

DEL

Desenvolvimento
Econômico Local

Caderno de Conceitos



Ficha Técnica

@ 2019. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae-MG

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae-MG

Unidade de Desenvolvimento de Territórios

Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30.431-285 - Belo Horizonte - MG.
Telefone 0800 570 0800 Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE-MG

Presidente do Conselho Deliberativo | ROBERTO SIMÕES
Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA
Diretor de Operações | MARDEN MÁRCIO MAGALHÃES
Diretor Técnico | JOÃO CRUZ REIS FILHO

Unidade de Desenvolvimento de Territórios

Gerente | ALESSANDRO FLÁVIO BARBOSA CHAVES
Equipe Técnica | ANDERSON COSTA CABIDO | ANDREA TRISTÃO DOS ANJOS LANZA | GRAZIELLE COTTA | ISABELLA CELESTE MOURA VIEIRA

Unidade de Inteligência Empresarial

Gerente | FELIPE BRANDÃO DE MELO
Equipe Técnica | JEFFERSON SOARES FERREIRA | PAOLA LA GUARDIA ZORZIN

Consultores de Conteúdo e Texto | UNIVALDO COELHO CARDOSO | BRENNER LOPES

Projeto Gráfico | JEFFERSON SOARES FERREIRA

D451 Desenvolvimento Econômico Local – DEL: caderno conceito. Belo Horizonte: Sebrae-MG, 2019.

46p.: il.

1. Desenvolvimento econômico local. 2. Economia territorial. 3. Economia regional. I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. II. Título.

332.146.2

CDU:

Sumário

1. DEL: UM PROCESSO EM EVOLUÇÃO **4**
2. POR QUE DEL? **6**
3. DEL E SUAS DIMENSÕES **8**
4. CAPITAL EMPREENDEDOR **11**
5. TECIDO EMPRESARIAL **13**
6. GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO **16**
7. ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA **20**
8. INSERÇÃO COMPETITIVA **24**
9. ISDEL **27**
10. INICIATIVAS DO SEBRAE-MG PARA
O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL **29**
11. GLOSSÁRIO **35**
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **40**

1. DEL: UM PROCESSO EM EVOLUÇÃO

“O futuro não é um lugar aonde estamos indo, mas um lugar que estamos criando. O caminho para ele não é encontrado, mas construído e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quando o destino”.

Antoine de Saint-Exupéry

O Sebrae-MG tem descrito em sua missão ser referência na geração de valor para os pequenos negócios e a sociedade. Esta é a declaração de causa do Sebrae-MG, que inspira seu jeito de ser e de desenvolver suas atividades. Portanto, atuar de modo interdependente com o mundo empresarial, a sociedade e o poder público e contribuir com a promoção do desenvolvimento local, visando o fortalecimento dos pequenos negócios são dois dos atributos-chave para consolidar a sua causa.

Em 2016, O Sebrae-MG concebeu e utilizou o DEL - Desenvolvimento Econômico Local - como uma abordagem que pudesse auxiliar os técnicos das microrregiões a pensar uma estratégia de atuação para além dos pequenos negócios, a partir de uma lógica do território, no intuito de dar, inicialmente, um salto qualitativo na proposição da carteira de projetos do PPA 2017-2019.

O trabalho, chamado de “DEL 1.0”, disseminado e utilizado internamente nesta primeira etapa atendeu as expectativas e, apresentou-se como uma possibilidade de se pensar o território de uma forma integral com a participação de diversos atores.

Ou seja, garantiu a institucionalização da visão do Sebrae-MG sobre a questão do “desenvolvimento econômico local”; a visão de como a instituição entende esse tema e atua com ele.

De forma a dar mais um importante passo no âmbito da temática desenvolvimento econômico local e de como o Sebrae-MG a entende, a trata e atua nessa seara, este Caderno de Conceitos traz a consolidação e o aprimoramento das questões conceituais que são a estrutura que suporta e orienta, não só o entendimento, mas também toda a sua prática.

A experiência a partir da aplicação de todo o arcabouço trazido pelo DEL 1.0 possibilitou a visualização de áreas, campos e entendimentos que necessitavam de um maior alinhamento e aprofundamento, fortalecendo e consolidando ainda mais o jeito Sebrae-MG de ver, entender e atuar sobre os territórios mineiros.

Dois dos aprendizados importantes, neste esforço de lançar um ousado olhar sobre o território, de forma a entendê-lo e poder lhe disponibilizar as melhores e mais aderentes



“O crescimento econômico não pode sensatamente ser considerado um fim em si mesmo. O desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhoria de vida que levamos e das liberdades que desfrutamos.”

Amartya Sen
Prêmio Nobel de Economia

alternativas e soluções com o objetivo de proporcionar-lhe saltos no seu processo de desenvolvimento econômico, foram:

· Primeiro, o processo de desenvolvimento é algo complexo e que demanda várias competências, soluções e recursos, que provavelmente não possam ser encontrados em apenas uma organização, instituição ou esfera de governo;

· Segundo, que para ser o que pretende ser, o Sebrae-MG deve focar suas estratégias e ações no entendimento das capacidades e especificidades de cada território, na entrega de soluções, parcerias e articulações, e, a partir daí ir abertamente ao encontro e superação dos obstáculos que se apresentarem, tendo um entendimento de que esse propósito tem posicionado o Sebrae-MG como um importante parceiro para promover o desenvolvimento econômico dos territórios de Minas Gerais.

2. POR QUE DEL?

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Para o Sebrae-MG é a elevação do padrão de riqueza e renda de um determinado território desde que ele contribua para a melhoria das condições de vida das pessoas, de todas elas, inclusive das que viverão no futuro e que atue também na melhoria do ambiente de negócios e no crescimento e no fortalecimento dos pequenos negócios.

LOCAL

É qualquer recorte territorial (bairro, cidade, região, estado ou país) delimitado a partir de características definidoras de identidade. Essas características definidoras de identidade podem ser: naturais (bacia hidrográfica, relevo, vegetação, etc.), econômicas (clusters, APLs e similares), culturais (comunidades indígenas, quilombolas, de imigrantes), sociais (comunidades carentes, comunidades vulneráveis à violência, etc.) e políticas (divisão política dos estados e municípios). Para o Sebrae-MG, os conceitos de “Local” e “Território” são sinônimos.

Só o crescimento econômico não é suficiente para promover o desenvolvimento.

Durante muito tempo, conforme destacado por Furtado (1982), prevaleceu a ideia de que o desenvolvimento se resumiria às questões de acumulação, investimento e formação da capacidade produtiva, ou seja, partia-se do ponto de vista de que o crescimento econômico puro e simplesmente seria suficiente para gerar desenvolvimento.

Mas na verdade o desenvolvimento deve se refletir em diversos outros campos, além do meramente econômico. Ele precisa se conectar às dimensões social e ambiental. Na verdade, trata-se de uma tríade, a Tríade do Desenvolvimento Sustentável (econômico, social e ambiental). O entendimento de que uma dimensão impacta e é impactada pela outra é fundamental para que exista uma perfeita compreensão do papel do desenvolvimento econômico na construção do desenvolvimento sustentável.

E por definição, o processo de desenvolvimento econômico, no seu entendimento mais amplo, deve necessariamente se dar em uma determinada localidade, num de-

terminado recorte territorial que pode ser delimitado segundo diversas características, conforme explicitado na definição de “local” acima.

Portanto, o desenvolvimento econômico local deve ser entendido como um processo de mudança social sustentada de uma determinada localidade, que pressupõe como finalidade o seu progresso permanente e o de cada um dos seus indivíduos. (BOISIER, 1991)

Deve requerer necessariamente, segundo a visão de Boisier (1991):

- um crescente processo de autonomia decisória;
- uma crescente capacidade de captação e reinversão do excedente econômico;
- uma crescente consciência e ação ambientalista;
- uma crescente sincronia intersetorial e local do crescimento;
- uma crescente percepção coletiva de pertencer à localidade.

Sendo assim, pode-se facilmente identificar que o processo de desenvolvimento é

mais do que uma construção “econômica”, senão também, e talvez mais importante, uma construção social, ambiental e política, vinculada, portanto, ao protagonismo local, ou seja, às expectativas, desejos, decisões e escolhas dos indivíduos, instituições, empresas e governo de uma determinada localidade.

E que, por essas características intrínsecas, só pode ocorrer efetivamente sob a égide de um processo endógeno de desenvolvimento. Na visão de Haddad (2007), “se as lideranças políticas e comunitárias não se organizarem e não se mobilizarem para o aproveitamento das oportunidades que poderão surgir em uma região”, essas poderão não se concretizar ao longo do tempo.

Paula (2008, p.47) reforça a posição do Prof. Paulo Haddad e lhe dá ainda mais ênfase, ao afirmar que “é verdade que podemos até induzir um processo de desenvolvimento de modo exógeno, mas só podemos realizá-lo de modo endógeno”.

E por entender que os protagonistas do processo de desenvolvimento local são múltiplos, não existindo em nenhuma localidade um ator econômico, político ou social que consiga congrega toda a oferta de alternativas e soluções possíveis para realizar o desenvolvimento local.

Portanto, ao mesmo tempo em que tem conhecimento e confiança nas múltiplas possibilidades que pode ofertar a esse processo, o Sebrae-MG entende como condição sine qua non para a ativação do processo de desenvolvimento econômico local o compartilhamento e a concertação dos espaços de diagnóstico, formulação, implementação

e avaliação de estratégias, políticas e ações, com os demais atores que constituem a governança de uma determinada localidade.

Respondendo, portanto, à nossa questão inicial – Por que DEL? – após a estruturação de um contexto de entendimento, podemos dizer que, sem desenvolvimento econômico, sobram poucas possibilidades de inclusão social e de geração de emprego e renda dignos, ou seja, não é possível gerar excedentes que possam ser reinvestidos para impulsionar as melhorias das condições de vida das pessoas de uma determinada localidade.

Isto é, o desenvolvimento econômico não é suficiente para fazer desenvolvimento. Ele precisa estar articulado com o desenvolvimento social e ambiental. Desenvolvimento econômico não pode se dar a qualquer custo, deve estar moldado por diretrizes de sustentabilidade e inclusão.

Portanto, a abordagem DEL – Desenvolvimento Econômico Local, do Sebrae-MG, pode ser definida como um olhar aguçado, atento e sensível sobre uma determinada localidade, visando tornar dinâmicas suas vantagens comparativas e competitivas, para favorecimento do crescimento econômico, por meio do capital empreendedor, do fortalecimento do tecido empresarial, da consolidação da governança local, da organização da atividade produtiva e da inserção competitiva dessa localidade.

Lembrando sempre que o DEL está em constante evolução, podendo, portanto, evoluir para um posicionamento diferente daquele que tem hoje, passando a ser entendido por definições que hoje não o representam.

3. DEL E SUAS DIMENSÕES

Em sua abordagem, o Sebrae-MG entende que as seguintes dimensões são necessárias e suficientes para promover o desenvolvimento econômico local, dentro daquilo que está previsto na missão da instituição, e que é possível alcançar por meio de suas estratégias, ações e soluções, que são por ele diretamente executadas, apoiadas e/ou articuladas:



As dimensões do DEL mantêm entre si uma lógica consistente, não necessariamente uma hierarquia, tendo em vista as questões fundamentais no processo de desenvolvimento econômico de um território. É justamente essa visão integrada e orgânica do território que confere ao DEL uma perspectiva única da localidade, onde cada uma das suas dimensões se conectam com as demais, mutuamente se influenciando, formando um entendimento do todo muito maior que a soma do entendimento de cada uma delas.

Isso possibilita que a abordagem DEL tenha aplicação em qualquer localidade, independentemente do seu nível de desenvolvimento.

Por exemplo, via de regra, se analisássemos um território com menor nível de desenvolvimento, à luz das dimensões DEL, provavelmente teríamos uma ordem de intensidade de intervenções possíveis, conforme o gráfico a seguir:



Vale destacar que em alguns territórios de baixíssimo índice de desenvolvimento, por exemplo, talvez não se possa encontrar um nível de organização produtiva suficientemente maduro e com os requisitos mínimos necessários para se promover resultados efetivos no território.

Territórios deprimidos e/ou com baixo nível de desenvolvimento teriam maior aderência e necessidade de ações no nível da dimensão Capital Empreendedor e Tecido Empresarial, pois necessitariam de uma estruturação de sua base para empreender esforços e galgar os primeiros estágios do processo de desenvolvimento.

No entanto, é certo que o grau de intensidade da aplicação das dimensões conforme o estágio de desenvolvimento dos territórios, não exclui qualquer uma dessas dimensões, o que se coloca, é o grau de intensidade dos esforços e ações no âmbito das dimensões que compõem o DEL.

O mesmo raciocínio também vale para os territórios de mais alto nível de desenvolvimento, ou seja, mesmo já tendo adquirido maturidade, competitividade e robusta governança local, esses territórios necessitam estar retroalimentando o seu Capital Empreendedor e Tecido Empresarial.

E como as dimensões do DEL se articulam com as unidades internas do Sebrae-MG?

A abordagem DEL consegue articular com elevado grau de refinamento e consistência ações e projetos para o alcance das metas e objetivos estratégicos do Sebrae-MG.

Ao mesmo tempo em que disponibiliza uma perspectiva objetiva para se entender e prover as melhores soluções para um determinado território, necessita do alinhamento e das competências de todas as unidades do Sebrae-MG, dada a complexidade do desafio que se põe a enfrentar. Não há, portanto, uma unidade sequer que não tenha contribuições a dar, e das quais esse esforço chamado DEL não necessite e requeira.

Além disso, o DEL possibilita que cada uma das regionais do Sebrae-MG tenha condições de moldar uma estratégia de atuação totalmente customizada e aderente as reais características, à realidade local, dos territórios que as compõem, permitindo escolhas mais claras e racionais, impactando positivamente no trade-off custos/benefícios.

Ele provê ainda, um parâmetro de entendimento geral e um nível de interlocução entre os colaboradores do Sebrae-MG que possibilita

a construção de pontes fundamentais entre os múltiplos territórios, além de um processo de aprendizagem organizacional, que permitirá que haja maior eficiência e eficácia na atuação do Sebrae-MG.

A construção e o aprimoramento de soluções de alto nível e que atendam às demandas específicas dos territórios será um desafio constante, que vai impor também, por sua vez, um processo constante de aprimoramento de competências, articulações de alto nível e inovação.

Como explicitado no Caderno de Estratégia 2017-2019, 2ª edição, o DEL conecta ações com foco no desenvolvimento do território. É o território que se encontra a razão de ser do Sebrae-MG, os pequenos negócios, os empreendedores e os potenciais empreendedores. Por isso mesmo, de alguma forma, todas as iniciativas estratégicas no plano estratégico do Sebrae-MG, convergem para o DEL.

Logo, é necessário buscar o alcance das metas mobilizadoras com ênfase, mas ao mesmo tempo é preciso saber que devemos ir muito além, já que elas têm o papel de representação e materialização da execução da estratégia. Ou seja, atingir as metas de instituições atendidas com Programas de Educação Empreendedora e número de municípios com a Sala Mineira do Empreendedor é fundamental, mas temos que ensejar muito mais esforços e ações para levarmos o desenvolvimento econômico local aos territórios mineiros.

Fundamental também é expandirmos a sensibilidade de nossas visões e mentes e contextualizarmos, ao nível do Brasil e do Mundo, como as empresas e as estratégias de desenvolvimento de territórios estão sendo impactadas pelas novas tecnologias e mudanças sócio-demográficas, para evitarmos planos e investimentos que estimulem negócios e processos que já não fazem sentido e que não existirão ou estarão totalmente modificados num futuro bem próximo.

Perguntas Poderosas

Você acredita no poder de uma boa pergunta?

Boas perguntas podem ser mais significativas do que qualquer resposta. São ferramentas para ensinar e mudar as pessoas. Perguntas são atalhos para se chegar ao ponto central de uma questão e representam a chave para portas que nunca foram abertas.

Quando você faz a pergunta certa, é capaz de desafiar o pensamento, ajuda-o a ver seus problemas sob uma nova perspectiva, faz com que saia da zona de conforto de seus pensamentos, o incentiva a aprender e a descobrir mais e o induz a se lembrar do que é mais importante.

Fazer perguntas inteligentes e bem colocadas gera respostas úteis e resultados desejados, assim como ser bem questionado impulsiona a

busca de conhecimento.

Por meio do poder de uma pergunta, você poderá fazer coisas que sequer imaginava que seriam possíveis.

Leia as perguntas que serão, a partir de agora, sugeridas para cada uma das dimensões e esteja pronto para transformar conversas, ideias e projetos.

4. CAPITAL EMPREENDEDOR

"MAIS E MELHORES EMPRESAS E LIDERANÇAS"





É o estoque de capacidades empreendedoras do território, manifestado pela quantidade e qualidade de empresas, empreendedores e lideranças.

O Capital Empreendedor é uma condição elementar para o desenvolvimento econômico local. Envolve a educação empreendedora (no ensino formal e não formal), o comportamento empreendedor, a formação de lideranças, o estímulo à cultura de criação de negócios novos e sustentáveis e a melhoria do nível de gestão e de desempenho dos negócios já existentes.

PERGUNTAS-CHAVE



Dentro da área de atuação do Sebrae, como se encontra o desenvolvimento do CAPITAL EMPREENDEDOR?

- Há no currículo escolar ações destinadas ao desenvolvimento das competências empreendedoras?
- Há instituições que buscam o desenvolvimento das habilidades e competências dos empreendedores locais?
- Existem possibilidade de interação com instituições de ensino e pesquisa no território? Existem instituições de ensino voltadas para a inovação, como escolas técnicas, IFs, universidades, entre outros?
- Existem iniciativas voltadas para a educação financeira, educação cooperativista, empreendedora ou de lideranças?
- O território tem criado empresas num ritmo crescente?
- O que impede o surgimento e a criação de mais empresas no território?
- Temos empresas, empreendedores e lideranças suficientes para ajudar o território a aproveitar as suas potencialidades e vocações econômicas?

Quais temas e soluções poderiam ser considerados para se pensar e planejar estratégias e ações concretas no âmbito da dimensão Capital Empreendedor?

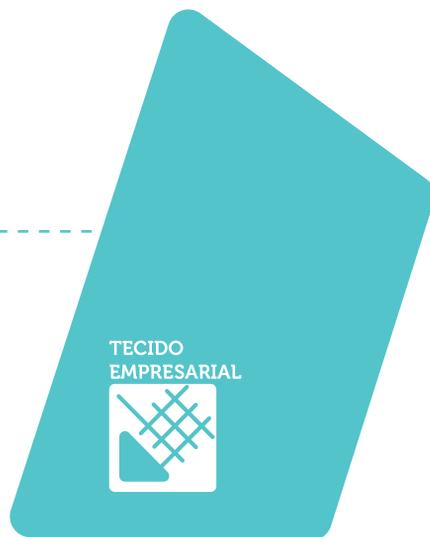
Conforme previsto no caderno de Estratégia 2017-2019 do Sebrae-MG, os temas sugeridos para serem os pilares desta dimensão são:

- Educação Empreendedora;
- Formação de Lideranças;
- Políticas de Criação de Empresas.

5. TECIDO EMPRESARIAL

“MAIS E MELHORES ENTIDADES, REDES E CONEXÕES”





Refere-se à intensidade e à qualidade das relações dos empreendedores e de seus negócios. Portanto, a capacidade do Tecido Empresarial está relacionada à oferta do Capital Empreendedor. O Tecido Empresarial é representado no local pelas redes formais e informais de empreendedores e empresas que se unem para atuar coletivamente em prol de seus interesses. Um bom Tecido Empresarial contribui para a proteção e para a promoção dos empreendedores e seus negócios e facilita a interlocução com os demais atores do território.

O Capital Empreendedor, somado a um ambiente de confiança, forma o Tecido Empresarial.

É um ambiente caracterizado pelo interesse privado, tratado coletivamente pelos interessados. As empresas são organizadas e representadas por entidades locais, como sindicatos, associações comerciais, industriais, agropecuárias, de artesãos e cooperativas, para criar um ambiente de negócios favorável, seja alertando os governos sobre o que acontece e cobrando deles respostas ou ações, e ainda influenciando políticas públicas.

Nesta dimensão, é importante despertar e consolidar a cultura da cooperação e desenvolver ações para a formação de redes de empresas. Para as entidades empresariais, a estratégia é fortalecer e aprimorar gerencialmente suas estruturas de representação.

Portanto, busca-se apoiar e estimular empresas, associações, cooperativas, sindicatos constituídos dentro do princípio de participação democrática, solidariedade, igualdade e interdependência.

Tanto o tecido social quanto o tecido empresarial podem ser entendidos por 4 aspectos:

1. Clima de confiança entre as pessoas e empresas

2. Capacidade associativista e de consenso

3. Espírito de solidariedade e de reciprocidade

4. Valores éticos

Para desenvolver o Tecido Empresarial, temos que:

- **Fortalecer a cultura da colaboração para que todos compreendam o valor de se atuar de forma articulada e em grupo;**
- Estruturar a criação de redes de negócios, associações, sindicatos e cooperativas;
- **Fortalecer as entidades empresariais locais, especialmente as de abrangência regional;**
- Estruturar redes formais e informais de colaboração entre cidadãos e o setor público;
- **Estruturar o voluntariado e as ações de responsabilidade sócioambiental nas empresas.**

O foco desta dimensão é formar e fortalecer as entidades empresariais locais, especialmente as de abrangência regional.

PERGUNTAS-CHAVE



Como se encontra o desenvolvimento do TECIDO EMPRESARIAL no território?

- Quais as lideranças locais que promovem o desenvolvimento a partir das entidades representativas dos pequenos negócios?
- Existem organizações de classe (CDL, sindicatos etc.) que são representativas e atuantes?
- Algumas dessas instâncias e lideranças possuem parcerias com o Sebrae-MG?
- **As lideranças são legitimadas pelos seus liderados e representados?**
- A maioria das empresas está associada a algum tipo de organização ou entidade de representação?

Quais temas e soluções poderiam ser considerados para se pensar e planejar estratégias e ações concretas no âmbito da dimensão Tecido Empresarial?

Conforme previsto no caderno de Estratégia 2017-2019 do Sebrae-MG, os temas sugeridos para serem os pilares desta dimensão são:

- Criação e Fortalecimento de Entidades;
- Redes de Pequenos Negócios.

6. GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

“UMA VISÃO DE CONSENSO, UM PLANO E UMA INSTITUCIONALIDADE”



GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO



Refere-se a uma visão comum de futuro construída de maneira compartilhada, participativa e democrática com toda a comunidade e por um Plano Estratégico de Desenvolvimento Econômico que desdobre a visão de futuro. Ela também se refere a atividades que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do governo para que sejam aceitas e assumidas pelos atores de uma localidade.

Por fim, a Governança para o

Desenvolvimento se materializará em um grupo de lideranças constituído de forma paritária e trissetorial, que tem por finalidade: diagnosticar a realidade, definir prioridades, planejar, implementar ações e estabelecer uma instância de decisão e monitoramento para a dinamização das potencialidades e superação dos desafios do desenvolvimento econômico local.

Governança para o Desenvolvimento é a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos sociais e econômicos, combinada com a competência das lideranças do território de planejar, formular e executar políticas.

É a atuação articulada de atores dos três setores capazes de vivenciar a cooperação, em um clima de confiança, buscando uma visão de futuro comum. Também é influenciada pela presença de instrumentos de liderança e articulação como agências de desenvolvimento, planos diretores e consórcios (setoriais e regionais).

A proposta é construir um modelo de governança trissetorial que possibilite uma gestão compartilhada entre os três setores: sociedade, mercado e poder público.

Esse modelo carrega desafios. Um deles é evitar a sobreposição de objetivos entre as organizações, minimizando a competição e facilitando a união de ideias e estratégias. É necessário também ampliar as capacidades de os representantes analisarem cenários e indicadores estratégicos para evitar ações desconectadas, elevar a produtividade e diminuir o desperdício de recursos. Portanto, é imprescindível investir na capacitação dessas lideranças, preparando-as para identificar e enfrentar os desafios do plano de desenvolvimento econômico do território.

Capacidade de consenso, concertação territorial, participação cidadã, espírito de colaboração e confiança são termos-chave na efetiva construção da Governança para o Desenvolvimento.

08 principais características da boa governança – (Banco Mundial)

1. Participação
2. Estado de direito
3. Transparência
4. Responsabilidade
5. Orientação por consenso
6. Igualdade e inclusividade
7. Efetividade e eficiência
8. Prestação de contas

Estratégias de planejamento e gestão compartilhada, por serem participativas, contribuem para o crescimento do capital humano e do capital empreendedor e do tecido social e empresarial, ampliando as possibilidades de empoderamento (emancipação) da comunidade local e das empresas.

É importante destacar que o desenvolvimento não depende unicamente do setor público, e nem de qualquer outra organização ou instituição individualmente, mas sim da forma como se organiza o conjunto de atores em cada território.

Com tecido social e empresarial fortes, é possível constituir uma liderança representativa, capaz de gerar consenso para criar plano de desenvolvimento de longo prazo e de acompanhar a execução desses planos.

NESSE SENTIDO PREVÊ-SE O DEBATE SOBRE:

- A elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento de longo prazo para a construção de um pacto coletivo;
- **A possibilidade de a sociedade civil organizada e os empreendedores participarem das principais decisões da localidade – gestão compartilhada;**
- O fortalecimento e o empoderamento de todos os conselhos municipais, dando a eles maior representatividade e maiores poderes de deliberação;
- **O compartilhamento de poder e ampliação da participação na esfera pública;**
- A constituição de estruturas formais e informais de governança que zelarão pela execução do plano de desenvolvimento;
- **Empresários, empreendedores e lideranças movidos por valores éticos e com visão de futuro compartilhada.**

PERGUNTAS-CHAVE



Dentro da área de atuação do Sebrae-MG, como se encontra o desenvolvimento da GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO no território?

- Existe um plano de desenvolvimento participativo de longo prazo?
- Existe um núcleo de líderes e uma equipe de apoio responsável pelo acompanhamento e execução desse plano?
- Os conselhos são meramente consultivos ou também deliberam?
- Existem lideranças que não compartilham da visão de futuro estipulada pelo plano de desenvolvimento do território?
- Como promover oportunidades e sinergia dos atores do território? Há objetivos compartilhados?
- O poder público local é articulado (se relaciona com outras entidades) para discutir o desenvolvimento econômico?
- O Sebrae-MG do território possui legitimidade para articular os parceiros na região?
- As lideranças estão empoderadas e articuladas entre si?

Quais temas e soluções poderiam ser considerados para se pensar e planejar estratégias e ações concretas no âmbito da dimensão Governança para o Desenvolvimento?

Conforme previsto no caderno de Estratégia 2017-2019 do Sebrae-MG, os temas sugeridos para serem os pilares desta dimensão são:

- Concertação territorial, participação e controle social;
- Criação e fortalecimento de institucionalidades para o desenvolvimento;
- Integração regional / territorial;
- Organização do poder público para o desenvolvimento;
- Planejamento do desenvolvimento econômico;
- Potencialidades e fragilidades econômicas dos territórios.

7. ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

“A MELHOR FORMA DE GERAR RENDA E RIQUEZA NO TERRITÓRIO”





É a maneira como cada território organiza suas atividades econômicas para gerarem renda e riqueza. É o modelo em que as empresas e empreendedores dos diversos setores e segmentos econômicos interagem com as condições do ambiente de negócios para alavancar, fomentar e dinamizar a economia local.

Esta dimensão combina fatores internos tangíveis ou não, que influenciam o funcionamento, o crescimento e a competitividade do ambiente de negócios no território.

Trata-se de um modelo sistêmico em que os diversos setores econômicos interagem, e que as redes de fornecedores, distribuidores, competidores e clientes utilizam simultaneamente a competitividade e a colaboração para alavancar, fomentar e dinamizar a economia local, desde que haja também um ambiente adequado, incluindo infraestrutura física, fatores tecnológicos, ambientais e político-regulatórios.

Nesse sentido, articular junto ao poder público a implantação efetiva de leis que ofereçam tratamento diferenciado aos Pequenos Negócios com atenção às questões de simplificação, desburocratização e compras públicas é um exemplo de ação que contribui para a dinamização desta dimensão do DEL.

Esta dimensão inclui ações do Sebrae, poder público e demais organizações e instituições do território, que visam:

- **Ampliar a capacidade de consumo;**
- Fixar a renda estruturando o sistema financeiro regional;
- **Estimular a produção de Centros de Treinamento e Inteligência;**
- Garantir a adequada infraestrutura para o desenvolvimento (energia, transporte/acesso, segurança);
- **Melhorar a legislação do território;**
- Promover a ampliação da competitividade empresarial / setorial;
- **Estimular a formação de mão de obra qualificada;**
- Fortalecer cadeias produtivas e APLs;
- **Maximizar a riqueza gerada pelas empresas.**

É necessário conhecer as capacidades locais e definir ações para fortalecer e/ou diversificar as vocações do território.

Essas ações têm por objetivo dotar o território de equipamentos públicos e privados de apoio às redes de empresas, reunindo condições favoráveis para consolidar a organização produtiva do território.

Nesta dimensão
são incorporados
também os seguintes
aspectos:

- **Empresas do território competem entre si, mas também colaboram, e o foco está em redes de pequenas empresas;**
- Construção de estratégias de adensamento, diversificação e/ou vocação econômica;
- **Modelos econômicos focados na sustentabilidade ambiental e social;**
- Modelo intensivo em conhecimento e em mão de obra especializada;
- **Economia que estimula P&D e o emprego de novas tecnologias (especialmente de instituições educacionais e científicas) para fortalecer os ecossistemas regionais de inovação;**
- Novo papel do sistema financeiro, contribuindo para fixar a renda, com o financiamento facilitado de novos negócios e com serviços diferenciados;
- **Existência e parceria com instituições geradoras de conhecimento, como universidades e centros de pesquisa;**
- Serviços públicos amigáveis e políticas públicas que fortaleçam os pequenos negócios;
- **Uso do poder de compra do território;**
- Maior presença de negócios cooperativos;
- **Criação de equipamentos de apoio aos negócios, como: incubadoras, aceleradoras, distritos e parques tecnológicos;**
- Diversificação ou especialização produtiva do território.

PERGUNTAS-CHAVE



Dentro da área de atuação do Sebrae-MG, como se encontra o desenvolvimento da ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA no território?

- A vocação econômica é óbvia? Se não, o que fazer nos territórios não vocacionados?
- Existe alguma cadeia produtiva no território?
- Existe um clima favorável para o desenvolvimento de redes de colaboração e de estímulo e fomento à inovação?
- Há universidades ou instituições de pesquisa que apoiam a inovação e a competitividade? Há empresas de base tecnológica? Existem possibilidades de interação com instituições de ensino e pesquisa no território?
- Existem grupos de empresários organizados e que atuam com parcerias em seus processos de negócios (compras, vendas, distribuição etc.)?
- Quais novos produtos e serviços podem ser desenvolvidos a partir dos recursos das competências do território?

Quais temas e soluções poderiam ser considerado s para se pensar e planejar

estratégias e ações concretas no âmbito da dimensão Organização Produtiva?

Conforme previsto no caderno de Estratégia 2017-2019 do Sebrae-MG, os temas sugeridos para serem os pilares desta dimensão são:

- Aprimoramento da legislação;
- Aprimoramento das políticas de desenvolvimento econômico;
- **Compras corporativas;**
- Compras governamentais;
- **Desburocratização;**
- Distritos e condomínios de empresas;
- Economias de baixo carbono;
- Ecossistemas de inovação;
- Especialização produtiva do território;
- Financiamento de pequenos negócios e do desenvolvimento econômico;
- **Fixação de renda e riqueza;**
- Habitats de inovação;
- **Infraestrutura para o desenvolvimento econômico;**
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- **Políticas de desenvolvimento da agricultura familiar;**
- Políticas de desenvolvimento da indústria;
- **Políticas de desenvolvimento do agronegócio;**
- Políticas de desenvolvimento do comércio;
- Políticas de desenvolvimento dos serviços .

8. INSERÇÃO COMPETITIVA

“MELHOR FORMA DE SE INTEGRAR AO MUNDO”



INSERÇÃO COMPETITIVA



É entendida como sendo o conjunto de ações necessárias para que o território se posicione externamente de maneira competitiva, contribuindo para a dinamização de sua economia. Entre as ações possíveis estão aquelas que estimulam a cooperação técnico científica, o aumento das relações de comércio exterior, o intercâmbio cultural e social, entre outras.

Para maximizar o desenvolvimento econômico local, é necessário posicionar competitivamente o território no mercado regional, nacional e internacional. Esse posicionamento interage em três direções: **uma de internalização**, em que se busca captar recursos, tecnologias, conhecimentos para ampliar as capacidades do território. **Outra de complementação**, na qual se busca estabelecer relações com outros territórios para a superação de desafios comuns. **A terceira, a externalização**, onde há uma promoção do território, apresentando-se seus valores, suas empresas e suas instituições para o mundo.

O estímulo às exportações é uma pequena parte da inserção competitiva do território, mas uma parte fundamental, pois possibilita o ingresso de novos recursos capazes de consolidar as estratégias de desenvolvimento econômico daquele local.

A inserção regional, nacional e global tem como diretriz o pensamento de que a escala municipal não é suficiente para efetivar o processo de desenvolvimento local. Desse modo é necessário observar os seguintes aspectos:

- **Cooperação técnico-científica entre campos de pesquisa;**
- Intercâmbio cultural;
- **Estímulo ao comércio exterior;**
- Captação de investimentos e recursos externos;
- **Promoção externa do município;**
- Integração com outros municípios;
- **Liderança regional em setores específicos;**
- Internacionalização das empresas e do território;
- **Desenvolvimento de identidades territoriais;**
- Integração às políticas públicas estaduais e nacionais.

PERGUNTAS-CHAVE



Dentro da área de atuação do Sebrae-MG, como se encontra o desenvolvimento da INSERÇÃO COMPETITIVA no território?

- O território é facilmente acessível para visitação? Existem estruturas e serviços de qualidade para receber as pessoas?
- Há universidades ou instituições de pesquisa que apoiam a inovação e a competitividade? Há empresas de base tecnológica? Existem possibilidades de interação com instituições de ensino superior?
- O território possui uma identidade diferenciada que possa estimular o seu desenvolvimento?
- Existe um potencial exportador e importador no território que possa se conectar à estratégia de desenvolvimento?
- O território possui convênios de irmanação com outros territórios? Ele participa de redes nacionais ou internacionais de cidades que possam se conectar com a estratégia de desenvolvimento?

- O território e suas lideranças ocupam espaços de destaque em entidades ou instituições relevantes para o desenvolvimento?
- Como comunicar a identidade do produto e do território para consumidores que não os conhecem? Quais estratégias, instrumentos e atores podem contribuir para se alcançar essa visibilidade?

Quais temas e soluções poderiam ser considerados para se pensar e planejar estratégias e ações concretas no âmbito da Inserção Competitiva?

Conforme previsto no caderno de Estratégia 2017-2019 do Sebrae-MG, os temas sugeridos para serem os pilares desta dimensão são:

- Cooperação internacional;
- Identidade e origem, branding e marca do território;
- Internacionalização dos territórios;
- Política de desenvolvimento do comércio exterior;
- Redes de cidades.

9. ISDEL

O Índice Sebrae de Desenvolvimento Econômico Local – Isdel – é o indicador de desenvolvimento econômico local aderente à abordagem DEL. Ao possibilitar uma análise sobre as potencialidades e fragilidades de um local, pode ser utilizado na priorização de planos e ações com foco em suas maiores necessidades.

Como o indicador foi criado?

Para cada dimensão, foram escolhidas variáveis e indicadores de fontes públicas e oficiais, totalizando 135. Antes de combinar as variáveis e os indicadores entre si, foi preciso padronizá-los. Para isso, o município do Brasil com o melhor resultado recebeu nota 1 e o município com pior resultado recebeu nota 0. O restante dos municípios teve suas notas transformadas em números entre 0 e 1, respeitando-se as distâncias.

Então, um município que tivesse o melhor resultado em cada um dos indicadores e variáveis teria Isdel de valor "1". Ao contrário, se um município tivesse a pior posição em todos os indicadores, o resultado seria um Isdel "0".

Ao combinarmos os valores já padronizados, foram escolhidos pesos para cada variável, indicador ou dimensão. O arquivo "Notas Metodológicas", disponível no site do Isdel, apresenta a metodologia completa do indicador (<https://www.isdel-sebrae.com/sobre-o-isdel>).

Como utilizá-lo para planejar a atuação no território?

Para saber utilizar o Isdel, é necessário:

1) Ter clareza do que cada dimensão e do que o indicador representam. Isso significa dominar o entendimento da abordagem DEL a partir dos seus conceitos fundamentais.

2) Conhecer as variáveis e indicadores que fazem parte de cada dimensão do indicador e qual o peso de cada um. Para tanto, é preciso saber e compreender a metodologia do Isdel (ver "Notas Metodológicas").

3) Saber interpretar os resultados. Os painéis "Isdel nos municípios" e "Subdimensões Isdel", no site do Isdel, podem ser bastante úteis (<https://www.isdel-sebrae.com>). A partir deles, análises como as seguintes são possíveis:

· Qual a posição do Isdel do município no ranking de Minas Gerais (lembrando que são 853 municípios)?

· Qual a posição relativa do Isdel e do valor de cada dimensão, comparando-se com a média do estado?

· Onde há maior oportunidade de melhoria?

· Quais são os valores do Isdel de municípios que têm o mesmo porte populacional ou o mesmo PIB? (Essa análise ajudará a identificar quais são as variáveis mais importan-

tes em que se deve atuar para alcançar o mesmo estágio de desenvolvimento.)

· Como são os valores dos componentes da dimensão em que se decidiu atuar?

Para fazer o planejamento de sua atuação territorial com base no Isdel, portanto, é necessário ter o conhecimento da abordagem DEL, da metodologia do Isdel (para saber quais variáveis mais impactam seu valor) e dos valores do Isdel (comparando os números de um mesmo território ou os de territórios semelhantes).

Quais foram os critérios para a escolha das variáveis do Isdel?

Os principais critérios foram a disponibilidade da informação em fontes públicas, confiáveis e para todos os municípios do Brasil. Em seguida, o critério mais importante foi o quanto a variável contribuiria ou não para retratar determinada dimensão do DEL.

O Isdel é um indicador estrutural. Por exemplo, não nos dirá como está a economia local em 2018, mas sim como é a estrutura do território segundo as dimensões de desenvolvimento econômico, ou seja, em que medida o território possui características que estão relacionadas ao desenvolvimento econômico, tal qual proposto pelo DEL. Por esse motivo, a data de referência da variável e a periodicidade de sua atualização foram fatores observados para sua escolha, mas não os mais críticos.

É importante que aqueles com quem se compartilhar o indicador sejam comunicados disso, para que se atentem às datas de referência, que estão indicadas no arquivo “Notas Metodológicas” (<https://www.isdel-sebrae.com/sobre-o-isdel>).

O Isdel diz tudo que é preciso saber sobre o desenvolvimento dos territórios?

Como a maioria dos indicadores de desenvolvimento econômico, o Isdel possui forças e limitações. Com esse indicador, procurou-se representar em termos quantitativos as dimensões da abordagem DEL. O próprio significado de desenvolvimento econômico territorial, no entanto, é algo muito discutido na literatura acadêmica, assim como há enorme debate teórico e empírico sobre o que pode e deve ser feito para que esse desenvolvimento seja incentivado.

Além disso, para se ter uma visão completa do nível de desenvolvimento de um território, é preciso combinar as informações quantitativas do Isdel com o conhecimento quantitativo e qualitativo adquirido pela atuação no mesmo. A capacidade explicativa do Isdel é limitada, porque não existem disponíveis todas as informações que precisamos e, mesmo que existissem, seria impossível usar tudo. O Isdel aponta caminhos a partir dos conhecimentos do território que se adquirem com a vivência. É fundamental conseguir perceber se o indicador reflete a realidade do território e, quando não, saber onde estão as diferenças.

É muito importante que o técnico conheça a fundo o Isdel de sua região. É uma ferramenta bastante útil na articulação com parceiros e com o poder público. Conhecer o Isdel também é importante

como referência na discussão dos projetos com as unidades setoriais e com as unidades de conhecimento.

E é preciso pôr em prática: só se aprende a usar o Isdel quando se começa a aplicá-lo no planejamento territorial e no dia a dia.

10. INICIATIVAS DO SEBRAE-MG PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

A tabela a seguir apresenta diversas possibilidades de iniciativas que estão ao alcance das lideranças locais que servem de inspiração para o território atuar em cada uma das dimensões e seus respectivos subtemas.



CAPITAL EMPREENDEDOR

Educação Empreendedora

Iniciativas que contribuam com o fortalecimento e a disseminação da Educação Empreendedora e formação empreendedora nos territórios.

Formação de Lideranças

Iniciativas de formação de lideranças formais e não formais no território, orientadas para o tema desenvolvimento econômico.

Políticas de Criação de Empresas

1. Iniciativas que visam criar estratégias que ampliarão o número de empresas no território, seja através de políticas de atração de empresas ou de estímulo ao surgimento de novos negócios, formais ou informais. Leis ou planos, do poder público, que contribuem para o aumento da quantidade de empresas (urbanas e rurais) no território.
2. Sala Mineira do Empreendedor visando reduzir o prazo de registro e estimular as pessoas a empreender.



TECIDO EMPRESARIAL

Criação e Fortalecimento de Entidades

Iniciativas que estimulem a criação e o fortalecimento de entidades empresariais, focando no aumento de pequenos negócios associados e engajados em assuntos de interesse do próprio segmento. Atividades como missões, palestras, campanhas promocionais etc.

Redes de Pequenos Negócios

- 1. Iniciativas que organizem empresas para atuarem em conjunto na promoção e geração de negócios, que beneficiem os seus associados, que reduzam seus custos e que melhorem suas vendas



GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

Concertação Territorial, Participação e Controle Social

- 1. Iniciativas como: palestras, reuniões, eventos, articulação, sensibilização, criação de institucionalidades (fóruns, conselhos, grupos de trabalho, comitês) que promovem a coordenação dos esforços de vários parceiros em torno do desenvolvimento do território.
- 2. Iniciativas que ampliem a participação das pessoas do território nas discussões em torno do desenvolvimento econômico.

Criação e Fortalecimento de Institucionalidades para o Desenvolvimento

- 1. Iniciativas que apoiem a criação, a definição ou o fortalecimento da institucionalidade responsável pelo acompanhamento do plano, da política ou da estratégia de desenvolvimento econômico do território. Essa institucionalidade poderá ser um consórcio, um conselho, um fórum de lideranças, uma secretaria municipal, uma agência de desenvolvimento ou similares.

Integração Regional / Territorial

- 1. Iniciativas que sensibilizem sobre a importância da perspectiva regional no desenvolvimento econômico, podendo ser palestras, seminários, conferências entre outros.
- 2. Iniciativas que atuem no fortalecimento das estruturas regionais do território que tratem, exclusivamente ou não, do assunto desenvolvimento econômico, como os consórcios, as associações microrregionais e outras.
- 3. A importância da integração do poder público, do empresariado e da sociedade civil, bem como de suas lideranças, para o desenvolvimento econômico.

Organização do Poder Público para o Desenvolvimento

- 1. Iniciativas que auxiliem o poder público a estruturar os órgãos e as funções ligadas ao desenvolvimento econômico. Consultorias, palestras, missões, atividades de sensibilização entre outras que façam com que a prefeitura tenha um órgão com atuação eficiente na área do desenvolvimento.

Planejamento do Desenvolvimento Econômico

- 1. Iniciativas que apoiem ou construam um plano de desenvolvimento econômico para o território, sendo desejável que ele seja trissetorial e de longo prazo.

Potencialidades e Fragilidades Econômicas dos Territórios

- 1. Iniciativas que ajudem o território a descobrir, identificar, organizar e publicar informações sobre as suas potencialidades e fragilidades econômicas, como campanhas publicitárias, diagnósticos, eventos específicos.



ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

Aprimoramento da Legislação

Iniciativas relacionadas ao aperfeiçoamento da legislação do território que abordem temas relacionados ao desenvolvimento econômico e aos pequenos negócios, como por exemplo a aprovação e implementação da Lei 123/2006, debates sobre o Plano Diretor ou sobre regras de licenciamento, assessoria para criação de leis municipais voltadas ao desenvolvimento econômico e aos pequenos negócios ou de incentivo fiscal etc.

Aprimoramento de Políticas de Desenvolvimento Econômico

Iniciativas relacionadas à criação e o aprimoramento das políticas de desenvolvimento econômico (excluídas as iniciativas relacionadas ao aprimoramento da legislação).

Compras Corporativas

Iniciativas que contribuam para o aumento das compras corporativas (de grandes empresas) no próprio território. Exemplo: apoio ao prefeito para negociar com as grandes empresas para comprarem mais no município etc.

Compras Governamentais

Iniciativas que auxiliem as instituições públicas do território a comprarem mais localmente e junto aos pequenos negócios a fim de usar o seu poder de compras para estimular a economia local.

Desburocratização

1. Sala Mineira do Empreendedor visando reduzir a burocracia para o empreendedor, simplificando e centralizando o contato dele com o poder público.
2. Iniciativas negociadas com o poder público para desburocratizar, simplificar e facilitar a vida do empreendedor

Distritos e Condomínios de Em- presas

1. Iniciativas na articulação ou no apoio à criação e funcionamento de distritos, condomínios, incubadoras, aceleradoras ou estruturas empresariais similares.
2. Incubadora de Empresas

Economias de Baixo Carbono

Iniciativas ligadas ao desenvolvimento de projetos, orientação, eventos de discussão e sensibilização e outras atividades relacionadas à importância do esforço dos territórios para a redução da emissão de carbono, bem como sobre as oportunidades para governos e empreendedores oriundas deste tema.

Ecossistemas de Inovação

Iniciativas que contribuam com o aumento da participação das atividades de apoio à inovação na economia do território, como: eventos de discussão sobre o assunto, apoio na criação de conselhos de inovação, apoio na articulação junto às universidades, apoio na criação de incubadoras de base tecnológica, de aceleradoras e programas de startups etc.

Especialização Produtiva do Território

Iniciativas que apoiem o território na definição e na implementação da estratégia para adotar uma especialização produtiva, sob forma de APL, cluster ou outra configuração com atividades como: eventos para debate, consultoria e articulação, missões técnicas, sensibilização etc.

Financiamento de Pequenos Negócios e do Desenvolvimento Econômico

Iniciativas que contribuirão com o aumento da oferta de crédito e de opções de financiamento para territórios e pequenos negócios com atividades do tipo: oficinas de captação de recursos, conexões com instituições financiadoras, criação de fundos municipais de investimentos etc.

Fixação de Renda e Riqueza

1. Iniciativas que contribuem com o aumento da riqueza e da renda média e mediana do território e de suas famílias sensibilizando principalmente as lideranças sobre a importância do assunto: eventos de sensibilização e debate, apresentação de diagnósticos sobre o assunto, apresentação de estratégias para aumento e fixação da renda e da riqueza.
2. Outras iniciativas como: fortalecimento do comércio para ampliar o consumo das famílias no território, campanhas de sensibilização dos consumidores e das empresas para valorização do consumo no próprio território, o apoio no uso de moedas sociais etc.

Habitats de Inovação

Iniciativas para criar nos territórios ambientes que favoreçam a cultura da inovação como incubadoras de base tecnológica, aceleradoras e preacceleradoras, parques tecnológicos, laboratórios abertos, labs e espaços de coworking, instituições de pesquisa e universidades etc.

Infraestrutura para o Desenvolvimento Econômico

Iniciativas relacionadas ao apoio e orientação às lideranças dos territórios visando melhorar a infraestrutura necessária para o desenvolvimento econômico, como: estradas vicinais, oferta de energia, oferta de água, oferta de telecomunicações e internet.

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS

Iniciativas que promovam a discussão e a disseminação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, especialmente se conectados aos pequenos negócios e ao desenvolvimento econômico local, como: palestras, eventos, oficinas, adequações de documentos oficiais etc.

Políticas de Desenvolvimento da Agricultura Familiar

Iniciativas que promovam a criação e o fortalecimento de políticas de apoio à agricultura familiar no território, como criação de estruturas de comercialização, produção e capacitação, eventos, ajustes na legislação local, aumento do orçamento público para a atividade, compras coletivas, oferta subsidiada de equipamentos agrícolas, adubo, calcário, facilitação para obtenção da DAF, ampliação da oferta de assistência técnica etc.

Políticas de Desenvolvimento da Indústria

1. Iniciativas que promovam a criação e o fortalecimento de políticas de apoio à indústria e à agroindústria, como leis de incentivo fiscal e parafiscal, criação de estruturas de estímulo à atividade no território etc.
2. Iniciativas específicas em segmentos econômicos, notadamente naqueles considerados estratégicos pelo Sebrae como planos e diagnósticos dos segmentos, capacitações e articulações que visem o fortalecimento do setor.

Políticas de Desenvolvimento do Agronegócio

1. Iniciativas que promovam a criação e o fortalecimento de políticas de apoio ao agronegócio como zoneamento ambiental produtivo, planos de manejo para recursos hídricos e ocupação da terra, estrutura de escoamento da produção etc.
2. Iniciativas específicas em segmentos econômicos, notadamente naqueles considerados estratégicos pelo Sebrae como planos e diagnósticos dos segmentos, capacitações e articulações que visem o fortalecimento do setor.

Políticas de Desenvolvimento do Comércio

1. Iniciativas que promovam a criação e o fortalecimento de políticas de apoio ao comércio como campanhas publicitárias, ajustes na legislação de posturas, segurança pública, organização do trânsito e dos estacionamentos, ambientação urbana, iluminação pública etc.
2. Iniciativas específicas em segmentos econômicos, notadamente naqueles considerados estratégicos pelo Sebrae, como planos e diagnósticos dos segmentos, capacitações e articulações que visem o fortalecimento do setor

Políticas de Desenvolvimento do Setor de Serviços

1. Iniciativas que promovam a criação e o fortalecimento de políticas de apoio ao setor de serviços, como política tributária diferenciada, articulação de compras corporativas, apoio no recrutamento e na capacitação de mão de obra etc.
2. Iniciativas específicas em segmentos econômicos, notadamente naqueles considerados estratégicos pelo Sebrae, como planos e diagnósticos dos segmentos, capacitações e articulações que visem o fortalecimento do setor



INSERÇÃO COMPETITIVA

Cooperação Internacional

Iniciativas relacionadas ao apoio ao território, através de suas organizações públicas e privadas, para se conectarem a outras externas ao território (podendo ser nacionais ou estrangeiras) com o intuito de se fortalecerem em prol do desenvolvimento econômico do território. Convênios de irmanação, intercâmbio científico, intercâmbio educacional, capacitações na área, criação de estruturas de apoio (órgãos, espaços de videoconferências) etc.

Identidade e Origem, Branding e Marca Território

Iniciativas relacionadas à criação e fortalecimento de identidades territoriais que contribuam com o seu posicionamento mercadológico ou associadas a seus produtos características, como as ações de placebranding, marca território e indicação geográfica.

Internacionalização de Territórios

Iniciativas relacionadas à estratégia de posicionar o território externamente (pode ser no estado, no país ou no exterior) através de eventos, missões, feiras que divulguem o próprio território e seus produtos.

Políticas de Desenvolvimento do Comércio Exterior

Iniciativas que fortaleçam e apoiem a capacidade exportadora do território, criando infraestrutura como porto seco entre outros, capacitações, formação de profissionais especializados, negociações com câmeras de comércio, entre outras.

Redes de Cidades

Iniciativas que conectem os territórios e seus municípios, a redes de cidades que contribuirão no seu processo de internacionalização. Redes como a Rede Allas, Iclei, Mercocidades, Redes de Cidades Inteligentes, Cidades Saudáveis etc.

11. GLOSSÁRIO

Aqui são apresentadas definições que são importantes para a compreensão do DEL e de sua articulação conceitual.

São definições de palavras, expressões, que são comumente utilizadas, mas, muitas vezes, sem a real compreensão de seu significado.

Compreendê-las certamente ampliará o entendimento sobre o DEL e sua aplicação prática nas questões relacionadas ao desenvolvimento econômico local.

Arranjo Produtivo Local

Entre os diversos conceitos existentes, destaca-se o descrito abaixo, de autoria da Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro:

“Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos, mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros – e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras organizações públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento”.

Cadeia produtiva

Conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto (inclui as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários...) até o produto final, a distribuição e comercialização.

Capacidade associativista

É a capacidade que as pessoas de um território têm de trabalhar de forma associativa para alcançar objetivos comuns. É um conjunto de qualidades que passam pela confiança mútua; abertura ao diálogo e ao consenso; solidariedade, entre outros. A capacidade associativista num território determina sua capacidade em aglutinar suas forças para superar os desafios para chegar ao desenvolvimento econômico do território.

Clusters

Empresas e/ ou instituições que interagem entre si, gerando e capturando sinergias, com potencial de atingir crescimento contínuo superior a uma simples aglomeração econômica, geograficamente próximas e pertencentes a um setor específico. Os clusters se caracterizam pelos seguintes benefícios potenciais:

1. Maior atração de capital
2. Aumento do dinamismo empresarial
3. Redução de *lead time*
4. Redução de custos
5. Redução de riscos
6. Aumento de qualidade
7. Maior qualidade e flexibilidade de mão de obra
8. Aumento da qualidade de vida da região

Concertação

De acordo com os principais dicionários do país, a palavra quer dizer: “ato ou efeito de concertar; acordo entre duas ou mais pessoas ou entidades para conseguir determinado objetivo; pacto; convenção; união”.

A concertação social, por sua vez, é o diálogo ou discussão entre o governo, as organizações empresariais e laborais, a sociedade civil com o objetivo de estabelecer acordos ou consensos para solucionar problemas que afetam a toda a sociedade.

Cooperação territorial

A cooperação territorial é entendida como o desenvolvimento de atividades conjuntas relacionadas com as políticas de desenvolvimento de um território. A cooperação territorial é particularmente importante em torno das fronteiras nacionais, mas é também relevante entre unidades administrativas do mesmo estado. O objetivo da cooperação territorial é facilitar a integração e a promoção de formas de desenvolvimento territorial mais competitivas e sustentáveis do que aquelas que resultariam de políticas de desenvolvimento individuais e segmentadas, sem prévia concertação. A cooperação territorial normalmente é conduzida por entidades públicas, mas também pode e deve incluir outros tipos de atores (*stakeholders*), tais como organizações não governamentais, entidades do setor privado e da sociedade civil.

Desenvolvimento endógeno e exógeno

O Desenvolvimento Endógeno é uma forma específica de desenvolvimento econômico, que depende principalmente da mobilização dos recursos internos de cada território. Esses recursos endógenos englobam os recursos naturais e as matérias-primas, as competências, o conhecimento e a capacidade de inovação, as produções locais específicas (agricultura, floresta, artesanato, indústria local) e os fatores de atração para o turismo e residência (condições climáticas, patrimônio natural e cultural, paisa-

gem, entre outros.

O desenvolvimento endógeno opõe-se ao desenvolvimento exógeno (ou complementa-o). Este último baseia-se em investimentos oriundos de fontes externas ao território, como por exemplo grandes plantas industriais ou obras públicas realizadas com orçamento federal. Muitas vezes, o desenvolvimento exógeno provoca perturbações relevantes na organização espacial e social do território.

Desenvolvimento sustentável - DS

A expressão desenvolvimento sustentável, popularizada pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento, no início da década de 80, passou a ser incluída nas preocupações das organizações industriais e de prestação de serviços. Este conceito é definido no relatório da Comissão Brundtland como “ um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e as mudanças institucionais se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas”. A observância desse princípio induz a uma maior consciência e responsabilidade ambiental do setor produtivo.

Dimensão

Dimensão, do latim *dimensio*, é um aspecto ou uma faceta de algo. O conceito tem diversos usos de acordo com o contexto. Pode tratar-se de uma característica, de uma circunstância ou de uma fase de algo ou de algum assunto.

Efetividade, eficiência e eficácia

A efetividade é a qualidade do que atinge seu objetivo, é a capacidade de funcionar regularmente, satisfatoriamente, fazendo referência ao que é real e verdadeiro. Exemplo: “O resultado da reunião foi bastante efetivo”.

A eficiência é a qualidade do que se faz com excelência, que dá bom resultado, que produz o efeito desejado com competência. Exemplo: “O trabalho foi realizado com eficiência”.

A eficácia é chegar ao objetivo proposto, é cumprir a função, a meta, é executar o que foi determinado. Exemplo: “O equipamento mostrou ser eficaz”.

Entidade empresarial

Entende-se por entidade empresarial uma sociedade de empresas ou pessoas: de natureza jurídica própria; da sociedade civil; sem fins lucrativos e constituída em prol de interesses comuns de seus associados/filiados.

Estrutura produtiva

O conceito de estrutura produtiva é um conceito originado por Carl Menger e está relacionado aos tipos de bens que existem no mercado: bens de consumo, que satisfazem as necessidades humanas diretas; e bens de capital, ou fatores de produção, que são submetidos ao processo de transformação no tempo.

A teoria, de forma resumida, afirma que o emprego de recursos na economia se dá em sucessivas etapas intermediárias de ação ao longo do tempo, sob ambiente de incerteza, na tentativa de alcançar o fim pretendido. O emprego de recursos é uma conjunção acumulada de recursos naturais, de trabalho e de tempo, todos eles combinados ao longo de um processo de ação empresarial criado e empreendido pelo ser humano.

Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

É um indicador de qualidade de vida desenvolvido pelo PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), que reúne três componentes: renda, saúde e educação. A renda é medida pelo PIB real *per capita*; a saúde, pela esperança de vida ao

nascer; e a educação, pela taxa de alfabetização de adultos e taxas de matrículas primária, secundária e terciária combinadas.

Política pública

Comumente as políticas públicas são, conjuntos de programas, ações e atividades desenvolvidas pelo Estado direta ou indiretamente, com a participação de entes públicos ou privados, que visam assegurar determinado direito de cidadania, de forma difusa ou para determinado segmento social, cultural, étnico ou econômico. As políticas públicas correspondem a direitos assegurados constitucionalmente ou que se afirmam graças ao reconhecimento por parte da sociedade e/ou pelos poderes públicos enquanto novos direitos das pessoas, comunidades, coisas ou outros bens materiais ou imateriais.

As políticas públicas podem ser formuladas principalmente por iniciativa dos poderes executivo, ou legislativo, separada ou conjuntamente, a partir de demandas e propostas da sociedade, em seus diversos segmentos.

Uma política pública pode tanto ser parte de uma política de Estado ou uma política de governo. Vale a pena entender esta diferença: uma política de Estado é toda política que independente do governo e do governante; deve ser realizada porque é amparada pela Constituição. Já uma política de governo pode depender da alternância de poder. Cada governo tem seus projetos, que por sua vez se transformam em políticas públicas.

Rede

O termo rede não é novo e apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos. De acordo com Nohria (1992), foi nos anos 30 que houve o despertar para sua utilização sistemática da ideia, dos conceitos e aplicações de rede pelas mais variadas áreas do conhecimento, par-

tindo do princípio de que o homem é um ser eminentemente social e necessita durante toda a sua existência manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas. Este tipo de comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais, dentro do princípio de que esses grupos são formados por pessoas. Os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade (CÂNDIDO, 2001).

Na formação de redes entre empresas, existe a possibilidade de elas configurarem-se como redes flexíveis de pequenas e médias empresas, como clusters de empresas (agrupamentos), ou como redes de cooperação, geralmente como organizações virtuais, ou ainda como as chamadas *supply chain management*, ou gerenciamento da cadeia de suprimentos (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Setor econômico e segmento econômico

Uma das classificações mais correntes das atividades produtivas foi originariamente proposta por Colin Clark. De acordo com essa formulação, existem três setores básicos na economia de um país. O setor primário reúne as atividades agropecuárias e extrativas (vegetais e minerais). O setor secundário engloba a produção de bens físicos por meio da transformação de matérias-primas, realizada pelo trabalho humano com o auxílio de máquinas e ferramentas: inclui toda a produção fabril, a construção civil e a geração de energia. O setor terciário abrange os serviços em geral: comércio, armazenagem, transportes, sistema bancário, saúde, educação, telecomunicações, fornecimento de energia elétrica, serviços de água e esgoto e administração pública. A importância relativa de cada um desses setores no produto total da economia de um país é bastante variável e determina o grau de desenvolvimento econômico de uma

nação. Nas economias subdesenvolvidas, predominam as atividades primárias e é precário o desenvolvimento dos setores secundário e de serviços, mais presentes nos países desenvolvidos.

Para o Sebrae, seguindo a mesma lógica, são três os setores econômicos: Agropecuária, Indústria e Comércio e Serviços.

Sustentabilidade

Sustentabilidade é uma característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo.

Ao longo dos anos, esse conceito tornou-se um princípio segundo o qual o uso dos recursos naturais pela geração atual, para a satisfação de suas necessidades presentes, não pode comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Esse novo princípio foi ampliado para a expressão “sustentabilidade no longo prazo”, um “longo prazo” de termo indefinido.

O conceito de sustentabilidade é complexo, pois atende a um conjunto de variáveis interdependentes, mas se pode dizer que deve ter a capacidade de integrar as questões sociais, energéticas, econômicas e ambientais.

Questão social: é preciso respeitar o ser humano, para que ele possa respeitar a natureza. E do ponto de vista humano, ele próprio é a parte mais importante do meio ambiente.

Questão energética: sem energia a economia não se desenvolve. E se a economia não se desenvolve, as condições de vida das populações se deterioram.

Questão ambiental: com o meio ambiente degradado, o ser humano abrevia o seu tempo de vida; a economia não se desenvolve; o futuro fica insustentável.

O princípio da sustentabilidade aplica-se a desde um único empreendimento, passando por uma pequena comunidade, até o planeta inteiro. Para que um empreendimento humano seja considerado sustentável, é preciso que ele seja:

- Ecologicamente correto
- Economicamente viável
- Socialmente justo
- Culturalmente diverso

Tecido social

Expressa basicamente a capacidade de uma sociedade de estabelecer laços de confiança interpessoal e redes de cooperação com vista à produção de bens coletivos. Segundo o Banco Mundial, capital social refere-se às instituições, relações e normas sociais que dão qualidade às relações interpessoais em uma da sociedade. A coesão social, nesta visão, é o fator crítico para a prosperidade econômica e para o desenvolvimento sustentável.

Vantagem comparativa

Em economia, a teoria das vantagens comparativas (ou princípio das vantagens comparativas) explica por que o comércio entre dois países, regiões ou pessoas pode ser benéfico, mesmo quando um deles é mais produtivo na fabricação de todos os bens. O que importa aqui não é o custo absoluto de produção, mas a razão de produtividade que cada país possui. O conceito é muito importante para a teoria do comércio internacional moderno.

Na vantagem absoluta, cada país se concentra em um nicho baseado nessas van-

tagens, beneficiando-se com a especialização em setores nos quais é mais eficiente, e comercializando os seus produtos com outros países.

Pela teoria das vantagens comparativas, mesmo que um país não possua vantagem absoluta, ele pode especializar-se nos setores em que apresenta vantagem comparativa. Um conceito relacionado é a vantagem competitiva.

Vantagem competitiva

Pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa tem em relação a seus concorrentes e descreve atributos que permitem que uma organização os supere. Esses

atributos podem incluir o acesso aos recursos naturais, como minérios de alto grau ou energia barata, pessoal altamente qualificado, localização geográfica, altas barreiras de entrada etc. As novas tecnologias, como a robótica e tecnologia da informação também podem fornecer vantagem competitiva, seja como parte do produto em si, como uma vantagem para a fabricação do produto, ou como uma ajuda competitiva no processo de negócios (por exemplo, uma melhor identificação e compreensão dos clientes) e a economia do país. Existem diferentes correntes teóricas que explicam a vantagem competitiva.

De modo mais técnico, pode-se dizer que a vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas. das estratégias adotadas pelas firmas.

12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos produtivos locais**: uma nova estratégia de ação para o Sebrae – Glossário de arranjos produtivos locais. RedeSist, 2002.

ALBAGLI, S., BRITTO, J. “Glossário de arranjos produtivos locais”. RedeSist. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 2003, p.29 (Nota Técnica).

ARAÚJO, Maria Celina Soares. **Capital social**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BOISIER, Sergio. **A difícil arte de hacer región**. Documento 91/4: Investigación. Santiago de Chile, 1991.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Notas para uso em curso de desenvolvimento econômico na Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

Versão de junho de 2008: <http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2007/07.22.CrescimentoDesenvolvimento.Junho19.2008.pdf>

BUSS, Paulo Marchiori; RAMOS, Célia Leitão. Desenvolvimento local e agenda 21: desafio da cidadania. **Cadernos da Oficina Social**, Rio de Janeiro, Centro de Tecnologia, Trabalho e Cidadania – Oficina Social, n.3, fev. 2000.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas**: um estudo comparativo de experiências brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), PPGEP-U-FSC, Florianópolis, 2001.

CKAGNAZAROFF, I. B. et al. Governança em planejamento e desenvolvimento local: uma análise teórica. **Revista de Ciências Humanas**, v.8, n.2, jul.-dez. 2008, p.171-191.

COMITÊ DE ENTIDADES PÚBLICAS NO COMBATE À FOME E PELA VIDA – COEP. **Carta de princípios orientadores para a implementação do Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável de Manguinhos**. Rio de Janeiro, 1999.

DESCARTES, René. **Discurso do método e princípios de filosofia**. São Paulo: Folha de São Paulo, 2010.

FURTADO, Celso. **A nova dependência**: dívida externa e monetarismo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

GUIMARÃES, Fábio Celso de Macedo Soares. **A política de incentivo à inovação**. Rio de Janeiro. Finep, 2000.

HADDAD, Paulo Roberto. **Proposta de uma estratégia de atuação do programa Caminhos para o Desenvolvimento**. Sebrae-MG, 2007.

LA ROVERE, Emílio Lèbre (Coord.). **Manual de auditoria ambiental**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

MAIMON, Dália. **Passaporte verde**: gerência ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MAMMANA, Carlos I. Z. **Inovação e competição no mundo globalizado**. Reflexões sobre o desenvolvimento competitivo da engenharia em países de industrialização tardia. Anales de la Academia Nacional de Ingeniería de la República Argentina, 2005.

MARQUES NETO, Floriano Peixoto de Azevedo. O fomento como instrumento de intervenção estatal na ordem econômica. **Revista de Direito Público da Economia** - RDPE, Belo Horizonte, ano 8, n.32, out.-dez. 2010. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pdiCntd=70679>>. Acesso em: 07 fev. 2019.

MCKINSEY & COMPANY. **Desenvolvimento dos programas de ação para o cluster de biotecnologia em Belo Horizonte**: Projeto Cresce Minas. Belo Horizonte, Fiemg/Ciemg/Sesi/Senai/IEL, 1999.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. O contexto organizacional. TARAPANOFF, Kira

(Org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001, p.59-91.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **G & P – Gestão e Produção**, v.8, n.3, dez. 2001, p.289-303.

OLIVEIRA, Fernando Andrade de. A administração pública na Constituição de 1988. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v.184, p.1-24, jan. 2015. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/44307/47779>>. Acesso em: 07 fev. 2019.

PAULA, Juarez. **Desenvolvimento local**: textos selecionados. Brasília: Sebrae, 2008.

Sebrae-MG. **Estratégia 2017-2019**, 2.ed. Belo Horizonte: Sebrae-MG, 2018.

SECRETARIA EXECUTIVA DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **Documento de referência do Programa Comunidade Ativa**: uma estratégia de indução ao desenvolvimento local integrado e sustentável. Brasília, 1999.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento com liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SOUZA, Pedro Henrique. **Empreendedorismo**: passo a passo – Pedro Henrique Souza. 1. Ed. Santa Cruz do Rio Pardo; SP: Editora Viena, 2013.

<http://portalapl.ibict.br>

<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>

<https://www.politize.com.br>

<https://www.significados.com.br/>

<https://pt.wikipedia.org>





Mais informações, acesse:

Vídeo
sobre o DEL:



Publicação
sobre o DEL:



0800 570 0800
www.sebrae.com.br/minasgerais