeado pelo Sebrae/RS, com tarefas de coordenação; seis nomeados pelos Comitês Regionais, dois para cada região, na representação dos três territórios; e cinco são nomeados diretamente pelas

entidades de representação do sistema produtivo do Rio Grande do Sul. As principais tarefas da Cabine são:

- Dirigir o Programa LIDER, definindo o calendário anual e as etapas intermediárias que deverão respeitar os trabalhos de todas as unidades;
- Pesquisar os recursos econômicos necessários à realização dos planos e ao funcionamento do sistema de participação territorial para o desenvolvimento;
- Favorecer o diálogo com o Governo do Estado;
- Traçar os macrocenários do desenvolvimento da Fronteira Sul, com apoio do Comitê dos Mentores e do Comitê Científico;
- Favorecer a circulação de ideias e a sinergia entre as três regiões;
- Aprovar propostas e o começo dos projetos de desenvolvimento;
- Distribuir entre as regiões os recursos econômicos disponíveis;
- Organizar todos os eventos do programa;
- Endereçar as atividades de pesquisa e análises do Observatório, a fim de prover as informações corretas para a tomada de decisões.

Juntos, os três Comitês Regionais compõem o braço operativo no território e a fonte das demandas de desenvolvimento em nível local que devem chegar à Cabine de Direção. Cada comitê tem de 10 a 12 indivíduos, com uma nomeação pelo Sebrae, responsável por tarefas de coordenação operativa; duas pelo Conselho de Desenvolvimento Regional promovido em nível local; e os remanescentes são escolhidos pela assembleia dos *stakeholders* da região.

Os comitês têm como tarefa definir as prioridades de ação e, portanto, os projetos a serem colocados em prática entre os eixos identificados

pelos *stakeholders*; nomear o gestor e o grupo de trabalho para cada projeto; aprovar e avaliar os resultados; além de convocar, pelo menos uma vez ao ano, uma assembleia dos *stakeholders*.

As três assembleias de *stakeholders* locais são a natural continuação dos três grupos de líderes que trabalharam nas regiões a partir de 2015. Em números, isso se traduz em 48 pessoas na região da Campanha, 32 no grupo Fronteira Oeste e 44 no grupo Novo Sul. Cada assembleia será formada por 40 ou 45 pessoas, coincidindo com o grupo ampliado de líderes territoriais que trabalharam na primeira fase do Programa LIDER. A assembleia tem a tarefa de definir e atualizar o mapa estratégico e os eixos fundamentais para o desenvolvimento do território, de apresentar propostas para projetos de desenvolvimento e de verificar os resultados obtidos pelos projetos de mudança.

O Comitê Científico do Programa LIDER responde à exigência de envolver diretamente as universidades e os centros de pesquisa no processo de desenvolvimento local. Fazem parte desse comitê os reitores (ou seus delegados) das universidades e os diretores dos centros de pesquisa, públicos e privados, que operam no território (Unipampa, UCPEL, FURG, IFSUL, UFPEL, Urcamp e Embrapa).

São tarefas do Comitê Científico: colocar a serviço do território as competências de tais entidades no âmbito da pesquisa, da educação e da transferência tecnológica; capacitar o sistema de governança para ler o território nas suas necessidades e nas suas potencialidades; contribuir para traçar cenários futuros que ajudem a identificar linhas de ação para o desenvolvimento; identificar possíveis sinergias ou convergências em projetos de formação estratégica ou de intervenção nos quais essas entidades possam colaborar; avaliar as metodologias empregadas nos planos de ação ou por parte do Observatório.

O Comitê dos Mentores, desde o início do trajeto do LIDER, foi um dos elementos de maior inovação para o percurso de mudança. É composto por seis pessoas ilustres do mundo empreendedor, cultural, artístico e político que moram ou que são originárias das três regiões. Elas podem contribuir para dar uma leitura original e livre das potencialidades e dos limites do território da Fronteira Sul do Estado.

O grupo dos mentores já existe e deve ser confirmado e eventualmente integrado. Suas tarefas incluem apoiar – com ideias, observações, críticas e sugestões – o percurso do LIDER, fornecendo pareceres informais a respeito da rota conduzida pela Cabine de Direção e pelos Comitês. Essa tarefa ocorre por meio de reuniões com os representantes do LIDER, nas quais os mentores são atualizados sobre os passos do programa, participando de atividades públicas organizadas pela Cabine de Direção ou pelos Comitês Regionais.

O processo de planejamento

Uma vez constituídas as instâncias de governança do sistema (e instalado o Observatório), cada Comitê Regional, orientado pela Cabine de Direção, precisa, em primeiro lugar, escolher os projetos nos quais trabalhar, compilando uma ordem de prioridades e um cronograma. O objetivo é definir os projetos que devem ser realizados nos próximos cinco anos, assim como estabelecer a melhor ordem para que eles ocorram. Levando em conta a necessidade de captação de recursos para entregar ao território, convém focar em poucos e específicos projetos. Dessa forma, cabe priorizar os âmbitos temáticos e os eixos estratégicos que cada região pretende implantar no primeiro projeto (ou, no máximo, nos primeiros dois projetos).

“ Os primeiros projetos planejados foram na Região Campanha: “Projeto Vinho”; na Região Novo Sul: “Projeto Leite”; e na Região Fronteira Oeste: “Projeto Carne”. Além disso, o projeto “Turismo no Pampa Gaúcho” integra as três regiões. ”

Essa tarefa é desenvolvida pelos Comitês, partindo do documento LIDER de setembro de 2016. A escolha deve versar sobre os setores de atividade econômica que sejam realmente estratégicos e peculiares para o território. Necessário avaliar, com o auxílio do Observatório, quais cadeias produtivas podem ter concretas possibilidades de crescimento e uma real vantagem competitiva (nacional ou internacional) em relação a territórios concorrentes. Para chegar a essa conclusão acerca das oportunidades de crescimento, são desenvolvidos estudos de caso, nos quais podem ser usados instrumentos de análise estratégica a fim de avaliar o potencial das cadeias produtivas locais – também sendo feita uma comparação aos territórios concorrentes diretos.

Uma prioridade: conectar sempre mais a Fronteira com o país e o mundo

Na era da internet e da comunicação instantânea, as trajetórias de desenvolvimento de um território também passam inevitavelmente pela capacidade de ser protagonista nas redes de comunicação e de trocas, em nível nacional e também global.

Assim, a Cabine de Direção e os Comitês Regionais devem ter uma visão prioritária de que, para se desenvolver, o território da Fronteira necessita ainda alcançar mais clientes para vender seus produtos; atrair turistas, jovens estudantes universitários e pesquisadores; e persuadir investidores a fazerem investimentos na região. Tudo isso exige um forte empenho por parte da região para construir numerosas relações e se estabelecer cada vez mais nas redes nacionais e globais de comunicação.

E como essa região pode se conectar melhor ao resto do Brasil e do mundo? Há muitas maneiras, algumas inovadoras, que podem ser sugeridas também pelo Comitê Científico ou pelos Mentores.

Um primeiro exemplo é promover uma adequada comunidade da Fronteira Gaúcha, construída pela conexão entre as pessoas da migração gaúcha – indivíduos ou famílias emigradas – das três Regiões e residentes hoje em outras áreas do Brasil ou no exterior. O objetivo é que essas pessoas façam contato em suas atuais residências na Fronteira e se tornem embaixadoras da Fronteira Gaúcha. Elas seriam as mentoras do percurso de internacionalização do Rio Grande do Sul e possíveis investidoras “de retorno” (propondo-lhes investir suas economias em iniciativas econômicas locais).

Outra opção seria retrazar as rotas da imigração histórica da região, procurando contatos internacionais com países, regiões e lugares de origem das famílias imigradas nos séculos XIX e XX – Itália, Alemanha, Portugal –, valendo-se de um sentido de “comunidade” e empatia nacional. Isso poderia contribuir para abrir os “corredores internacionais preferenciais” à troca de colaborações e conhecimentos, além de relações comerciais com esses países, superando a concorrência de outras nações. Hoje, as raízes históricas do povo do Rio Grande do Sul podem ser uma alavanca importante para sua política de internacionalização.

O forte percurso de internacionalização pode também ser impulsionado pelas universidades locais: (a) incentivando os estudantes e o corpo docente a estudarem línguas estrangeiras (em primeiro lugar, o inglês); (b) apoiando a mobilidade dos estudantes de bacharelado, de mestrado e de PhD, seja o que chega do exterior ou o que vai estudar fora, por intermédio de acordos com universidades americanas, europeias e asiáticas e promovendo bolsas de estudo locais para apoiar a mobilidade; (c) incentivando a mobilidade internacional dos professores, sejam docentes visitantes, estudiosos europeus e americanos, ou da região exportando seu conhecimento; (d) organizando cursos de verão no exterior para grupos de estudantes da sua universidade (em períodos de duas ou três semanas em grupo, convidados junto a universidades estrangeiras

para cursos de imersão total; (e) e cofinanciando projetos de pesquisa aplicada em conjunto entre universidades do território e estrangeiras.

Além disso, é possível organizar missões ao exterior para grupos de empreendedores, a fim de que elas sejam inseridas nos projetos territoriais específicos promovidos pelos Comitês Regionais (por exemplo, os projetos Vinho, Leite ou Carne) e que tenham a finalidade de transferir conhecimento, experiência e contatos a um público local mais amplo em relação aos participantes da missão. Portanto, não devem ser missões comerciais úteis somente para quem participa delas.

Com suas ações, o Programa LIDER deve se interessar ou se encarregar também dessa atividade de “construção de pontes com o mundo”, a fim de gerar novas oportunidades de desenvolvimento para o território.

“ E como essa região pode se conectar melhor ao resto do Brasil e do mundo? Há muitas maneiras, algumas inovadoras, que podem ser sugeridas também pelo Comitê Científico ou pelos Mentores. ”

4

O Papel do Observatório Econômico-Social em Apoio ao Desenvolvimento



Um Observatório a serviço do desenvolvimento econômico da região

Fabio Antoldi¹

Ter disponível – no território da Fronteira Sul – um Observatório que possa produzir informações atualizadas, completas e úteis para compreender a realidade. Desde o começo do projeto, essa era uma necessidade e exigência dos *stakeholders* envolvidos no Programa LIDER. Na verdade, o Observatório é uma ferramenta fundamental para apoiar o desenvolvimento do território.

A palavra “Observatório” por si só evoca potencialmente uma ampla gama de organizações voltadas à elaboração de dados e produção de análises e relatórios. Em muitos casos, elas desenvolvem funções diversificadas, encaminhando e produzindo numerosas atividades e serviços. Entre as possíveis atividades de um Observatório, inclui-se:

- Levantamento e organização de dados e documentos;
- Construção e gestão de sistemas de indicadores e de bancos de dados;
- Planejamento e realização de pesquisa de campo, também para ordens;
- Organização e realização de cursos de formação e seminários;

¹ Professor titular de “Business Strategy” e de “Empreendedorismo”, diretor da divisão “MPME e APL” da Altis - Alta Escola Empresa e Sociedade da Università Cattolica del Sacro Cuore de Milão, Itália.

- Concepção e implementação de publicações (papel e digital);
- Consultorias de especialistas (*coaching* para organizações ou empresas);
- Organização e coordenação de grupos de trabalho e projeto.

Igualmente numerosos podem ser os produtos de um Observatório, como anuários, publicações, boletins e newsletters, estudos, bancos de dados *on-line* e *off-line*, conferências e eventos públicos, material didático, manuais, vídeos, materiais multimídia, comunicados de imprensa, seminários e cursos de formação.

Todavia, para a finalidade do Programa LIDER, consideramos o Observatório um instrumento de pesquisa que permite aos atores sociais lerem com competência os fenômenos econômicos, sociais e ambientais do território das três regiões que compõem a área da Fronteira.

O Observatório tem como objetivo produzir conhecimento útil para as instâncias de governança do Programa LIDER, a fim de que possam tomar decisões que orientem as estratégias e os planos de ação ao desenvolvimento. Não é, portanto, um genérico centro de pesquisa, mas um instrumento fortemente orientado pelo pragmatismo dos fenômenos territoriais e guiado pelas estratégias de análises e intervenção do Programa.

O Observatório para o desenvolvimento econômico da região da Fronteira Sul é, portanto, a serviço da *governança do Programa LIDER*, que define as prioridades das linhas de ação no território e pede suporte para elaboração de diagnóstico a ele (Figura 1). Seus clientes principais são os órgãos de governança do LIDER: Cabine de Direção e Comitês Regionais.

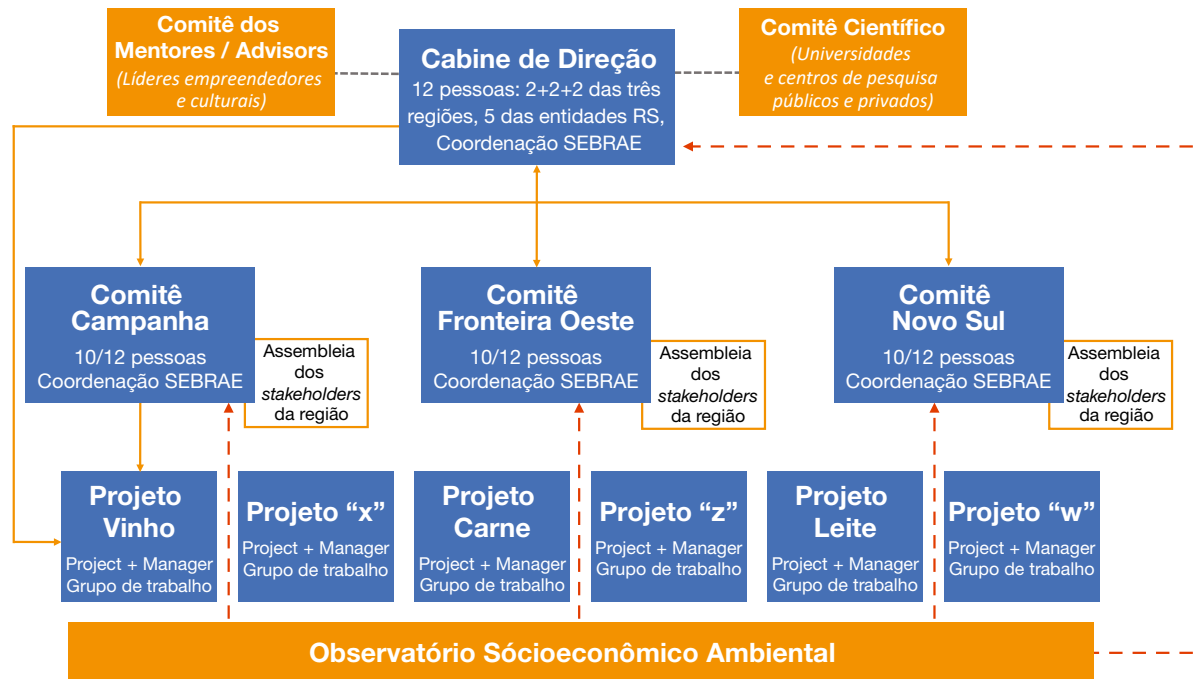


Figura 1 As funções do Observatório: apoio à análise e às decisões para o Programa LIDER.

O processo lógico com o qual o Observatório deve trabalhar pode ser resumido em quatro fases:

1. O Observatório recebe demanda da governança do LIDER e interage de forma estruturada com a governança a fim de dar suporte às escolhas estratégicas das três regiões.
2. Sistematização: ocorre o levantamento dos dados em cooperação em rede com universidade e centros de pesquisa. É feito o levantamento dos estudos e das informações já presentes na rede das universidades, bem como a mobilização das outras instituições para sistematizar os dados dos recursos locais e a análise, sistematização, organização dos dados e informação levantada.
3. Elaboração: é a análise dos dados levantados e a elaboração dos diagnósticos setoriais, envolvendo levantamento das necessidades das diferentes cadeias produtivas locais (mercado, tecnologia, produtos, processo, inovações), a elaboração da análise de competitividade das empresas, a elaboração da análise de dados intersetoriais, a elaboração de diagnósticos pela análise dos concorrentes nacionais e internacionais e a definição dos *gaps* (falhas) tecnológicos.
4. Por fim, o apoio à governança, repasse dos resultados, estudos e diagnósticos realizados à governança para alimentar o plano estratégico.

O modelo de análise adotado é o do Economia-Sociedade-Ambiente (ESA), capaz de integrar a análise das dimensões tipicamente econômicas (tais como demografia das empresas; mercado de trabalho; sistema de crédito; inovação; novo empreendedorismo; importação/exportação; *clusters*) com aquelas de conteúdo social (por exemplo: demografia, capital humano, capital social, cultura, saúde, investimento social, bem-estar, escola e formação) e ambiental (patrimônio natural, poluição atmosférica e da água, certificação ambiental, reciclagem de resíduos, consumo de energia, consumo de água). Obviamente, dentre as três áreas de análise, a de tipo econômico será particularmente desenvolvida sobre as cadeias produtivas. O Observatório desenvolve análises quantitativas de tipo estatístico sobre dados primários e secundários, mas também pode realizar pesquisas com métodos mais qualitativos, entre eles: entrevistas e grupos focais (Fig. 02). Os fenômenos serão pesquisados por meio da análise da evolução dos dados locais e da posição competitiva em comparação às áreas vizinhas, com o total regional (estadual) e o nacional (Federação). No caso de especialização, também incluirá uma comparação a outros territórios semelhantes.

Economia	Sociedade	Ambiente	
<ul style="list-style-type: none"> • Demografia das empresas: stock taxas de natalidade e mortalidade • Insiders • Mercado de trabalho • Sistema de crédito • Inovação • New empreendedorismo • Importação/exportação 	<ul style="list-style-type: none"> • Clusters • Demografia • Capital humano • Capital social • Cultura • Saúde • Investimento social • Bem-estar • Escola e formação • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Patrimônio natural • Poluição atmosférica e da água • Certificação ambiental • Reciclagem de resíduos • Consumo de energia • Consumo de água • ... 	
Análise estatística (Várias fontes)	Survey das amostras de empresas	Survey das amostras de residentes	Entrevistas a <i>stakeholders</i> e atores

Figura 2 O modelo de análise Economia-Sociedade-Ambiente (ESA)

A missão, os clientes e os produtos do Observatório

O Observatório é um centro de pesquisa de segundo nível que interage com todos os centros de pesquisa socioeconômicos (públicos e privados) presentes em nível local e nacional. Sua finalidade é redigir periodicamente relatórios descritivos e de análise dos principais fenômenos econômicos, ambientais e sociais da região Fronteira do Rio Grande do Sul para tomar decisões adequadas sobre as políticas de desenvolvimento. O Observatório também é encarregado de monitorar, com análises e indicadores apropriados, o cumprimento dos objetivos apontados em cada um dos projetos e do Programa LIDER no curto, médio e longo prazos.

Os usuários principais (os primeiros clientes) dos serviços informativos do Observatório são os órgãos de governança do Programa LIDER (Cabinete de Direção e Comitês Regionais), que devem definir as políticas e as ações para o desenvolvimento do território. As administrações públicas e os cidadãos da região são clientes secundários. Por norma, os relatórios produzidos serão publicados *on-line* e assim disponibilizados para serem amplamente consultados.

Os produtos iniciais do Observatório têm essencialmente a forma de publicações temáticas – relatório contendo dados e informações construídas que unem e sistematizam dados secundários existentes junto a fontes públicas e privadas. Apenas em um segundo momento o Observatório, se necessário, poderá construir um banco de dados próprio, aberto ao público e disponível *on-line*. Se em algumas decisões, que devem ser tomadas pelo LIDER, faltarem dados disponíveis, o Observatório poderá também desenvolver pesquisas de campo, coletando dados primários com métodos qualitativos ou quantitativos.

A estrutura organizacional

Para a parte operativa, pelo menos no início, propõe-se uma solução de organização “leve” (é um serviço, não uma estrutura), apoiada em uma entidade de pesquisa existente, minimizando os investimentos estruturais (espaços, logística, *hardware* e *software*). Serão funcionais só o acesso aos bancos de dados eletrônicos, elaborações de relatórios e gestão dos contatos com os parceiros. Será privilegiado o investimento em capital humano e de relacionamento.

A equipe do Observatório é um grupo de trabalho que pode ser formado por um pesquisador sênior, no papel de gestor de projeto, e por dois pesquisadores juniores, todos trabalhando *full-time*. Os membros da equipe devem necessariamente ter formação na área econômica ou socioeconômica, desejando-se também que tenham doutorado de pesquisa e documentada capacidade de coletar, organizar e elaborar dados e de redigir relatórios descritivos, inerentes aos fenômenos econômicos, sociais e ambientais. Em relação aos aspectos ambientais, busca-se que um dos pesquisadores juniores tenha uma especialização. Propõe-se no início um contrato de trabalho trienal, renovável, também em forma de bolsas de estudo de pós-doutorado para os juniores.

Em relação à sede física, sugere-se que o Observatório seja localizado em uma universidade ou junto ao Sebrae. De qualquer forma, é bom que esteja inserido em um ambiente próximo aos clientes usuários das informações produzidas ou em ambientes dedicados à pesquisa, de modo que possa se inserir em um ecossistema coerente com sua missão.

Estrutura para gestão interna do Observatório

O Observatório, enquanto estrutura a serviço do desenvolvimento do território e dos seus atores, deve ter autonomia científica e de recursos, bem como competências adequadas para poder desenvolver as atividades que são a ele confiadas. Sua direção e gestão ficam a cargo de alguns órgãos do Programa LIDER: Comitê de Direção, o presidente do Comitê de Direção e o Comitê Científico.

O Presidente do Comitê convoca e preside o Comitê Diretor e atua como gestor de projetos para a administração ordinária. Tem poder de representação legal nas obrigações do Observatório. É nomeado pelas entidades financiadoras do Observatório.

O Comitê de Direção é o órgão de governança do Observatório composto por cinco a sete pessoas (incluindo o presidente), nomeadas pelas entidades que financiam o Observatório, de modo que entre elas haja também membros da Cabine de Direção do Programa LIDER, a fim de assegurar uma comunicação direta e eficaz entre a governança desse programa e o Observatório. São atribuições do Comitê de Direção:

- Escolher e nomear o gestor de projetos e os colaboradores do Observatório;
- Definir o orçamento anual proposto pelo gestor de projetos e aprovar o balanço patrimonial;
- Analisar e aprovar o programa anual de pesquisa e eventos propostos pelo gestor de projetos.

O Observatório conta com a supervisão de um Comitê Científico, formado pelos responsáveis dos principais centros de pesquisa e documentação econômica, social e ambiental do território (universidades, associações empreendedoras, centros de pesquisa governamentais ou federais etc.). O Comitê Científico se reúne pelo menos uma vez por ano e tem, entre suas atividades:

- Avaliar preventivamente o plano de pesquisa anual preparado pelo gestor de projetos;
- Verificar a qualidade científica dos relatórios realizados e sugerir possíveis sinergias de pesquisa com as entidades representadas.

As atividades de pesquisa desenvolvidas pelo Observatório, por sua vez, ficam a cargo dos gestores de projetos, os quais têm a responsabilidade científica pelas atividades de pesquisa. Partindo das exigências de informações relativas ao território, expressas pelos órgãos de governança do Programa LIDER (Cabine de Direção, Comitês Regionais), que são seus clientes internos, o gestor de projetos possui as seguintes responsabilidades:

- Planejar a atividade de pesquisa anual, propondo o tipo e o número de relatórios a serem produzidos e encarregando-se de sua projeção metodológica;
- Coordenar os pesquisadores na realização das pesquisas e interagir nos eventos públicos para a publicação dos relatórios;

- Apoiar, por meio de consultorias metodológicas, os órgãos de governança do LIDER em seus processos de decisão;
- Manter relacionamento com o mundo da pesquisa e com os atores econômicos e acadêmicos locais.

A programação das atividades do Observatório deve ter como ponto de referência inicial o documento estratégico “LIDER – Caminhos para o desenvolvimento” (09/2016). O planejamento dos relatórios precisa partir de uma análise dos eixos de desenvolvimento identificados pelas regiões, produzindo os dados que podem servir para avaliar e classificar os setores segundo critérios de relevância e potencial dos mercados local e externo sobre os quais pode incidir.

Além disso, deverá saber evidenciar a vantagem competitiva relativa que o território pode ter naquele setor em relação a outros territórios (empresas ou sistemas locais), desenvolvendo análises das pesquisas e das competências comparadas a outros territórios por meio de *benchmarks* ou competidores e da identificação do que falta ser ocupado.

“ As atividades de pesquisa desenvolvidas pelo Observatório, por sua vez, ficam a cargo dos gestores de projetos, os quais têm a responsabilidade científica pelas atividades de pesquisa. ”

Os produtos que serão realizados pelo Observatório

Na fase de *startup*, em até dois meses a partir da constituição, o gestor de projetos deverá propor ao Comitê de Direção um plano de pesquisa finalizado para produzir um relatório inicial. Este deve ser o descritivo da economia das três regiões, de modo que permita à Cabine de Direção e aos Comitês Regionais terem dados atualizados e analíticos sobre os principais indicadores econômicos territoriais. As informações e análises abrangem o município e a região e são comparadas com o total do estado e do país – com a série histórica, se possível, decenal ou quinquenal. Deverá, além disso, construir simultaneamente a rede de relações do Observatório, encontrando os responsáveis dos centros de pesquisa públicos e privados locais (e os institutos nacionais de pesquisa) para:

- Recensear as fontes disponíveis de dados no território para cada um dos indicadores identificados;
- Construir uma aliança com cada uma dessas entidades;
- Começar, junto ao Observatório, a coleta dos dados disponíveis pelas várias fontes e sistematizá-las no relatório.

Nos primeiros seis meses, contando com os recursos e os colaboradores à disposição, produz o relatório inicial, tornando-o disponível à Cabine de Direção e aos Comitês Regionais. Esse relatório pode ser apresentado em Porto Alegre, Bagé, Uruguaiana e Pelotas, por meio de oportunos eventos públicos intitulados “Jornada da Economia e do Desenvolvimento”, nos

quais são apresentados os dados sobre o estado de saúde do território e recordados os eixos para o desenvolvimento identificados pelo LIDER. Em funcionamento, o Observatório produz anualmente um relatório global sobre o andamento econômico, social e ambiental do território, com evidência dos dados do último ano em relação ao anterior (detalhamento por município, região, estado, Brasil). O relatório é organizado em quatro seções: a inicial com detalhes do estado e da região; uma dedicada especificadamente à Fronteira Oeste; outra com os indicadores para a Campanha; e uma seção para o Novo Sul. Além do texto, deverá haver tabelas e gráficos.

Além disso, o Observatório também pode produzir relatórios temáticos ou setoriais; relatórios especiais necessários para projetos específicos de desenvolvimento; pesquisa “*ad hoc*” (para fins específicos) sobre populações de empresas ou atores locais; análises comparadas, também internacionais.

Por fim, uma tarefa importante do Observatório é desenvolver sistemas de avaliação do cumprimento efetivo dos resultados esperados de cada um dos projetos de desenvolvimento. Por esse motivo, deve trabalhar lado a lado com a Cabine de direção e os Comitês Regionais para identificar os indicadores mais oportunos com os quais medir os efeitos dos planos de ação realizados no território em um horizonte de médio e longo prazos.

Figura 3 O potencial portfólio de atividades e produtos do Observatório

Possíveis atividades de um Observatório	Possíveis produtos de um Observatório
<ul style="list-style-type: none"> • Recolha e organização de dados e documentos • Construção e gestão de sistemas de indicadores e de banco de dados • Planejamento e realização de pesquisa de campo, também para ordens • Organização e realização de cursos de formação e seminários • Concepção e implementação de publicações (papel e digital) • Consultas de especialistas (<i>coaching</i> para organizações ou empresas) • Organização e coordenação de grupos de trabalho e projeto • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Anuários, publicações, boletins e <i>newsletters</i>, estudos • Bancos de dados (<i>on-line</i>, <i>off-line</i>) • Conferências e eventos públicos • Material didático, manuais, vídeos • Materiais multimídia e <i>web</i> • Comunicados de imprensa • Seminários e cursos de formação • ...

Propostas de formação para os líderes da região

Em apoio às atividades do Programa LIDER, o Observatório – em parceria com o Sebrae e com as universidades locais – pode também desenvolver atividades de formação da classe dirigente local sobre os temas acerca do desenvolvimento econômico e empreendedorismo, organizando e fornecendo cursos breves a meio turno, especialmente para presidentes, diretores e funcionários das associações empreendedoras, para grupos de empreendedores e dirigentes das empresas locais, para funcionários da administração pública e para os participantes dos órgãos de governo do Programa LIDER.

Além disso, pode colaborar com as universidades locais para a promoção de cursos universitários orientados a formar as novas gerações sobre temas de empreendedorismo, desenvolvimento das empresas, cooperação e desenvolvimento e marketing territorial.



5

A Implementação do Portal da Fronteira Sul

Observatório de Desenvolvimento Regional

Ezequiel Megiato¹

Ao longo da implantação do Programa LIDER, foram constituídas diversas parcerias para potencializar o desenvolvimento regional.

Uma delas foi com a Universidade Católica de Pelotas (UCPel). A história da universidade, fundada em 1960, está intimamente ligada ao desenvolvimento regional.

Com sede em Pelotas, o terceiro maior município do Rio Grande do Sul e importante polo regional, a forte relação com a comunidade é um dos pilares da missão e da visão da instituição. Desta forma, a parceria com o Programa LIDER foi uma evolução natural do trabalho da UCPel.

O Observatório, descrito no Capítulo 4, está em fase de estruturação e estará vinculado ao Escritório de Desenvolvimento Regional (EDR), uma iniciativa que existe há 18 anos na Universidade. Pela importância estratégica, essas estruturas se vincularão diretamente à Reitoria, que é responsável por fazer a ponte entre a academia e a sociedade.

O banco de dados da Fronteira Sul

O banco de dados da Fronteira Sul foi criado de forma a disponibilizar informações estratégicas aos acadêmicos e pesquisadores que estudam a região, bem como aos investidores que buscam dados para tomar decisões e empresas privadas que queiram ampliar sua atuação ou se instalar na região. Esse banco de dados existe desde 1988, mas foi reorganizado em paralelo com ações do Sebrae RS na região de Pelotas, em 2009, no Programa Novo Sul, resultado do projeto-piloto do Programa LIDER.

Agora, partindo desse aprendizado, busca-se expandir o escopo das informações para que atenda às necessidades do programa implementado na Fronteira Oeste, Campanha e Zona Sul. A proposta é replicar a estrutura existente, adaptando os indicadores, municípios e demais informações relevantes no novo Portal da Fronteira Sul, que está em desenvolvimento.

O Portal também servirá para tornar público alguns trabalhos produzidos pelo Observatório, bem como serão incluídos estudos sobre as cadeias

“ A parceria com o Programa LIDER foi uma evolução natural do trabalho da UCPel. ”

¹ Coordenador do Escritório de Desenvolvimento Regional da UCPel, bacharel em Economia pela UCPel, mestre em Economia pela Unisinos e doutorando em Economia pela Unisinos.



Figura 01 Página inicial do portal Fronteira Sul.

produtivas relevantes ao desenvolvimento da região que compõe o território, além de relatórios específicos demandados pela Governança.

A novidade é a agregação regional, a possibilidade existente de se realizar análises comparativas, onde a organização regional é o apelo. Existem muitas informações relevantes sobre os municípios, mas elas estão distribuídas por diversas instituições e centros de pesquisa. O Observatório se propõe a organizá-las e disponibilizá-las.

O banco de dados trabalha com fontes de informação secundárias, além das produzidas pelo próprio Observatório. O objetivo é compilar esses dados econômicos dos municípios e colocar de uma maneira que tenha fácil visualização e utilização.

O Observatório tem o desafio inicial de produzir conhecimento para apoiar o desenvolvimento dos projetos dos eixos prioritários escolhidos nas cadeias da Carne, Vitivinicultura, Leite e Turismo.

Colaboração com universidades e entidades de pesquisa

Entre as potencialidades do território está a área da Educação. Na região da Fronteira Sul operam múltiplas instituições de pesquisas, parques tecnológicos e faculdades, além de seis universidades e um Instituto Federal:

- Universidade Federal de Rio Grande – FURG
- Universidade Federal de Pelotas – UFPEL
- Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA
- Universidade da Região da Campanha – URCAMP
- Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS
- Universidade Católica de Pelotas – UCPel
- Instituto Federal Farroupilha – IFF (com campus em diversas cidades)

Essa pluralidade de ofertas de ensino colocam a região como um importante polo de atração de estudantes das mais diversas partes do país, além de constituir um valioso capital intelectual que pode estar direcionado ao desenvolvimento da região.

“ Essa pluralidade de ofertas de ensino colocam a região como um importante polo de atração de estudantes. ”

Assim, a UCPel tem buscado estabelecer parcerias com essas instituições no intuito de agregar esse conhecimento ao banco de dados da Fronteira Sul, além de provocar uma reflexão sobre como essa estrutura pode apoiar o processo de desenvolvimento do território.

O alinhamento entre as instituições promotoras do conhecimento, pesquisa e inovação é fundamental para consolidar uma visão compartilhada sobre os desafios propostos para o território. Promover o relacionamento contínuo e um espírito colaborativo auxilia na compreensão de como deve funcionar o Observatório, levando-se em conta suas atividades, funções, estrutura, tipologia das informações, tipos de clientes e produtos.

6

Metodologia de Elaboração e Implementação dos Planos de Desenvolvimento



Emilio Beltrami¹

No Rio Grande do Sul, a primeira fase do Programa LIDER foi encerrada em 12 de setembro de 2016, com um congresso realizado na cidade de Bagé. O encontro serviu para apresentar as estratégias e os resultados obtidos nas diversas vertentes de aplicação da iniciativa. Esses dados foram compilados na publicação “Caminhos para o Desenvolvimento”. Como mostra a próxima imagem, a partir de então, o foco passou a ser direcionado à implementação técnica dos planos de desenvolvimento setoriais, cuja metodologia será abordada neste capítulo.



Figura 1 Publicação “Caminhos para o Desenvolvimento”.

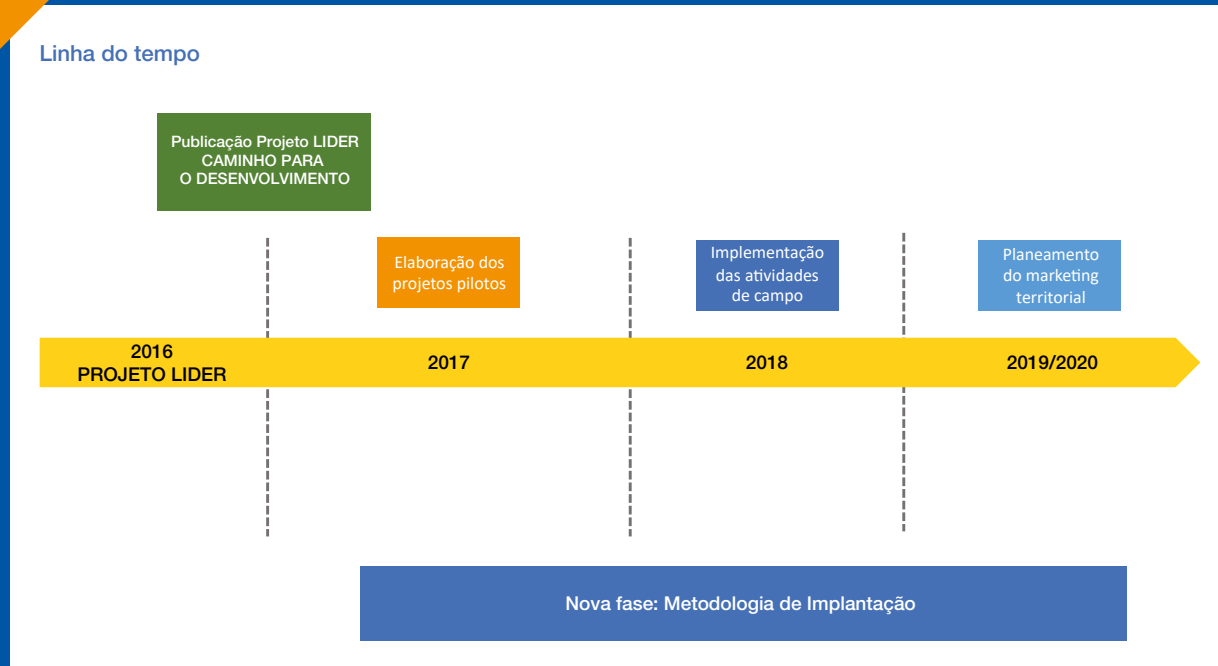


Figura 2 Linha do tempo.

Fonte: www.conectbrasil.com.br

¹ Consultor técnico internacional, graduado em Ciência Política Internacional, especialização em Internacionalização de Pequenas Empresas pela Altis – Alta Escola Empresa e Sociedade e mestre em Desenvolvimento Econômico do Território pela Universidade Católica de Milão.

Chamado de “Metodologia de Implementação”, o conceito visa à materialização dos projetos-piloto e das atividades de campo, elaborados com base em um cronograma de trabalho que atribui responsabilidades aos atores ligados à governança. A próxima imagem mostra os territórios relacionados à Fronteira Sul. Vale lembrar que a região se localiza na fronteira com o Uruguai e a Argentina.



Figura 3 Fronteira Sul do Rio Grande do Sul, localizada na fronteira entre Uruguai e Argentina.

Fonte: Caminhos para o desenvolvimento, © 2016, Sebrae/RS.

“ O conceito visa à materialização dos projetos-piloto e das atividades de campo, elaborados com base em um cronograma de trabalho que atribui responsabilidades aos atores ligados à governança. ”

Roteiro metodológico para implementação do Programa LIDER

O primeiro passo da nova etapa do Programa LIDER foi a retomada da organização da governança, a partir da elaboração do modelo lógico, em parceria com a Altis de Milão (veja *Figura 1 do Capítulo 3*). Em um projeto de desenvolvimento econômico local, a governança é considerada o pilar da estrutura metodológica e se baseia no envolvimento dos

Passo a Passo



Figura 4 Etapas fundamentais da segunda fase do Programa LIDER.

Fonte: www.conectbrasil.com.br

stakeholders nas três vertentes da tríplice hélice (governo e instituições públicas, mercado privado e universidades).

A constituição da governança como um modelo estruturado ajudou a delimitar as responsabilidades de cada instância, bem como definiu resultados esperados para os projetos-piloto, fomentando a conscientização dos atores locais sobre temas concretos e tangíveis para os territórios. Como mencionado nos capítulos anteriores, no caso específico da Fronteira Sul, a governança priorizou quatro atividades econômicas: turismo, vitivinicultura, carne e produção de leite e derivados.

O projeto-piloto da vitivinicultura, por exemplo, adotou um modelo que utiliza oficinas de trabalho para definição das prioridades locais a serem enfrentadas setorialmente. Esse processo incluiu a participação das universidades locais, além de uma parceria internacional com a Università Cattolica del Sacro Cuore (Itália), pelo campus da comuna de Piacenza. Além disso, a implantação do plano de trabalho em cada setor demandou a sensibilização dos atores locais e a análise das instituições da região. O objetivo era definir as contribuições e o compartilhamento dos recursos econômicos e financeiros de acordo com as metas e resultados a serem alcançados.

Base de informações

O segundo passo foi a constituição do Observatório, em parceria com as universidades locais da Fronteira Sul. A proposta do núcleo, já demonstrada nos capítulos anteriores, é fornecer apoio às escolhas estratégicas da governança. Essas decisões devem estar alicerçadas em dados, estatísticas, avaliação de cenários e informações levantadas por meio de uma análise “*ex ante*” – expressão latina que designa decisões

embasadas a partir de prognósticos.

Tais análises ajudam a demonstrar quais são as previsões e retornos esperados para as iniciativas de desenvolvimento econômico. No começo da fase de implementação, por exemplo, quando ainda não havia o Observatório, a análise utilizou informações colhidas em diversas instituições – como universidades e associações de categorias, além da Embrapa e das próprias empresas locais. Todas as organizações forneceram dados estratégicos sobre os pontos fortes e fracos do sistema produtivo da região.

O modelo inicial de busca e sistematização das informações propiciou um trabalho em rede entre os atores locais – e pode até ser replicado em novos territórios, caso não haja a criação de um Observatório “*ad hoc*”.

Foco na parte técnica

No terceiro passo, as equipes locais buscaram organizar as informações para elaborar os projetos-piloto e definir as responsabilidades individuais e a demanda de recursos. A atividade ocorreu nos quatro eixos produtivos prioritários, com a realização de oficinas de trabalho divididas com os atores setoriais. Essa etapa tem uma importância vital, pois marca a passagem da visão estratégica para a esfera técnica.

Aqui, o foco passa a ser a delimitação de objetivos e resultados pragmáticos de cada ação, envolvendo as empresas locais como beneficiárias diretas dos projetos de desenvolvimento econômico. Um dos pontos centrais é a definição do orçamento necessário para arcar com a execução das atividades de campo e com os custos fixos – incluindo, por exemplo, as despesas de viagem em uma região de grande abrangência, que necessita do envolvimento institucional dos parceiros locais.

Atividades de campo

O quarto passo, por sua vez, visou à implementação das atividades de campo, estabelecendo um cronograma de ações por meio de um plano de trabalho relacionado a cada projeto-piloto. Aliás, essas iniciativas exigiram a aprovação da própria governança, que utilizou as análises de dados e indicadores econômicos, sociais e culturais para melhorar as propostas. Um dos destaques dessa fase foi o trabalho de articulação protagonizado pelo Sebrae/RS no sentido de fomentar a coordenação setorial e permitir a execução das atividades. Antes da realização direta das atividades de campo, as empresas e instituições locais tiveram a oportunidade de realizar missões técnicas de *benchmarking* nacionais e internacionais. Em Minas Gerais, por exemplo, o grupo conheceu a produção de queijo da Serra da Canastra. Já em Portugal, a experiência se concentrou no enoturismo. O projeto também incluiu uma visita às cadeias produtivas da Itália, visando ao estudo das metodologias para agregação de valor nos produtos típicos locais (DOP)² – como vitivinicultura, queijos de alta qualidade e transformação e produção de carnes em embutidos. É importante salientar que as atividades de *benchmarking* são um instrumento valioso para que as empresas construam parâmetros, visando às ações a serem aplicadas no território.

Hora da avaliação

O quinto passo incluiu o monitoramento dos indicadores e o *feedback* das atividades realizadas, bem como a avaliação dos resultados alcançados. Essas ferramentas auxiliam a correção dos rumos e dos planos de trabalho, otimizando o alcance das metas. A monitoria e a calibragem de informações são igualmente importantes para a mensuração do impacto das ações no território. Com medidas desse tipo, o ciclo do projeto pode ser revisitado e melhorado, transformando-se num “processo virtuoso de desenvolvimento”, cujo intuito é alcançar resultados tangíveis que possam estimular a adesão das comunidades locais.

O monitoramento, inclusive, deve ser capaz de prevenir possíveis ameaças no sistema econômico local, evitando ações corretivas. Esse mecanismo implica um sistema de controle altamente dinâmico, que envolve todos os atores locais. As plataformas digitais são uma ferramenta útil para a implementação do processo, pois permitem uma maior transparência em relação aos andamentos e resultados.

Após a realização do monitoramento, as informações devem ser sistematizadas com clareza e apresentadas à sociedade. A ideia é valorizar os resultados alcançados para iniciar um processo de multiplicação das boas práticas. Na Fronteira Sul, por exemplo, foram organizados seminários de apresentação de desempenhos. Esses eventos aconteceram em Bagé e envolveram os atores locais ligados ao projeto.

² DOP: Denominação de Origem Protegida. É uma marca de proteção legal relacionada à denominação atribuída pela União Europeia.

Procedimentos e processo de planejamento

O planejamento do Programa LIDER foi direcionado à realização de ações tangíveis, que solucionassem problemas setoriais e entregassem resultados práticos ao território. Assim, a visão estratégica deve privilegiar o médio e longo prazos e manter-se imune a opiniões políticas e a mudanças decorrentes de processos eleitorais. Paralelamente, o desafio é incentivar os atores locais a continuarem com as próprias contribuições e a multiplicá-las nos territórios. A solução para isso foi a elaboração dos planos de trabalho compartilhados, com a participação de empresas e associações empresariais das três regiões que compõem a Fronteira Sul. Elas definiram qual atividade de curto prazo seria utilizada para motivar empreendedores, especialistas e universidades, buscando aumentar a competitividade a longo prazo.

Nesse processo, o próprio Sebrae se coloca como articulador imparcial dos interesses de cada participante, buscando definir ações que beneficiem o território como um todo. Os projetos de desenvolvimento territorial exigem que os atores locais compartilhem a mesma visão de futuro. A participação ativa desses personagens na organização dos planos de trabalho ganhou atenção ao longo de todo o Programa LIDER.

Além deles, as universidades italianas tiveram uma participação importante. O referencial trazido por elas foi direcionado às práticas do setor de vitivinicultura e aos modelos de governança e de procedimentos de

implementação dos processos decisórios, contribuindo para a construção das bases metodológicas do trabalho.

A constituição de uma rede de parceiros internacionais proporcionou novos conhecimentos, além de estudos comparativos entre a realidade local e as regiões italianas. Esse processo teve dois resultados. O primeiro foi uma transferência de conhecimento em relação ao modelo a ser aplicado na abordagem estratégica, que deveria proporcionar soluções a problemas locais similares. Já o segundo está relacionado à conscientização dos atores locais no que tange à necessidade de adaptar um cronograma e um plano de trabalho mais dinâmicos.

“ Os projetos de desenvolvimento territorial exigem que os atores locais compartilhem a mesma visão de futuro. ”

Instrumento de gerenciamento de cronograma e acompanhamento das atividades

A partir do plano de trabalho, o foco se volta à definição das responsabilidades institucionais e dos recursos financeiros e humanos que serão utilizados para a fase de implementação dos cronogramas.

Para entender os instrumentos de gerenciamento do cronograma, o *modus operandi* das agências de desenvolvimento italianas foi usado como referência. Assim, foram estudadas duas instituições similares: Agência de Desenvolvimento do Território da Emilia-Romagna (Aster) e Trentino Sviluppo – Empresa de Inovação e Marketing Territorial, que estão posicionadas em realidades econômicas diferentes.

Ambas se baseiam em um modelo regional com forte intervenção pública, tendo o governo local como parceiro. Nessas localidades, a esfera estatal define o orçamento e disponibiliza os fundos necessários para a implementação de atividades, além de organizar uma agenda de atração de investimentos e de articulação entre as instituições locais.

Os modelos de agência de desenvolvimento se baseiam na articulação dos diferentes atores presentes no território. É um trabalho que pode ser entendido como uma atividade de planejamento, por meio da governança organizada pela própria agência. O escopo dessas instituições inclui uma série de ações:

- Apoiar políticas de inovação da região;
- Prestar assistência técnica a todos os departamentos das instituições parceiras;
- Desenvolver e gerenciar projetos estratégicos;
- Representar o sistema regional de inovação;
- Coordenar redes e iniciativas regionais com forte modelo de integração produtiva.

Os instrumentos de gerenciamento utilizados no modelo da Fronteira Sul foram concentrados na integração produtiva. Desse modo, o Programa LIDER conseguiu dialogar com os quatro projetos-piloto, fomentando parcerias entre universidades para transferência de tecnologias necessárias ao aumento das competitividades das empresas.

A figura abaixo esquematiza o Programa LIDER como uma linha transversal que perpassa os diferentes setores dos projetos-piloto. A integração entre setores permite criar uma sinergia com as redes dos

parceiros locais. Essas interações complementares aumentam a competitividade do território.

Sem o suporte de uma agência de desenvolvimento, o modelo de atuação para o gerenciamento do cronograma da Fronteira Sul baseia-se na constituição de governanças setoriais que trabalham em rede com os demais parceiros. Como não existem mecanismos semelhantes no Rio Grande do Sul, o Sebrae/RS desempenhou, em parte, esse papel.

Modelo de Competitividade Territorial

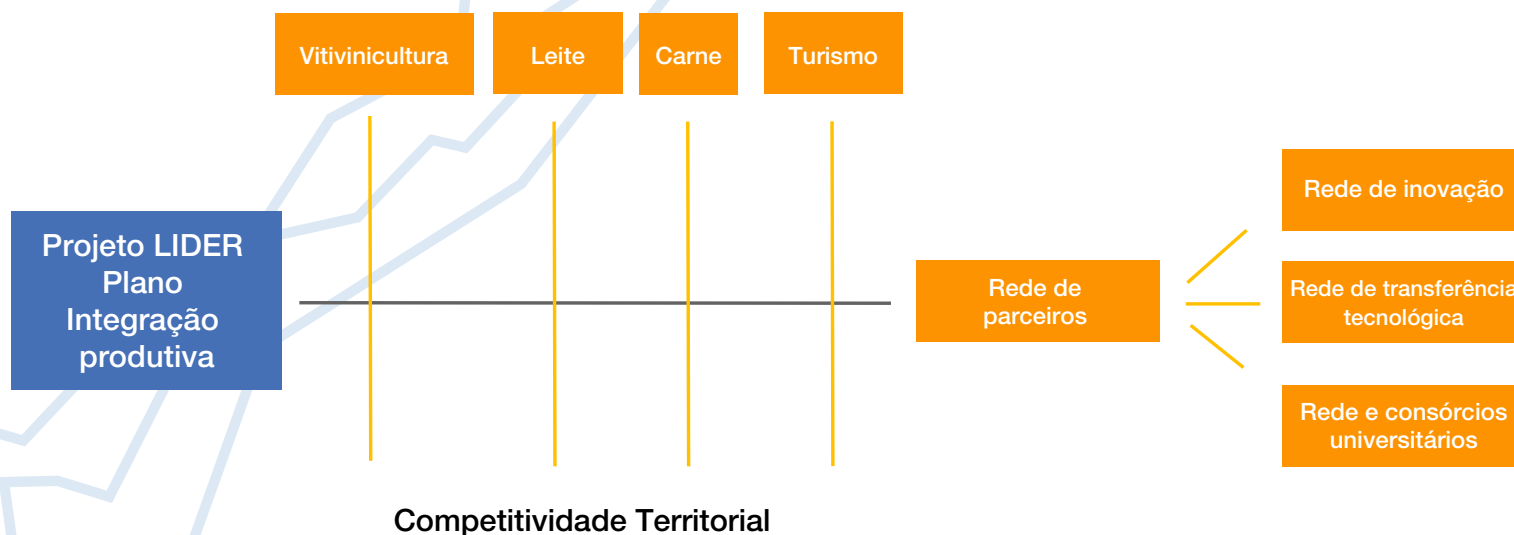


Figura 5 Modelo de competitividade territorial.

Fonte: www.conectbrasil.com.br

Ferramentas de gestão e elaboração dos projetos-piloto

A elaboração dos projetos-piloto depende de uma delimitação de responsabilidades individuais e de um orçamento destinado à implementação das ações definidas pela governança. Um dos principais desafios é a constituição de uma equipe com competências específicas para o levantamento desses recursos. É importante que as lideranças engajadas estejam aptas não só a captar investimentos, tanto dentro quanto fora da região, mas também a executá-los. Elas farão isso a partir de projetos estruturados, nos quais as instituições presentes no território fornecem subsídios técnicos.

Nesse sentido, ao longo da elaboração dos projetos-piloto, percebeu-se que as governanças locais deveriam ter acesso aos conhecimentos e ferramentas necessários para a fase de gestão. Isso foi conseguido por meio de um consórcio universitário, ainda em fase de consolidação. Em sua segunda etapa de implementação, portanto, o

projeto está elaborando uma nova proposta de atividade, destinada à qualificação dos atores na gestão de novas ferramentas e conhecimentos. O propósito é disponibilizar instrumentos de gestão para melhorar a atuação dos atores envolvidos. Vale lembrar que o projeto, além de ter uma visão de longo prazo, deve envolver as comunidades e valorizar o capital social.

O esforço de definir o cenário de longo prazo e impulsionar a materialização de objetivos ambiciosos estimula uma reflexão da comunidade local sobre sua própria identidade. As ferramentas de gestão utilizadas para a elaboração desses planos de trabalho foram os relatórios de análise dos resultados e as definições levantadas nas oficinas.

Em outro âmbito, o reposicionamento do Sebrae enquanto agência de desenvolvimento também exige a implementação de recursos específicos para o controle e o gerenciamento das ações do programa.

7

Modelo de Gestão: Processo e *Modus Operandi*



Modelo e detalhamento do processo

Victor Ribas¹

A aplicação do processo de gestão em um programa de desenvolvimento territorial exige uma ampla organização dos projetos definidos, visando ao controle das interações entre os membros envolvidos. Assim, o Sebrae RS precisou estruturar um processo de gestão alinhado ao modelo de agência de desenvolvimento. Esse foi um desafio para a instituição. Isso porque, até então, seu formato de trabalho era direcionado à entrega de produtos e serviços para as empresas. Agora, o *modus operandi* ganhava novas facetas e atribuições.

A implementação de um modelo de agência de desenvolvimento está fortemente ancorada em uma governança atuante. O setor gerencial do projeto deve ser capaz de conduzir uma visão estratégica de médio e longo prazos, com competências para mobilizar e articular os atores e recursos necessários ao desenvolvimento do território. É um processo intensivo de inovação, conhecimento e gestão voltado à consolidação de um ciclo que provoque a reflexão constante sobre as necessidades do território. Abaixo estão descritas as etapas de fase de implementação do Programa LIDER na Fronteira Sul:



¹ Técnico na área de Gestão Estratégica do Sebrae RS, graduado em Administração pela PUCRS e MBA em Marketing pela FGV.

Figura 01 Fases de implementação do Programa LIDER.

Detalhamento do Processo

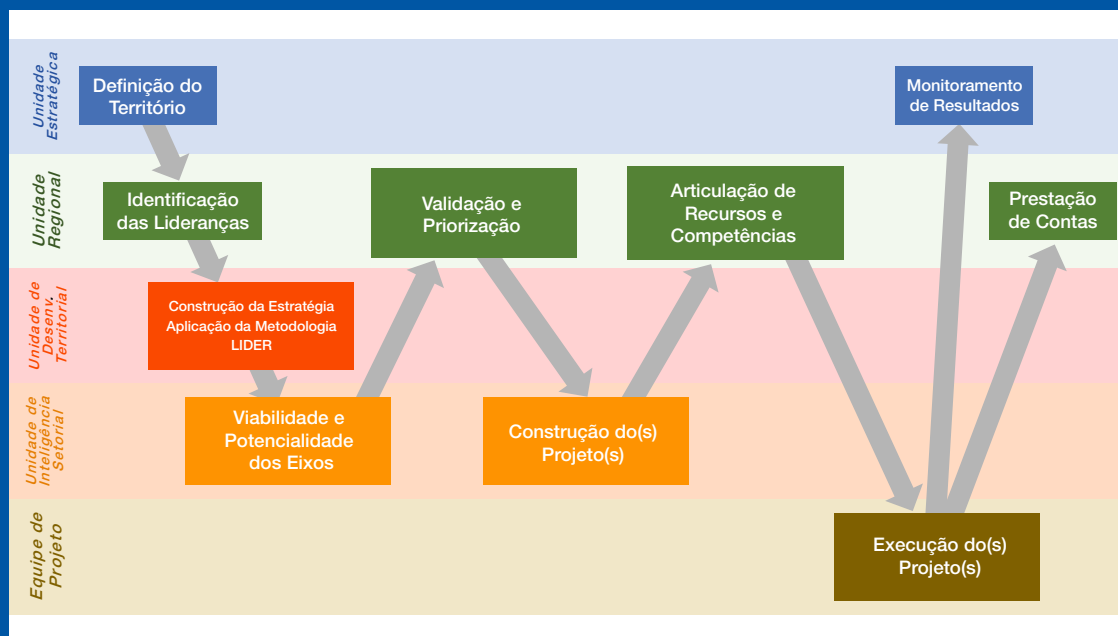
1. Definição do Território – O processo se inicia com o levantamento de dados e de análises socioeconômicas, demográficas, potencialidades e vocações das regiões do estado. A partir desses critérios, chega-se à definição do recorte territorial a ser trabalhado.
2. Identificação de Lideranças – Em um programa de desenvolvimento territorial, os participantes precisam ter perfil empreendedor, exercer papel de liderança e disseminar uma visão estratégica para tornar o ecossistema do território unido, forte e competitivo. Também é importante que eles representem diversos segmentos da sociedade – como setores privado e público, terceiro setor e instituições de pesquisa e ensino, entre outros.
3. Construção da Estratégia – Aqui começa a primeira fase da metodologia LIDER. O foco é a construção da identidade do grupo de lideranças e a formulação das estratégias e de seus eixos prioritários de desenvolvimento, além da institucionalização de uma governança no território.
4. Potencialidade dos Eixos – Análise da viabilidade e da potencialidade dos eixos escolhidos para o desenvolvimento do território, abrangendo o aporte de conhecimento para construção dos projetos de cada eixo, com a definição das respectivas estratégias de atuação.
5. Elaboração dos Projetos – As lideranças do território analisam os projetos levantados pelos estudos para determinar a priorização e a validação daquelas iniciativas alinhadas à estratégia definida anteriormente. Nessa etapa, o conhecimento dos especialistas se soma ao estudo e ao diagnóstico do setor para servir de insumo a essas definições.

6. Recursos e Competências – Chegamos a um ponto crucial. Aqui, a equipe que executará o projeto será definida e ocorrerá o levantamento das fontes de recursos financeiros e humanos.
7. Monitoramento dos Resultados – Há basicamente três esferas de monitoramento: lideranças do território, lideranças dos eixos e equipe de cada projeto. Com o acompanhamento dos trabalhos em todas as etapas, os resultados são analisados constantemente, possibilitando a identificação de correções e mudanças.

Modelo aplicado no Sebrae RS

A função prática do Sebrae RS é ajudar a definir os papéis e responsabilidades de todas as pessoas e áreas envolvidas durante o programa de desenvolvimento territorial. O propósito é deixar claro o que deve ser feito e por quem deve ser feito. Também é importante delimitar as bases da interação que ocorrerá com a estrutura externa – incluindo a governança do LIDER. A medida procura estabelecer um melhor controle sobre ações, projetos e fluxo de informações do programa. Dessa forma, a organização estabeleceu o modelo abaixo (Fig. 02) para a realização do processo de gestão – desde a fase inicial, com a seleção do território, passando pela aplicação da metodologia LIDER até a implementação das ações e do monitoramento.

Figura 02 As responsabilidades de cada esfera do Programa LIDER.



Modus Operandi e Roteiro Operacional

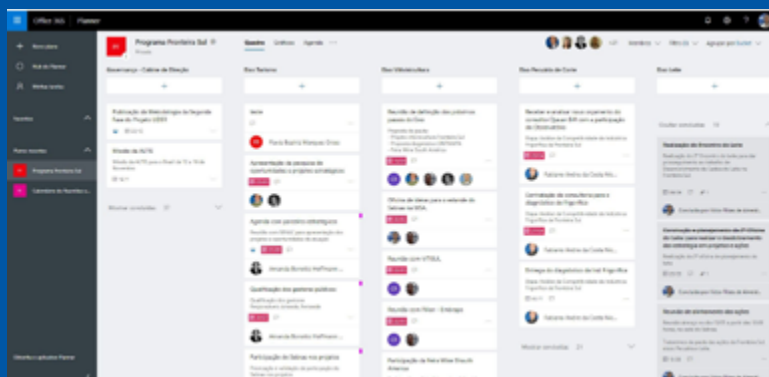
A operacionalização desse processo representa um desafio em razão da necessidade de coordenar muitas ações e projetos e de garantir a interação de diversas pessoas e equipes de trabalho – sejam elas do Sebrae ou do próprio território.

Nesse sentido, é fundamental a utilização de ferramentas que possibilitem o compartilhamento das tarefas com toda a equipe, assim como a classificação delas em pendentes, em execução e finalizadas.

O método possibilita que todos conheçam as tarefas mais urgentes, integrando as ações e resultados do time e aumentando a eficiência do trabalho e a sintonia do grupo.

Entre as diversas ferramentas existentes para essa finalidade, o Sebrae/RS optou pela utilização do *Microsoft Planner* (Fig. 03). Simples e de fácil interação com vários dispositivos, o recurso ajuda a organizar e a manter atualizado o fluxo de atividades desse processo.

Figura 03 Layout do Microsoft Planner.

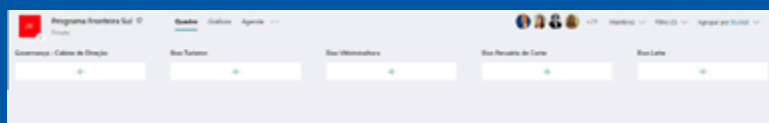


O Planner auxilia a estruturar, planejar e organizar diversos projetos de trabalho, além de facilitar o gerenciamento das tarefas. Esse processo inclui os seguintes tópicos: criação do plano, registro de tarefas, compartilhamento de documentos, controle e interação.

Criação do Plano

Um programa de desenvolvimento territorial se divide em etapas, eixos priorizados e projetos. Assim, são fundamentais a organização e a divisão das tarefas nas suas respectivas “caixas”. Na figura abaixo, podemos observar a utilização do Planner na divisão das tarefas de acordo com eixos priorizados (turismo, vitivinicultura, carne e leite) e com as responsabilidades da governança e do Observatório.

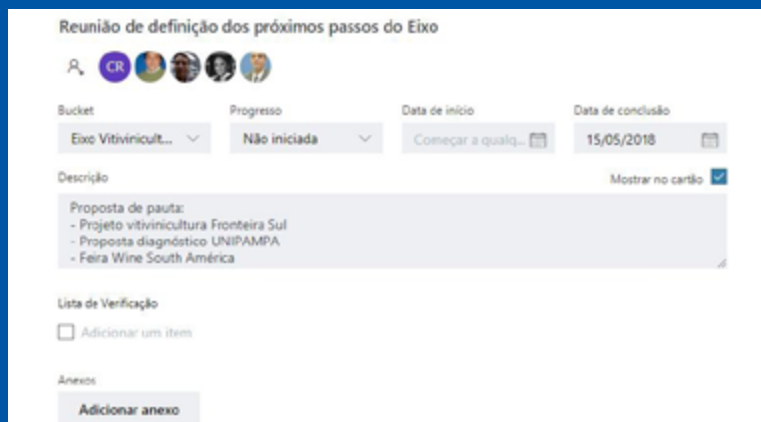
Figura 04 Layout do Microsoft Planner.



Registro de Tarefas

Todas as ações e tarefas são registradas e devem conter os seguintes dados: responsável pela atividade, eixo ao qual se refere, status de progresso (não iniciado, em andamento, concluído), data inicial e final e descrição da tarefa.

Figura 05 Layout do Microsoft Planner.



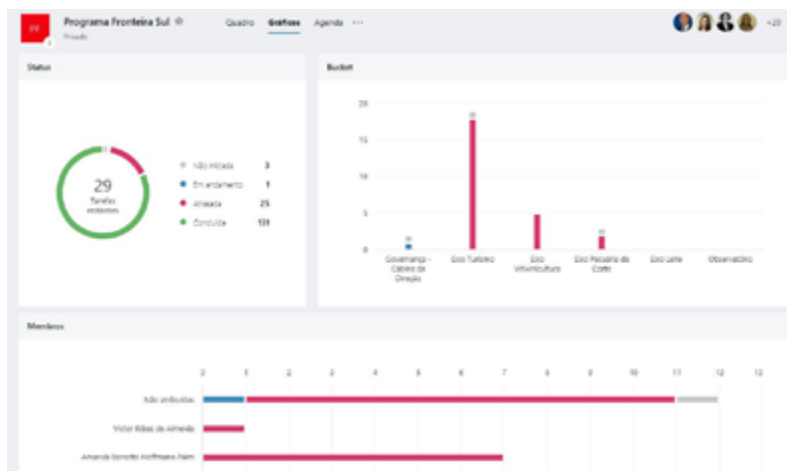
Compartilhamento

Outro recurso fundamental é o compartilhamento e a organização dos documentos que são utilizados na execução das tarefas. Dessa forma, os arquivos ficam disponíveis para todos os atores envolvidos, que podem editá-lo. O conteúdo também pode ser visualizado pelos demais participantes.

Controle

A visão completa das ações e tarefas permite o acompanhamento do status geral do projeto, incluindo a visualização por quantidade de tarefas em progresso, a situação de cada “caixa” e os participantes que estão envolvidos nas ações.

Figura 06 Layout do Microsoft Planner.



A ferramenta permite, ainda, a utilização de diversas aplicações de filtros, como seleção de tarefas por participantes, por eixo e por prazo, entre outros, facilitando o controle e o monitoramento do programa.

Interação

Uma das principais finalidades da ferramenta é promover a interação de todos os participantes envolvidos no programa. O dispositivo envia notificações por e-mail sempre que um participante for atribuído a uma nova tarefa ou adicionado a uma conversa. Assim, todos ficam cientes do andamento das ações.

Desafios da gestão de um programa de desenvolvimento territorial

A utilização de uma ferramenta operacional que organize as ações e a interação de todos os envolvidos, assim como um processo que detalhe os objetivos de cada etapa, são a base para uma gestão eficiente de um programa de desenvolvimento territorial.

Mas cabe ressaltar que o desafio principal do modelo de agência de desenvolvimento está na cooperação, no trabalho em rede e na conexão de todos os atores do território. Isso porque as plataformas e ferramentas apenas ajudam a organizar o acesso às informações, mas não promovem o relacionamento profícuo entre todos os participantes envolvidos no processo de desenvolvimento.

A agência de desenvolvimento, de modo geral, é uma ferramenta a serviço da aplicação prática do conceito de marketing territorial. Muito utilizada em mercados maduros, a abordagem impõe a definição de estratégias de longo prazo em paralelo à construção de uma imagem positiva da região. Acima de tudo, o sistema busca valorizar as particularidades locais, visando à atração de investimentos. As definições de marketing territorial, aliás, serão aprofundadas no próximo capítulo.

8

Desenvolvimento Local e Marketing Territorial



Cidades e regiões nos novos modelos de desenvolvimento local

Paolo Rizzi¹

A globalização dos mercados das últimas décadas teve como resultado uma contínua aceleração das competições em níveis internacional e regional. Ao mesmo tempo, produziu uma crescente dispersão geográfica da produção material por meio do uso de novas tecnologias e transações financeiras, ampliando as disparidades em escalas nacional e internacional. Também, no aspecto teórico assistiu a uma profunda revisão dos modelos de desenvolvimento local: de um lado com a evolução da configuração neoclássica e, de outro lado, com a difusão do crescimento endógeno (CICIOTTI; RIZZI, 2005).

A partir do modelo de crescimento de Solow, a hipótese de uma relação estável entre a produção de um sistema econômico, a dotação de *inputs* e o conhecimento técnico tem se demonstrado sempre mais insatisfatória. A análise teórica e a pesquisa empírica foram orientadas na direção de um progressivo “alargamento” da noção de capital. Antes enfatizando o papel da pesquisa e desenvolvimento e capital humano, depois utilizando o conceito de capital social (PUTNAN, 2000) e, final-

mente, por meio da noção de criatividade e capital criativo (FLORIDA, 2003). Outros pesquisadores introduziram o conceito de capital territorial para abranger a multidimensionalidade dos bens materiais e imateriais dos sistemas regionais e locais.

Por fim, a abordagem neoinstitucional evidenciou que as instituições representam um fator importante nos desenvolvimentos nacional e regional, onde suas qualidades e densidade promovem a eficiência dos sistemas de produção e a cooperação entre atores econômicos e sociais (ACEMOGLU; ROBINSON, 2012).

Nesse quadro caótico, as dicotomias do modelo de desenvolvimento equilibrado (no qual prevalece a convergência entre áreas atrasadas e território mais desenvolvido) e dos modelos desequilibrados (onde prevalecem os processos de concentração e polarização) e a dicotomia entre modelos de desenvolvimento exógeno (pelos quais as exportações ou a iniciativa pública puxam o crescimento) e endógeno (no qual os fatores internos do território são determinantes) encontram uma integração possível justamente nas cidades e nos sistemas locais. Em particular são os estados e as cidades que podem competir nos mercados globais para atrair investimentos, turistas ou residentes por meio de políticas adequadas de *marketing* territorial, bem como são as “novas economias urbanas” que podem consolidar o desenvolvimento quando os fatores externos apresentam desacelerações repentinas como na última crise global de 2008.

Esses novos espaços de desenvolvimento urbano estão ligados a setores emergentes que respondem à demanda interna de “bem comum” das cidades e às novas necessidades dos cidadãos: requalifi-

¹ Professor associado de “Economia Aplicada” e “Marketing Territorial”, DISES - Departamento de Ciências Econômicas e Sociais, LEL - Laboratório de Economia Local, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, Itália.

cação e regeneração de edifícios e áreas degradadas, mobilidade terrestre das pessoas e logística das mercadorias, gestão dos recursos hídricos, economia de energia e desenvolvimento das energias renováveis, proteção do meio ambiente e descarte de resíduos, proteção de desastres naturais, telecomunicações e cabeamento, novas necessidades alimentares e agricultura, serviços sociais, cultura, turismo e tempo livre, saúde, cooperação transnacional (RIZZI; CICIOTTI; GRAZIANO, 2018).

O instrumento potencialmente mais apropriado para responder ao crescimento desses setores emergentes provenientes da demanda urbana é o planejamento estratégico, que viveu nos países ocidentais um período frutífero nas últimas décadas do século passado, com exemplos de sucesso na França, Inglaterra, Espanha e, também, na Itália (em Turim, Veneza, Florença). Contudo, tal instrumento mostrou sinais de fadiga e atraso nos últimos anos. De um lado, o desgaste dos processos decisivos inclusivos determinou tensões de desconfiança nas diversas formas participativas, resultando em tendências na direção de uma decisão mais direta e veloz. Por outro lado, frequentemente encontram-se incoerências entre estratégias e projetos, visões abstratas e realizações concretas, declarações e narrações locais e evidências de atuação. Percebe-se a urgência em introduzir nos processos de programação negociada e planejamento estratégico todas as novas tendências derivadas dos processos de inovação social em andamento: do *coworking* ao *crowdfunding*, das formas de *sharing economy* aos processos de economia circular, das experiências de democracia deliberativa aos instrumentos de *e-democracy*.

Do mesmo modo, nos processos de inovação e transferência tecnológica do famoso Modelo da Tripla Hélice – que enfatiza como melhores estratégias a colaboração e a integração das três esferas das instituições, das empresas e de pesquisas –, deve passar a um Modelo de Hélice Quádrupla, integrando o papel da sociedade. Se de fato o governo define e implementa as políticas e incentivos, as empresas produzem bens e serviços, as universidades oferecem educação, inovação e pesquisa. Para a sociedade civil, é reservada a tarefa de legitimar as políticas para o mercado interno, orientá-las e definir suas prioridades e as soluções possíveis de atuação de maneira sustentável.

Também nesse caso, as cidades – em particular as cidades médias – se mostram as mais aptas a integrar as inovações tecnológicas e sociais nos processos de desenvolvimento territorial. Elas podem responder mais rapidamente às novas necessidades dos cidadãos: qualidade de vida, meio ambiente, tempo livre, colaboração e sociabilidade. É necessário, porém, fazer uma distinção entre cidades médias e metrópoles, uma vez que as primeiras podem encontrar soluções mais equilibradas entre produção de riquezas e proteção do ambiente, qualidade da vida e equidade distributiva, ocupação e biodiversidade.

Num estudo recente sobre as regiões europeias, emergem como as áreas com mais desequilíbrio na comparação entre os diversos fatores do desenvolvimento sustentável as metrópoles e capitais nacionais (Londres, Madri, Praga, Paris, Bruxelas). Porque, de um lado, se caracterizam por elevadíssimos níveis de renda per capita e, às vezes, de esperança de vida, mas, ao contrário de muitas cidades médias, registram índices de Gini muito preocupantes (alta concentração de riqueza), emissão de poluentes elevadíssimas e baixos índices de biodiversidade. Nota-se que as cidades e sistemas locais se apresentam hoje como laboratórios que podem experimentar novos caminhos para o crescimento sustentável, que conjuguem desenvolvimentos exógeno e endógeno, tecnologia e sociabilidade. As contradições dos grandes aglomerados metropolitanos surgem com força propondo como modelos mais virtuosos as cidades e os sistemas locais de dimensões médias e pequenas.

O marketing territorial: clientes-alvo e instrumentos operativos

A noção de marketing territorial tem se consolidado na literatura econômica e regional com uma definição cujo conceito se refere a ações e atividades que visam a aproximar a oferta de funções urbanas da demanda de residentes, empresas internas e externas, turistas e demais visitantes. É, portanto, o processo pelo qual as atividades urbanas estão ligadas à demanda de clientes-alvo para maximizar o funcionamento econômico-social da área em questão.

Os instrumentos de marketing empresarial são, portanto, aplicados ao território e seus atores. No entanto, as diferenças entre marketing para produtos e empresas e marketing territorial devem ser enfatizadas. O marketing de negócios ou de produtos, precisamente, visa a criar valor e lucro para a empresa, adaptando o fornecimento de produtos ou serviços aos requisitos dos mercados-alvo. No marketing territorial, por sua vez, a oferta não é apenas o produto comercial, mas a “boa cidade” e seus serviços: áreas para uso industrial ou residencial, emergências turísticas e naturais e a prestação de serviços coletivos e culturais. Enquanto a demanda emerge não só dos consumidores, mas também dos cidadãos (marketing externo).

O marketing territorial difere substancialmente do marketing de produtos. Isso porque os objetivos dos atores envolvidos não tendem a maximizar o lucro ou quotas de mercado, mas garantir e melhorar o bem-estar coletivo, mitigando o conflito em potencial entre os desejos dos consumidores, metas empresariais e interesse público.

Uma segunda diferença importante entre marketing empresarial e territorial é ligada também à especificidade da oferta, que é representada para o território não somente por um único bem industrial ou tipo de serviço, mas de um produto complexo feito de recursos tangíveis (componentes físicos da cidade), recursos imateriais (cultura, história, clima), serviços (do turismo aos serviços públicos para os cidadãos) e as relações entre os atores.

Depois de evidenciar a especificidade do marketing territorial e suas conexões com as políticas de desenvolvimento local, é útil procurar construir uma taxonomia das suas formas aplicadas sobre uma base de destinatários e dos instrumentos operativos. Uma distinção significativa é entre marketing territorial interno e externo. O primeiro é voltado aos

residentes e às empresas locais, enquanto o segundo, aos potenciais novos residentes, turistas, visitantes e potenciais investidores.

Os instrumentos operativos relativos ao marketing territorial interno são relacionados às iniciativas voltadas a aumentar a satisfação do cliente nos serviços fornecidos pelas autoridades locais (medidos por meio de pesquisas e análises de mercado) ou a todas as formas de participação civil. Valem-se de balanços sociais, júris de cidadãos e planos estratégicos, os quais hoje se difundiram em muitas cidades, bem como as novas formas de *e-democracy* pela *web*. O mesmo vale para o apoio às atividades produtivas locais, para as quais as administrações locais ativam incubadoras de empresas, parques científicos e tecnológicos para facilitar o desenvolvimento inovativo e a ligação entre universidade e pesquisa aplicada e realidades produtivas.

Devem ser ainda consideradas ações de marketing territorial interno todas as iniciativas de marketing urbano, entre elas as atividades para a valorização dos centros históricos e de incentivo às atividades comerciais (objeto de forte concorrência da grande distribuição, cada vez mais, localizada nos cinturões suburbanos capazes de receber grandes hipermercados) para repropor a habitabilidade desses centros

“ Depois de evidenciar a especificidade do marketing territorial e suas conexões com as políticas de desenvolvimento local, é útil procurar construir uma taxonomia das suas formas aplicadas sobre uma base de destinatários e dos instrumentos operativos. ”

por meio da requalificação urbana, novo mobiliário urbano e eventos culturais e musicais.

No âmbito do marketing territorial externo, a primeira distinção importante a ser feita é entre a atração dos investimentos e a consequente oferta de pacotes de localização, os incentivos e as campanhas publicitárias territoriais, e a promoção do turismo com os instrumentos consolidados das agências turísticas, atualmente em transformação com a instituição dos sistemas de turísticos locais.

De modo particular, o novo desafio em termos de atração de investimentos é representado pela assistência pós-venda ou por iniciativas para encorajar o enraizamento permanente de investimentos *greenfield* (novas atividades produtivas, o que significa a criação de postos de trabalho) e requalificações (aquisições e requalificação de atividades preexistentes e, portanto, empregos salvos).

De fato, a mesma volatilidade dos fluxos de investimento externo direto (FDI), que permitem novas iniciativas produtivas multinacionais, às vezes se traduzem em abandonos imprevistos de novas áreas à procura de lugares alternativos que ofereçam maiores vantagens em termos de custo da mão de obra e das matérias-primas, encontrando fatores de produção estratégicos, incentivos financeiros e fiscais.

De onde se depreende a necessidade de formas adequadas de fidelização para consolidar o enraizamento dos investidores atraídos e impedir seu deslocamento para outros territórios.

Busca-se o envolvimento nos planos de desenvolvimento local, serviços de facilitação nos relacionamentos com os terceirizados ou iniciativas sob medida para a formação da força de trabalho e dos dirigentes. As primeiras experiências pós-assistência são originárias do País de Gales, não por acaso figura entre as regiões que receberam, nos anos 1980 e 1990, fluxos maciços de investimentos *greenfield* de países orientais e americanos e, hoje, têm grande dificuldade para competir por investimentos com as áreas de nova industrialização do extremo oriente.

A contribuição do marketing territorial no desenvolvimento local

É possível medir os efeitos das políticas de marketing territorial? A partir da atração dos investimentos, os casos notáveis do País de Gales e Irlanda nos anos 1980 e 1990, dos países do leste europeu depois da queda do muro de Berlim, dos NIC (novos países industrializados), até a Índia e a China como as economias emergentes da Ásia e, também, na África nas últimas décadas mostram como a capacidade de atrair in-

“ A crise das torres gêmeas e, depois, a recessão internacional em 2008 interromperam bruscamente o desenvolvimento dos fluxos de capital internacional, retomando o crescimento somente com a relativa recuperação dos últimos anos. ”

vestimentos externos foi verdadeiramente um eficaz motor competitivo, capaz de relançar economias ocidentais caracterizadas por processos severos de desindustrialização e declínio econômico e social (Gales e Irlanda) ou estimular caminhos sustentáveis de crescimento em países considerados anteriormente em desenvolvimento (China e Índia).

A elevada volatilidade dos investimentos externos diretos, todavia, causa mudanças de cenário repentinas com novas situações imprevisíveis de desinvestimento que atingem gradualmente, primeiro as áreas anglo-saxãs, em seguida o leste europeu e, finalmente, os *baby tiggers* do extremo oriente, atualmente “chantageados” pelas empresas multinacionais em busca de vantagens em termos de custo de mão de obra e mercado consumidor.

A crise das torres gêmeas e, depois, a recessão internacional em 2008 interromperam bruscamente o desenvolvimento dos fluxos de capital internacional, retomando o crescimento somente com a relativa recuperação dos últimos anos.

No fronte dos investimentos externos, as políticas italianas se demonstraram decepcionantes, embora resultados significativos tenham sido alcançados no caso do marketing para turistas e visitantes (RIZZI; GRAZIANO, 2017). Isso porque a Itália mantém uma dimensão robusta em termos de desembarques e pernoites com algumas boas práticas: além dos casos de excelência do Trentino-Alto Ádige, Sardenha e as cidades artísticas (Roma, Florença e Veneza), tradicionalmente destinos com altíssima atratividade, nessa perspectiva os nichos dos setores turísticos menores (turismo religioso, cultural, artístico), do ecoturismo e do turismo enogastronômico, nos quais as campanhas promocionais obtiveram sucessos notáveis no turismo doméstico e internacional (campanhas promocionais da Toscana, Úmbria, Sicília e Langhe).

É, porém, em termos de demanda interna (cidadãos, trabalhadores e empresas locais) que os resultados das políticas de marketing territorial demonstram ser mais significativos.

Nesse contexto, o marketing territorial interno é um instrumento inovador para favorecer a relação difícil entre administração e administradores, entre administração local e investidores do território com pesquisas interessantes de satisfação do cliente e novas formas de democracia deliberativa participativa. Essas tentativas foram úteis ao planejamento negociado e ao planejamento estratégico, os quais se difundiram significativamente na Europa e na Itália nas últimas décadas. Nessas experiências de planejamento estratégico, foram implementadas novas políticas locais com a finalidade de promover e estimular o crescimento e, sobretudo, num horizonte temporal de médio a longo prazos, parcialmente isolado do ciclo eleitoral administrativo local (CICIOTTI; RIZZI, 2005).

Governar as políticas de desenvolvimento local

Para superar os desafios da globalização – que provocaram desequilíbrios profundos entre desenvolvimento produtivo e compatibilidade ecológica, entre crescimento econômico e igualdade distributiva, fenômenos de migração mais difundidos e conflitos entre estados –, cidades e sistemas locais podem ser laboratórios de mudança capazes de inovar formas de governança territorial, por meio de novas modalidades de democracia participativa e planejamento estratégico. As diretrizes da política territorial devem, no entanto, incorporar a capacidade endógena de desenvolver empreendedorismo e criatividade, com a capacidade de atrair investimentos, turistas e moradores. Nesse sentido, o marketing territorial e as políticas de *branding* representam um desafio estimulante para a cidade. Com os instrumentos de promoção voltados para o exterior, podem desenvolver ações cada vez mais robustas de marketing interno para que a participação dos atores privados, os componentes de sociedade civil e associações fortaleçam o capital social, consolidem a identidade territorial e, assim, revigorem o ecossistema local de conhecimento e pesquisa.

Da mesma forma, a atratividade territorial deve ser buscada em termos de investimento de pessoas, turistas e estudantes. O caso italiano revela como a capacidade de atrair turistas é frequentemente associada ao crescimento populacional, enquanto a consolidação de alguns centros universitários em cidades menores e periféricas resulta em políticas frequentemente criticadas, mas com efeitos positivos sobre a capacidade desses territórios. O papel das cidades de tamanho médio geralmente aparece como uma fortaleza do sistema italiano por sua capacidade de encontrar soluções mais equilibradas nas diferentes esferas de sustentabilidade econômica, social e ambiental.



Conclusão

Conclusão

Fabio Antoldi¹

Andre Luis Vieira Campos²

Emilio Beltrami³

Os territórios não são apenas espaços físicos de produção, consumo, investimento e poupança, mas lugares da comunidade por meio de conexões e conhecimento. O território é o recurso que pode se tornar uma fonte dinâmica de vantagem competitiva para as empresas que o habitam.

Entretanto, antes de serem ambientes de empresas, os territórios são espaços de vida, de pessoas, de talentos, de culturas e de conhecimentos. Caracterizam-se, nesse paradigma da economia global, como uma fonte de sabedoria, de unicidade, porque ali está o tecido da comunidade humana.

E, afinal, o que queremos dizer com “desenvolvimento”? Muitas vezes falamos de desenvolvimento econômico, associando a atividade em relação ao Produto Interno Bruto, aos lucros das empresas, ao índice de

trabalho e de competitividade das empresas. Nunca devemos perder de vista, também, os interesses individuais do trabalhador. Portanto, as empresas – em termos de atividades, lucros e capital – devem estar dentro de uma visão de desenvolvimento integral das pessoas. O que significa ir além de conceitos econômicos e envolver a igualdade, a justiça social e o bem-estar das comunidades.

O desenvolvimento deve ser orientado para o bem comum, que é o “bem de todos nós” (indivíduos, famílias, grupos sociais e povos). E deve ser sustentável, que não afete as gerações futuras. A sustentabilidade se tornou um *slogan*. E aí, nós temos um desafio: nessa era atual dos limites que vivemos, estamos arriscando verdadeiramente mostrar, se não na próxima, mas para as gerações seguintes, o possível fim do nosso mundo. E isso é dramático. Devemos lembrar que a sustentabilidade ambiental e social deve ser algo que fazemos pensando nos nossos filhos.

Embora não existam receitas, quando se trata de desenvolvimento econômico, muitos fatores podem ser arrolados. Trata-se de uma situação complexa para sua obtenção. Precisamos de capital humano e também de empresários para as estratégias de investimentos, partindo de uma capacidade de ler o que o mercado precisa – ou seja, a demanda por bens e serviços, entendendo que é necessário ter novos conhecimentos (ou uma nova combinação de saberes já existentes) para encontrar novas respostas. É um processo que, nesse caso central, possui o espírito empreendedor.

Tudo isso leva, de forma causal, a uma reflexão sobre o que é necessário fazer: o capital humano é central, porque estamos falando sobre desenvolvimento integral e humano, em que o trabalho é um componente

1 Professor titular de “Business Strategy” e de “Empreendedorismo”, diretor da divisão “MPME e APL” da Altis - Alta Escola Empresa e Sociedade da Università Cattolica del Sacro Cuore de Milão, Itália.
2 Gerente de Gestão Estratégica do Sebrae RS, graduado em Administração Pública pela PUCRS, pós-graduado em Finanças Empresariais pela FGV-RJ e mestre em Administração pela UFRGS.
3 Consultor técnico internacional, graduado em Ciência Política Internacional, especialização em Internacionalização de Pequenas Empresas pela Altis - Alta Escola Empresa e Sociedade e mestre em Desenvolvimento Econômico do Território pela Universidade Católica de Milão.

essencial não somente para produzir renda, mas para dar dignidade às pessoas. O trabalho não é simplesmente um salário no fim do mês, embora isso também seja necessário, mas a felicidade das pessoas por meio de sua atividade laboral.

Todos os modelos de desenvolvimento do território se baseiam no capital humano, entendido como o conjunto de habilidades, competências, conhecimentos e relacionamento interpessoais que constituem a sociedade. Por meio da articulação entre os diferentes atores locais que representam a sociedade, pode-se construir uma governança capaz de gerenciar os processos do desenvolvimento territorial. A governança é responsável pela elaboração do planejamento estratégico do território, incluindo atração de investimento e atividade de marketing territorial. O papel das universidades é fundamental para aplicar os conhecimentos teórico e científico no desenvolvimento das cadeias produtivas locais, visando ao aumento da competitividade das empresas.

Promover o desenvolvimento local significa não somente gerir o crescimento das atividades econômicas e do aperfeiçoamento da performance macroeconômica de um território (por exemplo: o desemprego, o número de empresas ou as exportações), mas também conseguir valorizar plenamente as capacidades dos indivíduos, famílias, empresas, instituições (públicas e privadas) que constituem a comunidade local, tendo como norte uma visão de bem comum compartilhada por todos. A palavra-chave que emerge repetidamente da experiência das regiões italianas é “rede”. As agências públicas construíram suas políticas eficazes de apoio ao desenvolvimento das atividades econômicas, criando redes territoriais de colaboração que valorizam as competências de cada um dos atores, amplificam suas capacidades operativas

e tornam mais eficientes a alocação dos recursos públicos e privados para o desenvolvimento.

Para criar uma rede, porém, é necessário identificar os “NÓS” (cada um dos diversos atores públicos e privados que operam no território) e saber criar CONEXÕES entre eles, ditando as REGRAS COMUNS de colaboração e GOVERNANDO as trocas de informação, conhecimento, oportunidades e recursos entre os NÓS e entre os usuários dos serviços da rede. Para tanto, é fundamental que os diversos atores públicos e privados se conheçam, dialoguem e confiem uns nos outros para poder dar vida às conexões que permitam a criação de pontes – pelas quais a colaboração flui.

No modelo de desenvolvimento das regiões e províncias italianas, um papel-chave é desempenhado pelo poder público, do governo local (diretamente ou por meio das suas agências para o desenvolvimento). Este, adotando uma lógica de subsidiariedade vertical, coloca em campo os recursos (financeiros e operacionais) necessários para fazer funcionar as redes, para o desenvolvimento, e comanda o mecanismo de funcionamento destas, coordenando todos os sujeitos públicos e privados.

Da mesma forma, as incubadoras e as aceleradoras de empresas, bem como os parques científicos e tecnológicos – públicos ou privados, de universidades ou de empresas ou entidades locais – podem constituir no território um *asset* fundamental para o desenvolvimento endógeno de um novo empreendedorismo, inovador e voltado ao crescimento.

Estruturas desse tipo, no entanto, precisam criar ao seu redor um amplo ecossistema para o empreendedorismo, que envolva todas as universidades, o mundo das finanças, os serviços especializados para as

empresas e as plataformas tecnológicas. Devem ser estruturas muito abertas ao ambiente externo, comprometidas em construir um *network* intenso e profundo de relações de confiança e colaboração com os atores econômicos territoriais, para evitar que se tornem uma espécie de “*bunker*” fechado para as trocas com o ambiente externo.

Do mesmo modo, promove-se o território ajudando as empresas locais a entrarem de modo eficaz em novos mercados (por meio de exportações, de investimentos e aquisições) e colocando em ação políticas de atração de investimentos de empresas estrangeiras para o território.

Nesse contexto, e conforme apresentado no decorrer deste livro, surgem possíveis implicações para o Programa de Desenvolvimento do Território da Fronteira Sul:

- Devem ser promovidas, sistematicamente, redes de colaboração: redes de empresas, redes entre os centros de pesquisa e redes entre as universidades. Para fazer isso, é necessário conhecer as diversas realidades, colocá-las em contato entre si, criar plataformas (digitais também) para a troca de informações; alocar recursos públicos (para o cofinanciamento de projetos de desenvolvimento, por exemplo) preferencialmente para as estruturas de rede, premiando, assim, sujeitos que saibam colaborar com outras entidades.
- Propiciar que, nos projetos de desenvolvimento das cadeias de produção – em especial, as priorizadas: turismo, vitivinicultura, carne e leite –, sejam sempre previstas ações voltadas expressamente para construir redes permanentes entre os atores da cadeia de valor: alianças, acordos, cooperativas ou consórcios, plataformas digitais que criem comunidades profissionais.

Podemos sintetizar os conceitos-chave explorados neste livro nos blocos conceituais abaixo:

- a. Marketing Territorial** – visão, esperança, planejamento, sistema de governança, atração, coordenação, conscientização, investimentos e internacionalização;
- b. Rede** – cooperação, capital social, projetos e ações unificadas, necessidades afins, parcerias, união, inclusão e associativismo; **Ecosistema para a inovação** – *hub*, ciência, tecnologia, inovação, conhecimento, incubação.

Esses três sistemas de conteúdo vão na direção do progresso do programa Fronteira Sul: de um lado, intervindo num sistema de governança local sempre mais eficaz e decidido, voltado a elaborar uma visão de longo prazo e o consequente plano de desenvolvimento; do outro, atuando (também no nível das infraestruturas e dos relacionamentos institucionais) para reforçar as redes territoriais a partir daquelas inerentes à pesquisa e inovação.

Uma primeira forma de ecossistema, constituída no âmbito do Programa Fronteira Sul, é o consórcio universitário que está unindo os demais centros de conhecimento acadêmico na pesquisa aplicada nas cadeias produtivas dos projetos-piloto.

No futuro, será indispensável desenvolver um trabalho de leitura dos novos cenários econômicos, sociais e tecnológicos, visando a antecipar, quando possível, as mudanças em curso, bem como as transformações nas cadeias produtivas, caracterizadas pela alta presença de pequenos negócios, a fim de suportar os elos mais sensíveis às mudanças e crises, aumentando a competitividade, o desenvolvimento sustentável e a prosperidade do território.

An aerial photograph of a rural landscape. The top half shows a vast vineyard with neat rows of green grapevines. Below the vineyard, a herd of brown and white cows is grazing in a green field. The entire image is overlaid with a large, irregular blue shape that covers the left and bottom portions, leaving the vineyard and the herd visible. The word 'Anexo' is written in white on the blue background.

Anexo

CASE – UNISINOS: orientando o desenvolvimento do turismo na região do Pampa Gaúcho

Prof. Dr. Marcelo Jacques Fonseca (Escola de Negócios, UNISINOS)

Prof. Dr. Guilherme Trez (Escola de Negócios, UNISINOS)

Prof. Dr. Fabricio Tarouco (Escola da Indústria Criativa, UNISINOS)

Esta publicação apresentou a história, as motivações e as bases conceituais da fase de implementação do Programa LIDER, visando a sua replicação em diferentes iniciativas que envolvam desenvolvimento regional no Brasil. Nesta seção, apresenta-se o caso do turismo, um dos eixos prioritários de atuação.

Entendendo a importância do rigor científico e de informações consistentes como alicerces fundamentais para a construção desse tipo de projeto, o Sebrae RS solicitou ao Instituto de Pesquisa de Mercado (IPM), da UNISINOS, um trabalho de pesquisa que pudesse amparar e orientar o desenvolvimento do turismo na Região do Pampa Gaúcho. Ao optar por um Instituto vinculado a uma Escola de Negócios de uma Universidade, o Sebrae RS deixa clara, desde o início do projeto, a maneira

com que pretendia abordar esse desafio: com um olhar estratégico de negócios, cuja definição de posicionamento “do produto”, nesse caso o território, deveria ser amparada por uma sólida análise de informações de mercado.

Outros pressupostos não menos importantes pautaram o processo de trabalho desde o início:

- a. a compreensão de que toda a construção deveria ocorrer de maneira integrada com a (e legitimada pela) “ponta”, ou seja, todas as etapas do trabalho seriam amplamente debatidas com aqueles mais diretamente envolvidos na atividade turística da região;
- b. a noção de que a tradição e a rica história deveriam ser uma necessária inspiração para se pensar o presente e projetar o futuro, mas não uma amarra ao passado;
- c. o constante estímulo ao “livre pensar”, a partir do que fosse pesquisado, sem que os vícios e as frustrações do passado atrapalhassem o planejamento futuro;
- d. a orientação incansável pela perspectiva do usuário, tanto na etapa de pesquisa quanto, principalmente, na de concepção da oferta – que deve ser muito mais pautada pela maneira como a experiência turística é vivida e percebida e menos pela forma como é tradicionalmente ofertada;
- e. a perspectiva regional e integrada como prioritária à perspectiva municipal e separada; e
- f. a orientação constante pela lógica de um ecossistema de turismo, em que determinados atrativos só se tornam produtos viáveis quando integrados a uma boa infraestrutura de apoio, de serviços complementares, de distribuição e de promoção.

Orientado por tais pressupostos, o escopo integral do projeto consistiu na realização de dois grandes trabalhos, conforme demonstra a Figura 1, iniciados no final de 2016 e concluídos em março de 2018.

Figura 1 Escopo do projeto



A Figura 2 ilustra a região para a qual o trabalho foi desenvolvido, destacando as cidades que foram alvos da pesquisa.

Figura 2 Contexto do projeto



A seguir é feita uma apresentação de cada um desses trabalhos, buscando-se detalhar, de maneira sintetizada, os objetivos, a metodologia empregada e os respectivos resultados.

TRABALHO 1 – PESQUISA

Partindo-se do pressuposto de que bons projetos precisam ser construídos sobre um alicerce sólido de informações, o primeiro trabalho consistiu na realização de uma pesquisa que teve como **principal objetivo** a identificação de oportunidades para o desenvolvimento do turismo no Pampa Gaúcho. Para tanto, foi desenvolvido um design de pesquisa estruturado em três etapas, conforme demonstra a Figura 1 anteriormente apresentada.

A primeira etapa consistiu na *análise da oferta*, ou seja, na avaliação dos diferentes (atuais e potenciais) atrativos turísticos existentes na região e na respectiva infraestrutura necessária à atividade turística. Essa avaliação se deu a partir do emprego combinado de diferentes **metodologias** de pesquisa, a saber:

- *Reuniões de “tomada de posição”*: com representantes locais de alguma maneira ligados ao turismo, para compreensão das expectativas e familiarização inicial com as oportunidades e os desafios existentes.

- *Desk research*: análise preliminar de informações disponíveis em sites e arquivos públicos, bem como análise de inventários turísticos das cidades, para orientação do trabalho de campo.
- *Entrevistas em profundidade*: aproximadamente 102 entrevistas com representantes da comunidade, envolvendo moradores, empreendedores e representantes do poder público, para se buscar a perspectiva interna em termos de potencialidades e de dificuldades, bem como para também orientar o trabalho de campo.
- *Observações in loco*: o cerne do trabalho de campo, realizado pelos pesquisadores a partir da visita de conhecimento e de avaliação à maior parte dos atrativos (atuais e potenciais) e também da infraestrutura instalada de hospedagem, alimentação e demais serviços necessários ao turismo.
- *Análise de referências*: identificação e compreensão de destinos turísticos que articulam, com sucesso, recursos e características semelhantes àquelas identificadas na região – e que poderiam servir como exemplos de boas práticas a serem seguidas.

“ A primeira etapa consistiu na análise da oferta, ou seja, na avaliação dos diferentes (atuais e potenciais) atrativos turísticos existentes na região e na respectiva infraestrutura necessária à atividade turística. ”

Os **resultados** dessa etapa de análise da oferta foram organizados em duas perspectivas: uma municipal e uma regional. Na primeira, foram elaborados relatórios para cada uma das cidades envolvidas a partir do Radar Turístico, ferramenta desenvolvida para melhor ilustrar o desempenho e o potencial turístico de cada cidade (e também para facilitar comparações e complementaridades entre as cidades), conforme Figura 3.

Figura 3 Radar Turístico



Esse radar apresenta o “desempenho” de cada cidade em oito categorias divididas em duas dimensões: atrativos e infraestrutura. Cada uma dessas categorias tem seu desempenho caracterizado e justificado ao longo do texto no relatório, o que permite, ao final, a síntese das oportunidades e dos principais desafios para o desenvolvimento turístico de cada município.

Já a perspectiva regional propõe um olhar mais transversal entre as cidades, ou seja, a identificação de características que de alguma maneira representem mais claramente a identidade da região como um todo. Usa-se aqui o conceito de “estética da região”, um panorama so-

bre traços marcantes relacionados à natureza, à geografia, à história, à cultura e às subjetividades da região. O pressuposto é o de que a consistência e a longevidade do desenvolvimento turístico se dará, especialmente, se este for alicerçado naquilo que é único, identitário e coerente com o território. Busca-se um turismo “verdadeiro” e não um turismo “inventado”.

A segunda etapa envolveu a *análise da demanda*, ou seja, a compreensão do comportamento dos potenciais turistas em relação às suas viagens e à região como possível destino. A **metodologia** dessa etapa foi baseada na aplicação de uma *survey* com **1.009 respondentes**, amostra formada prioritariamente por gaúchos ou residentes no Rio Grande do Sul e que costumam realizar viagens de curta duração pelo menos uma vez ao ano (caracterizando-os, assim, como potenciais turistas).

Os resultados dessa etapa de análise da demanda possibilitaram conhecer as principais motivações dos potenciais turistas em relação às suas viagens, especialmente aquelas de curta duração, bem como os principais critérios utilizados na hora de escolher os destinos turísticos. De forma mais específica, pôde-se conhecer a imagem que os entrevistados têm do Pampa Gaúcho, as expectativas que teriam ao visitar a região e, também, os principais motivos pelos quais não costumam frequentá-la (inibidores).

De maneira bastante resumida, os resultados gerais desse primeiro trabalho (oferta e demanda) apontaram que:

- A região possui potencialidades evidentes, carregadas de **unicidade** e **legitimidade**;
- Existe uma tendência global pela **busca de autenticidade**, experiências de caráter e significados únicos;

- As pessoas **querem conhecer mais a região**, mas não sabem como nem onde buscar informações;
- As pessoas buscam mais contato com a **natureza, tranquilidade e experiências culturais** diferentes – e a região tem os requisitos necessários para oferecer isso.

No entanto, há pelo menos cinco grandes obstáculos, também de maneira sintetizada, que precisam ser gerenciados ou superados. O primeiro diz respeito à **acessibilidade**: as distâncias são muito longas e as condições para locomoção não ajudam (seja até a região, seja dentro das próprias cidades). O segundo diz respeito à **precariedade da estrutura ao turista**. A rede hoteleira é muito básica e pouco atraente. Restaurantes e cafés não refletem a identidade local – e carecem de qualidade. E serviços ao turista ainda são precários. O terceiro é a **inexistência de um ecossistema de turismo**, uma lógica que reúna diferentes atores, iniciativas e infraestrutura em torno de uma temática turística. O quarto é a **ausência da disseminação de uma construção discursiva do que a região tem de bom**, uma valorização necessária e que não é encontrada nas narrativas dos “locais”. Por fim, o quinto grande obstáculo: **as pessoas**

“ **As pessoas buscam mais contato com a natureza, tranquilidade e experiências culturais diferentes – e a região tem os requisitos necessários para oferecer isso.** ”

não conhecem a região, não encontram informações e não sabem o que poderiam fazer lá.

Além disso, buscam atributos de conforto, como acessibilidade, boa hospedagem e roteiros mais completos que, atualmente, não estão disponíveis aos turistas.

Ao final deste primeiro trabalho, foi realizado um *workshop* criativo para se pensar possíveis projetos a partir dos dados identificados nas pesquisas. O resultado dessa atividade serviu como orientação e inspiração para o segundo trabalho, apresentado a seguir.

TRABALHO 2 – PROJETOS

Buscando-se capitalizar as oportunidades identificadas (de maneira coerente com a “estética da região”) e superar os respectivos obstáculos ao turismo, foi possível passar-se a uma etapa mais propositiva, a qual teve como **principal objetivo** a definição e elaboração de projetos conceituais para o desenvolvimento turístico da região. Como pressupostos adicionais, a valorização das potencialidades identificadas na pesquisa, bem como a superação dos principais obstáculos também apontados na investigação. A **metodologia** empregada nesse segundo trabalho envolveu os seguintes procedimentos:

- *Workshops* na região: realizados em quatro oportunidades, tiveram o propósito de se definir, conjuntamente e a partir dos resultados das pesquisas de oferta e de demanda, as prioridades relacionadas ao turismo da região. Ao todo, aproximadamente 300 pessoas participaram dessas atividades, incluindo empresários, empreendedores, pesquisadores, representantes de entidades de classe e do poder público.
- *Projetação*: com base nos resultados da pesquisa (Trabalho 1) e dos *workshops* regionais, foi constituído um grupo de trabalho com o objetivo de se elaborar projetos conceituais para o desenvolvimento do turismo da região.
- *Desenvolvimento de um projeto*: a partir da conceituação dos seis projetos, um deles seria aprovado para ser mais detalhadamente desenvolvido, incluindo as primeiras etapas de implementação junto aos atores locais envolvidos.

Como resultados, foram concebidos seis Projetos Estratégicos:

1. **Caminhos do Pampa**: projeto de turismo para experiência territorial que busca ressignificar e preencher as longas distâncias da região. Ao criar estrategicamente o que se pode chamar de “visão serial territorial”, o projeto entrega percursos agradáveis, convidativos e ricos em experiências (estéticas, de significado, emocionais e de descoberta), estimulando as pessoas a realizar múltiplas paradas ao longo dessas rotas.
2. **Pampa Natureza**: busca desenvolver atividades e experiências que valorizem o contato com a natureza da região, envolvendo esportes, competições, práticas e contemplação. O diferencial está na exploração sustentável da riqueza e da beleza natural do Pampa para pro-

“ O diferencial está na exploração sustentável da riqueza e da beleza natural do Pampa para promoção o turismo de aventura e de contemplação na região. ”

moção o turismo de aventura e de contemplação na região. Propõe-se que o ecossistema turístico desse projeto seja composto por um conjunto de ações em torno dos principais atrativos, aqui representados por quatro elementos sensoriais: terra, água, ar e fogo.

- 3. Turismo Rural:** contempla experiências de imersão no ambiente não urbano do Pampa, buscando-se valorizar e qualificar o conceito de “ir pra fora”. O projeto consiste em criar uma rede de propriedades que estejam dispostas a receber turistas para diferentes tipos de experiências no campo.
- 4. Gastronomia do Pampa:** esse projeto tem o objetivo de constituir um ecossistema capaz de conectar pessoas a partir de experiências que valorizem a riqueza e o hibridismo cultural da região por meio da comida. O protagonismo será do fogo, o elemento que melhor simboliza e traduz a identidade gastronômica regional (não só para a preparação dos alimentos, mas fundamentalmente para todo o ritual de comensalidade em torno dessa atividade).

5. Imaginário: Lendas, História e Arte: esse projeto tem como objetivo proporcionar experiências turísticas a partir da valorização da história e da cultura do Rio Grande do Sul. Ao articular patrimônio físico (estrutural), patrimônio cultural histórico e popular (imaginário, lendas, cultura popular e história) e patrimônio artístico (literatura, sa-raus, causos, lendas, dança, música e cultura pampeana), espera-se criar uma narrativa que leve à construção e conseqüente valorização do “imaginário Pampa”.

6. Enoturismo: esse projeto busca oferecer experiências de consumo, lazer, conhecimento e contemplação em torno do vinho e de toda a sua estética. Em especial, pretende-se dar protagonismo às características e aos diferenciais da região, evitando as estratégias artificiais e “importadas” (iguais às que ocorrem em outras regiões vinícolas e usualmente mais formais e elitistas) e buscando valorizar traços identitários da estética local (conhecida por seu refinamento simples e por sua tranquilidade, por exemplo).

Cada projeto já conta com uma descrição detalhada de seus objetivos, escopo, público-alvo, atores necessários, referências análogas e principais entregas, bem como uma primeira ideia de ofertas e de ações. Já o primeiro projeto, Caminhos do Pampa, foi o primeiro a ser mais detalhadamente desenvolvido e já se encontra em fase inicial de implementação – sempre respeitando-se aqueles pressupostos apresentados no início deste documento.

Bibliografia

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. **Perché le nazioni falliscono**. Milano: Il Saggiatore, 2013.

BELLAVITE, C.; VIVARELLI, M. (eds.) **Essays in Honor of Luigi Campigli**. Milano: Vita e Pensiero, 2018. p. 157-180.

CICIOTTI, E.; RIZZI, P. **Politiche per lo sviluppo territoriale**. Roma: Carocci, 2005.

FLORIDA, R. **L'ascesa della nuova classe creativa**. Milano: Mondadori, 2003.

PUTNAM, R. **Bowling alone**: the collapse and revival of american community. New York: Simon and Shuster, 2000.

RIZZI, P.; GRAZIANO, P. Regional Perspective on Tourism Global Trend. **Symphony**, Emerging Issues in Management, Special Issue, pp.11-26, 2017.

RIZZI, P.; GRAZIANO, P.; CICIOTTI, E. The role of cities in economic development and the challenges of territorial marketing and place branding.

Entidades Integrantes do Conselho Deliberativo do Sebrae RS:

Badesul Desenvolvimento S/A – Agência de Fomento/RS

Banco do Brasil S/A

Banco do Estado do Rio Grande do Sul S/A – BANRISUL

Caixa Econômica Federal

Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS

Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL

Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul – FEDERASUL

Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Rio Grande do Sul – FCDL-RS

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS

Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS

Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO

Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia – SDECT

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI-RS

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-RS

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae RS:

Gedeão Silveira Pereira

Diretoria Executiva:

Diretor Superintendente – Derly Cunha Fialho

Diretor Técnico – Ayrton Pinto Ramos

Diretor de Administração e Finanças – Carlos Alberto Schütz

Apoio:

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



Realização:

sebraers.com.br
0800 570 0800

