

COREDE



**VALE DO
JAGUARI**

Conselho Regional de Desenvolvimento Vale do Jaguari – RS

COREDE VJ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**MATRIZ FOFA
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
GESTÃO DO PLANO**

Abril de 2010

Executiva COREDE VJ

2008/2009

Presidente: Antônio Diniz Manganeli Cogo

1° Vice – Presidente: João Mário Cristofari

2° Vice – Presidente: Clóvis Fernando Ben Brum

Secretário Geral: Marta Finamor

Secretário Adjunto: Alex Quatiéri

Secretário Executivo: Fabiano Minuzzi Marcon

1° Tesoureiro: Francisco Paulo Gioda

2° Tesoureiro: Serafim Rosado

EQUIPE TÉCNICA

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES – URI
CAMPUS DE SANTIAGO**

Coordenação:

Prof. Ms. Fabiano Minuzzi Marcon

Integrantes:

Prof. Ms. Clóvis Fernando Ben Brum

Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira

Prof. Ms. Rodrigo Belmonte

Ms. Viro José Zimmermann – Colaborador Externo

Monitores:

Fhabiana Thiele Santos – Curso de Ciência da Computação

Juliéli Sampaio – Curso de Administração

Luana Diniz – Curso de Administração

Mariani Aquino Nunes – Curso de Ciência da Computação

Simone Cabert – Curso de Administração

Thiago Reghelin – Curso de Ciência da Computação

SUMÁRIO

1	ASPECTOS LEGAIS, FÍSICOS E DEMOGRÁFICOS	- 5 -
2	MATRIZ FOFA	- 7 -
2.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	- 7 -
3	GESTÃO ECONÔMICA	- 11 -
3.1	SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL	- 11 -
3.1.1	SETOR PRIMÁRIO.....	- 11 -
3.1.2	SETOR SECUNDÁRIO.....	- 13 -
3.1.3	SETOR TERCIÁRIO.....	- 14 -
3.1.4	MERCADO DE TRABALHO	- 14 -
3.1.5	COMÉRCIO EXTERIOR.....	- 15 -
3.1.6	RETORNO DO ICMS.....	- 15 -
3.1.7	VALOR ADICIONADO BRUTO (VAB).....	- 16 -
3.1.8	PIB.....	- 16 -
3.1.9	FINANÇAS PÚBLICAS MUNICIPAIS.....	- 17 -
3.2	MATRIZ FOFA.....	- 17 -
4	GESTÃO SOCIAL	- 20 -
4.1	SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL	- 20 -
4.1.1	EDUCAÇÃO.....	- 20 -
4.1.2	SAÚDE.....	- 20 -
4.1.3	JUSTIÇA E SEGURANÇA.....	- 21 -
4.1.4	REPRESENTAÇÃO POLÍTICA	- 21 -
4.1.5	ASSISTÊNCIA SOCIAL	- 21 -
4.2	MATRIZ FOFA.....	- 22 -
5	GESTÃO ESTRUTURAL	- 24 -
5.1	SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL	- 24 -
5.1.1	SANEAMENTO BÁSICO	- 24 -
5.1.2	ENERGIA ELÉTRICA	- 24 -
5.1.3	COMUNICAÇÃO.....	- 25 -
5.1.4	MEIOS DE TRANSPORTE.....	- 25 -
5.2	MATRIZ FOFA.....	- 26 -
6	GESTÃO INSTITUCIONAL	- 27 -
6.1	SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL	- 27 -
6.2	MATRIZ FOFA.....	- 28 -
7	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	- 30 -
7.1	FUNDAMENTOS.....	- 30 -
7.2	VISÃO DE FUTURO, MISSÃO, VOCAÇÕES E VALORES NORTEADORES.....	- 32 -
8	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	- 34 -
8.1	GESTÃO SOCIAL	- 34 -
8.2	GESTÃO ECONÔMICA	- 36 -
8.3	GESTÃO ESTRUTURAL.....	- 40 -
8.4	GESTÃO INSTITUCIONAL	- 42 -
9	GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	- 44 -

1 ASPECTOS LEGAIS, FÍSICOS E DEMOGRÁFICOS



- **Ato de criação:** Decreto n° 45.436, publicado em 10 de janeiro de 2008 no Diário Oficial do Estado;
- **Fronteiras:** Ao norte, com o Corede das Missões, ao sul e a oeste, com o da Fronteira Oeste e ao leste, com o Corede Central;
- **Municípios integrantes:** Cacequi, Capão do Cipó, Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Vicente do Sul e Unistalda;
- **Área** (11.268,10 Km²) e **população** (120.379 habitantes em 2008) correspondentes a 4 e 1,12% do Estado, respectivamente;
- São Francisco de Assis, Santiago e Cacequi ocupam 64,71% da **área** e abrigam 69,89% da **população regional**. São Francisco de Assis é o município de maior área e Santiago, o de maior número de habitantes;
- A **zona urbana regional** está crescendo em proporções anuais correspondentes à metade da média estadual;

- A **população rural** está decrescendo com intensidade 15% maior do que a respectiva involução no Estado;
- Em termos globais, enquanto a **população estadual** cresceu 0,65% a.a. no período 2000-2008, a **população regional** decresceu 0,1% a.a.;
- As crianças, adolescentes e jovens do **sexo masculino**, na faixa de **0-19 anos**, diminuíram a taxas superiores a 2% a.a (mais do que o dobro das respectivas médias estaduais), no período 2000-2008;
- Comportamento semelhante aconteceu na **população feminina**, porém com intensidade bem maior no decréscimo regional, na faixa de **0-14 anos** (- 2,53% a.a.);
- O esvaziamento da **população regional jovem (15-24 anos)** nos dois gêneros, em torno de 1% a.a., é significativamente maior do que o que ocorre no Estado, onde não passa de 0,25% a.a.;
- Nas **categorias seguintes**, os perfis regionais são crescentes a exemplo do Estado, porém com taxas substancialmente menores;
- Em termos globais, enquanto as **populações regionais masculinas e femininas** decresceram cerca de 0,10% a.a., as estaduais evoluíram a mais de 0,61%;
- A **densidade demográfica** do Estado é quase quatro vezes maior do que a da região, o que a caracteriza como formada por municípios com extensão territorial acima da média estadual;
- Os municípios com as **densidades mais expressivas** são os de Jaguari, Mata, Nova Esperança do Sul e Santiago;
- A proporção regional das **populações que vivem nas zonas urbanas** aproxima-se bastante da média estadual, a qual é ultrapassada somente pelos municípios de Cacequi e Santiago;
- Os **números de casamentos, de nascidos vivos e de óbitos totais** são decrescentes, enquanto que os de **divórcios e de separações** são ascendentes;
- Participação persistentemente descendente da **população total** no contingente estadual, desde 1997, logrando a 25ª posição (1,12%) no *ranking* dos 28 Coredes, em 2008.

2 MATRIZ FOFA

2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na construção da matriz identificadora de Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA) de âmbito regional, em um primeiro momento, foram apresentados e referendados os conteúdos do Diagnóstico Técnico e da Análise Situacional, por intermédio de Audiências Públicas. Essas reuniões foram realizadas nos dias 19, 20, 21, 25 de novembro de 2009 e envolveram, aproximadamente, 150 (cento e cinqüenta) pessoas, em cada um dos nove municípios integrantes do Corede do Vale do Jaguari. Nesses encontros participaram lideranças locais, como prefeitos, vereadores, líderes comunitários, gerentes de instituições bancárias, empresários, representantes de instituições empresariais e representantes da segurança pública, dentre outras autoridades locais.

Ato contínuo aplicou-se a Matriz FOFA, seguindo a orientação do método de trabalho denominado Metaplan. Esta abordagem fundamenta-se no enfoque participativo. No caso presente, o desenvolvimento municipal/regional sustentável depende em muito do envolvimento e comprometimento de todas as lideranças, cujas decisões e ações, assumidas pelo Corede, configuram uma estratégia vital para o sucesso da institucionalização e operacionalização do planejamento estratégico. O processo participativo adotado, também visa desencadear e manter um ciclo pró-inovações, principalmente no perfil comportamental dos diversos atores, quer como cidadãos ou componentes de organizações, em todas as esferas de atuação (social, política, econômica, etc.).

Nas referidas Reuniões de Planejamento, tendo por base os conteúdos da Análise Situacional e a experiência pessoal, os participantes foram instigados a exercerem democraticamente sua cidadania, de forma a explicitar opiniões sobre as Forças e Fraquezas de âmbito interno, com importância para o desenvolvimento. Este procedimento teve o intuito de concentrar e aperfeiçoar o foco dos participantes. Não obstante, também foram anotados alguns fatores externos, eventualmente apontados.

Resumindo, as Audiências Públicas e Oficinas de Trabalho seguiram os cinco momentos principais, descritos a seguir:

1º - Apresentação do Diagnóstico Técnico e da Análise Situacional (figura 1);



Figura1 – Apresentação do Diagnóstico Técnico e da Análise Situacional, Unistalda.

2º - Formação de equipes para tratamento dos eixos temáticos e correspondentes subgrupos: Gestão Econômica (Setor Primário, Setor Secundário, Setor Terciário, Mercado de Trabalho, Comércio Exterior e Gestão Pública Local); Gestão Social (Educação, Saúde, Justiça e Segurança, Assistência Social, Cultura, Esporte e Lazer); Gestão Estrutural (Saneamento, Energia, Comunicações, Transporte, Meio Ambiente, Habitação e Urbanismo); e Gestão Institucional (Articulação e Relações Interinstitucionais, Fomento de Capital Social e Gestão de Eventos);

3° - Oficinas de Trabalho para identificação, individualmente, em tarjetas, dos fatores determinantes de Forças e Fraquezas (figura 2);



Figura 2 – Oficina de Trabalho para identificação dos fatores determinantes de Forças e Fraquezas, São Vicente do Sul.

4° - Discussão, confirmação/ajuste dos conteúdos das tarjetas e elaboração do Painel Geral Final (figura 3); e



Figura 3 – Painel Geral Final, Santiago.

5° - Encerramento das atividades e comunicação aos presentes sobre o encaminhamento dos passos futuros do Planejamento Estratégico.

Uma vez levados a efeito os procedimentos acima, efetuou-se, em escritório, a consolidação das Forças e Fraquezas regionais, a partir da identificação e explicitação dos apontamentos originados das nove reuniões municipais, que acusaram o maior número de menções.

Os fatores regionais externos considerados como Oportunidades e Ameaças e os cruzamentos necessários para definir as Potencialidades (como aproveitar as Oportunidades e Forças), Desafios (como superar as Fraquezas, aproveitando as Oportunidades), Riscos (como superar as Ameaças, aproveitando as Forças) e Limitações (como neutralizar as Ameaças e Fraquezas) foram produzidos em escritório, com o concurso de especialistas nas temáticas locais e regionais em questão.

O resultado de tais cruzamentos redundou em uma multiplicidade excessiva e difusa de registros, nada trivial, nas categoriais compreendidas pelos Desafios, Riscos e Ameaças. Para equacionar esta questão, estes três componentes foram agrupados em um único conjunto¹.

Os resultados da aplicação/elaboração da matriz FOFA, de acordo com a metodologia aqui adotada, estão consubstanciados adiante. Em primeiro plano, apresenta-se, para cada eixo temático, uma síntese da respectiva Análise Situacional. Esta conduta visa facilitar a consulta, se necessário, de constatações retrospectivas, cujas tendências prospectivas, guardadas as limitações inerentes, configuram “mini cenários parciais”, que foram empregados na confecção da FOFA regional – principalmente, na composição dos campos referentes às Oportunidades, Ameaças, Potencialidades e ao conjunto “Desafios, Riscos e Limitações”.

¹ Procedimento similar foi adotado pelos participantes do Curso Internacional de Gestão Estratégica do Desenvolvimento Regional e Local, desenvolvido pelo Ministério da Integração Nacional, em parceria com o IICA, ILPES e CEPAL, nos anos de 2006 (Brasília-DF), 2007 (Bahia) e 2008 (Minas Gerais, Piauí, Pernambuco, Ceará e Santa Catarina). Nesses cursos, somente a equipe de Santa Catarina explicitou a matriz FOFA completa. Todos os demais apresentaram matrizes de cruzamentos somente para Potencialidades Limitações e Problemas.

3 GESTÃO ECONÔMICA

3.1 SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL

3.1.1 SETOR PRIMÁRIO

- O **setor agropecuário** da economia regional constituía-se, em 2006, de 8.378 **estabelecimentos próprios** (Estado: 370.827) que ocupavam uma **área** de 731.772 ha (Estado: 16.164.761 ha);
- As maiores áreas de plantio e de criação localizavam-se em Santiago e São Francisco de Assis (cerca de 170 mil ha em cada) e São Vicente do Sul (81 mil ha), perfazendo, em conjunto, quase 60% da área titulada total utilizada na atividade **agropecuária**, na região;
- A **lavoura permanente** é representada pelas culturas de laranja, uva, tangerina e pêssego, as quais são responsáveis por 97,56% do **valor da produção** dos nove municípios, em todos os tipos de cultivares;
- A participação do **valor** regional total da **produção** de **laranja**, com relação ao valor alcançado pelo Estado neste produto, oscilou entre 1,2 e 1,4%. O **rendimento médio** atingido pelos maiores produtores, em 2007, ficou entre 62 e 78% do verificado no Estado;
- O município de Jaguari produziu mais de 80% da **uva** colhida na região, nos anos de 2000, 2004 e 2007. Nesses anos, a participação do **valor** regional da **produção** de uva, com relação ao valor alcançado pelo Estado nesta ocupação, oscilou entre 0,2 e 0,4%. O **rendimento médio** obtido pelo município maior produtor, em 2007, correspondeu a 77% do atingido pelo Estado;
- Os municípios de Jaguari, Santiago e São Francisco de Assis produziram, pelo menos, 68% da **tangerina** cultivada na região, nos três anos considerados. A participação do **valor** regional total da **produção** de tangerina, com relação ao valor alcançado pelo Estado nesta atividade, caiu de 0,7% em 2000, para 0,4% em 2004, retornando a este último patamar em 2007. O **rendimento médio** dos maiores produtores, em 2007, variou de 67 a 76%, em confronto com o do Estado;
- Os municípios de Cacequi, Jaguari, Santiago e São Francisco de Assis produziram cerca de 80% do **pêssego** colhido na região, nos três anos em questão. Nos referidos anos, a participação do **valor** regional total da **produção** de pêssego, com relação ao valor alcançado pelo Estado, oscilou entre 0,2 e 0,7%. O **rendimento médio** conseguido pelos municípios de Cacequi, Jaguari e Santiago, em 2007, não passou de 53% do observado no Estado. No entanto, em São Francisco de Assis, o mesmo ficou 38 pontos acima da média estadual;

- Na exploração da **lavoura temporária**, as culturas de arroz, soja, milho e trigo foram responsáveis por 80,71% do valor da produção desta atividade na região, no período 2000 a 2007;
- O cultivo de **arroz** nos municípios de Cacequi, São Francisco de Assis e São Vicente do Sul resultou em aproximadamente 86% de todo o arroz colhido na região, nos anos de 2000, 2004 e 2007;
- Nesses anos, a participação do **valor** total advindo da **colheita** de **arroz** na região, com relação ao valor alcançado pelo Estado, manteve-se inalterada em 3%. Os **rendimentos médios** conseguidos pelos municípios maiores produtores, em 2007, em Cacequi e São Francisco de Assis, não passaram de 89%. Porém, em São Vicente do Sul, aproximou-se bastante da média estadual, ficando somente seis pontos abaixo da mesma;
- A importância regional dos três municípios maiores plantadores de **soja**, despencou de uma representatividade de 83% em 2001 para 69% em 2007, por conta principalmente da forte retração ocorrida nas safras de 2004 e 2007, em São Francisco de Assis;
- A participação regional desta cultura no **valor da produção** estadual correspondente avançou de 1,9 em 2001 para 2,7% em 2007. Este bom desempenho, no entanto, não foi acompanhado por melhoria de **produtividade**, pois em 2007 ela não passou de 89% da média estadual;
- A lavoura de **milho** é predominante em Jaguari, Santiago e São Francisco de Assis que, juntos, forneceram entre 60 a 71% das safras regionais em 2007 e 2000, respectivamente;
- De 2000 a 2007, a participação do **valor** total oriundo da **produção** regional de **milho**, frente ao fruto monetário estadual na atividade, esteve em torno de 1,2 e 1,3%, excetuando-se a inexpressiva contribuição de 0,5% acontecida em 2004. Os **rendimentos médios** obtidos pelos municípios maiores produtores, em 2007, em Jaguari, Santiago e São Francisco de Assis, não excederam 69%;
- O **trigo** produzido nos municípios de Capão do Cipó, Santiago e São Francisco de Assis integralizava 97 e 92% da produção regional em 2000 e 2004. Em 2007, essa importante posição caiu vertiginosamente para 71%, como consequência da expressiva redução do plantio em Capão do Cipó;
- A contribuição de todo o **trigo** colhido na região, na formação do **valor da produção** estadual desta cultura, foi sempre crescente, passando de 0,8% em 2001 para 2,4% em 2007. Os **rendimentos médios** registrados pelos maiores produtores, em 2007, equivaleram-se à média estadual em Capão do Cipó e a ultrapassaram 12 pontos, em Santiago e São Francisco de Assis;
- A principal atividade regional referente à **pecuária** é a criação de **bovinos**. Os municípios de Cacequi, Santiago e São Francisco de Assis são os maiores criadores. Nos anos de 2000, 2004

e 2007, a exploração nesses municípios equivalia cerca de 70% do efetivo total de cabeças da região;

- Nos referidos anos, a representatividade do **rebanho bovino** regional no total do efetivo estadual manteve-se praticamente inalterada, próxima aos 6%;
- A outra atividade **pecuária** com importante expressão econômica regional é a **ovinocultura**, cujos municípios com maior criação, Cacequi, Santiago e São Francisco de Assis, detiveram nos anos selecionados, mais de 70% do rebanho da região. Em cotejamento com o efetivo estadual, o rebanho regional era, em 2007, equivalente a 4% do mesmo;
- Analisando a dinâmica regional, através do método do Quociente Locacional, conforme aplicado por Ilha e Molinari² verifica-se que a **agropecuária** regional revelou elevado dinamismo no período de 2000 a 2005, embora decrescente. Isso indica que o setor vem perdendo hegemonia quanto a sua capacidade de empregabilidade da força de trabalho regional, em comparação com os demais setores da economia estadual.

3.1.2 SETOR SECUNDÁRIO

- No **setor industrial** da economia regional existiam no ano de 2000 cerca de 460 **empresas** funcionando. Este contingente de empresas experimentou um decréscimo contínuo desde então, registrando-se apenas 189 unidades em 2008;
- Comparando-se o número de **empregos** em cada município, nas diversas **atividades industriais**, com relação ao seu correspondente total regional, constata-se que o emprego na indústria extrativa mineral é predominante em Cacequi, sendo inexpressivo nos demais municípios. A indústria de transformação é mais importante em Nova Esperança do Sul e em Santiago. Os serviços industriais de utilidade pública e de construção civil predominam em Santiago;
- Com base na análise do quociente locacional¹ mensura-se como atividade potencial (dinâmica) na região, em relação ao Estado, apenas o sub-setor “**Indústria de fumo, couros, peles, similares, ind. diversas**”, que desde 2000 sustentou quocientes bem maiores do que a unidade, chegando a um índice próximo de 7, em 2003. Porém, em 2004 e 2005 este sub-setor perdeu significativa parcela de seu dinamismo comparativo. Em contrapartida, a **indústria de calçados** saiu de nenhum dinamismo para um enquadramento como atividade “potencial”, em 2005.

² “Avaliação dos setores potenciais e estagnados da microrregião do Vale do Jaguari para o período 1990-2005”, estudo realizado por Adair da Silva Ilha e Gisele Molinari da UFSM.

3.1.3 SETOR TERCIÁRIO

- No **setor terciário** da economia regional existiam no ano de 2000 cerca de 3.176 **empresas** funcionando. Este contingente de empresas experimentou um decréscimo moderado, porém persistente até 2008, quando havia 298 empresas a menos do que em 2000;
- De acordo com os quocientes locacionais do **setor terciário** calculados por Ilha e Molinari¹ para o período 2000-2008. Os segmentos do **comércio** e da **administração pública direta e autárquica** foram enquadrados como dinâmicos, em todos os anos, enquanto o sub-setor de **serviços** ficou distante de ser classificado como potencial;
- O dinamismo do sub-setor de **comércio** é fruto exclusivo do desempenho do **comércio varejista**, sem contribuição alguma do comércio atacadista, cujo maior índice, alcançado em 2005, foi 0,377. No caso dos **serviços**, os carros-chefes foram as **instituições de crédito, seguros e capitalização, os serviços médicos, odontológicos e veterinários** e as **atividades de ensino**.

3.1.4 MERCADO DE TRABALHO

- A criação de **novos empregos** na região desabou de 577 novos postos em 2000 para 355 em 2008;
- Esse diminuto dinamismo do **mercado de trabalho** regional implica em taxas de desemprego elevadas que são mais sentidas entre os **jovens**. No final de dezembro de 2008, a proporção da população jovem ocupante de empregos formais era 10,5%;
- A proporção das **admissões** de trabalhadores municipais empregados formalmente, em comparação com os admitidos no Estado em 2000, 2004 e 2007, foi inferior a 0,5%;
- Do contingente de 13.350 ocupantes de **empregos formais** na região, em fins de dezembro de 2008, 41,8% eram homens e 58,2%, mulheres - 50,8% estavam no comércio e na administração pública; 19,3%, nos serviços; 25,4%, na indústria de transformação e na agropecuária; e os restantes 4,5%, nos demais ramos de atividades;
- A taxa média de expansão do **emprego formal** (3,27% a.a.), no período 1997-2007, é maior apenas das alcançadas por 8 dos 28 Coredes;
- A participação do **emprego formal** no RS, praticamente estável, oscilando de 0,56% a 0,60%, no período 1997-2007, sobrepujando apenas 1 dos 28 Coredes.

3.1.5 COMÉRCIO EXTERIOR

- O comércio exterior regional, no que tange às **exportações**, é quase que totalmente realizado pelo município de Nova Esperança do Sul, através de sua indústria calçadista. Em toda a série levantada, somente em 2004 e 2005 tais vendas para o exterior foram inferiores a 80 e 90%;
- Nas **importações** regionais, o predomínio absoluto também é de Nova Esperança do Sul, à exceção no ano de 2004 em que as compras de Santiago foram maiores;
- O saldo da **balança comercial** regional foi sempre positivo e crescente até 2004, caindo pela metade no ano seguinte. A recuperação iniciada em 2007 perdurou no ano posterior, em que a região conseguiu retomar a pauta de transações com que operara em 2000;
- O saldo da **balança comercial** regional, em confronto com a evolução global no Estado, desandou de 2,25% em 2000, para menos de 0,5% em 2006. Desde então, esboçou alguma reação que, porém, não excedeu a 1%, em 2008;
- Os principais **produtos de exportação** da região são: MEL NATURAL - OUTROS GRAOS DE SOJA, MESMO TRITURADOS - OUTS. COUROS/PELES INT. BOVINOS, PREPARADOS - OUTS. COUROS/PELES BOVINOS, SECOS, PENA FLOR - PARTES P/ASSENTOS, DE OUTRAS MATERIAS - OUTS. POLIM. DE CLORETO VINILA/OLEFINAS HALOG. FORMAS PRIM - OUTROS GRAOS DE SOJA, MESMO TRITURADOS - TRIGO (EXC. TRIGO DURO OU P/SEMEADURA), E TRIGO C/CENTEIO - OUTROS GRAOS DE SOJA, MESMO TRITURADOS;
- Os principais **parceiros comerciais** compradores das exportações regionais são a China, os Estados Unidos, a Índia, Portugal, a Alemanha, o Canadá, a Noruega e a Itália;
- Taxa média negativa (- 2,8% a.a.) de evolução das exportações totais, no período 2003-2008, sendo inferior apenas às taxas, também negativas, registradas por 2 dos 28 Coredes.

3.1.6 RETORNO DO ICMS

- Os índices de **retorno do ICMS** aos municípios, referentes a 2009, não melhoraram com base nos auferidos em 2001, com exceção de Capão do Cipó (que aumentou) e de Santiago (que decresceu). No entanto, no primeiro caso, com relação a 2005, ocorreu igualdade e, no segundo, melhoria. Nova Esperança do Sul registrou diminuição, com relação a 2005.

3.1.7 VALOR ADICIONADO BRUTO (VAB)

- O peso da **agropecuária** na economia municipal, medido pela magnitude do **valor adicionado bruto** a preços básicos, vem decaindo invariavelmente ao longo dos anos, como parte do fenômeno que se reproduz em escala estadual, regional e nacional. Não obstante, o setor ainda representa 44% da economia local de Cacequi; 53% de Unistalda; e 64% de Capão do Cipó;
- A **indústria** tem expressão significativa na economia local somente de Nova Esperança do Sul. Porém, estima-se que atualmente a sua representatividade não alcance 50%, quando já liderou cerca de 70% do valor agregado total;
- A importância dos **serviços** nas economias locais exibiu expansão contínua em todos os municípios, quanto à evolução do respectivo valor agregado. Em cinco deles, variou de 50 a 56%. Em Santiago, ultrapassou os 70% ainda em 2004;
- A proporção do **VAB** regional da **agropecuária** no total estadual desse setor não passou de 0,21%, nos dois últimos anos computados, quando já esteve perto de 0,3%; a da **indústria** é inexpressiva; e a dos **serviços** está quase alcançando meio por cento;
- Participação sempre declinante no **VAB da indústria** gaúcha, desde 2002, posicionando-se no 27º posto (0,27%) no *ranking* dos 28 Coredes, em 2006;
- Participação substancialmente decrescendo no **VAB dos serviços** do RS, no período 1997-2002, estabilizando-se em torno de 0,67% daí em diante – mantendo-se até 2006 no 27º posto no *ranking* dos 28 Coredes;
- Participação ascendente no **VAB da agropecuária** estadual, em 6 anos, desde 1997, inserindo-se no 23º lugar (2,25%) no *ranking* dos 28 Coredes, em 2006.

3.1.8 PIB

- Os municípios de Santiago, São Francisco do Sul e Jaguarí detêm quase 65% do **PIB total** da região, do qual cerca de 40% é produzido em Santiago;
- Os maiores **PIBs per capita** são os de Capão do Cipó e Nova Esperança do Sul que, inclusive, posicionaram-se em 2006, acima e abaixo (porém bem próximo) da média estadual, respectivamente. Todos os demais PIBs municipais *per capita* a preços correntes, apesar de seus perfis ascendentes, em 2006, situaram-se abaixo de R\$8.700,00, quando nesse ano a média estadual foi R\$14.310,00;
- O peso relativo do **PIB municipal** no agregado estadual é inexpressivo. O município que mais contribui é Santiago, com uma fração equivalente a 0,24%;

- Sete municípios, em 2006, superaram a variação do **PIB nominal** estadual, tomando-se como base o ano imediatamente anterior. Conseqüentemente, a variação da região também foi maior nesse ano;
- Conseqüentemente, as variações percentuais anuais do **PIB nominal per capita** são similares às do PIB corrente municipal;
- Participação invariavelmente decrescente do **PIB nominal** no PIB Estadual, desde 1997, ocupando a 27ª posição (0,64%) no *ranking* dos 28 Coredes, em 2006;
- Taxa média de crescimento do **PIB per capita** (0,7% a.a.), no período 1997-2006, maior do que a alcançada por 11 dos 28 Coredes;
- Participação invariavelmente decrescente do **PIB per capita** no PIB *per capita* Estadual, desde 1997, ocupando a última posição (0,57%) no *ranking* dos 28 Coredes, em 2006.

3.1.9 FINANÇAS PÚBLICAS MUNICIPAIS

- A evolução da proporção do saldo regional das **receitas** totais arrecadadas e **despesas** totais realizadas, em relação ao saldo estadual, piorou sensivelmente de 2004 a 2006. Em 2007, atingiu seu melhor desempenho, desde 2001, 1,4%;
- Na região, em 2002, foi investido (por hab.) um montante praticamente equivalente à média estadual. No entanto, em 2005 e 2008, o **investimento per capita** realizado no Estado foi cerca de 1,2 vezes maior do que o efetuado na região;
- A **amortização da dívida** regional *per capita*, que se manteve no mesmo patamar em 2002 e 2005, mais que dobrou em 2008, enquanto a média estadual (2008/2005) aumentou 1,4 vezes.

3.2 MATRIZ FOFA

GESTÃO ECONÔMICA	
Setores primário, secundário, terciário, VAB/PIB; mercado de trabalho; comércio exterior; e finanças públicas locais	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Tradição produtiva alicerçada na agropecuária	Estrutura econômica pouco diversificada, tecido empresarial majoritariamente de dimensão reduzida (com predomínio de empresas de âmbito familiar)
Bovinocultura, ovinocultura, orizicultura, sojicultura, vitivinicultura, setor coureiro calçadista e agroindústria	Excessiva dependência econômica dos setores agropecuários e de serviços

GESTÃO ECONÔMICA

Setores primário, secundário, terciário, VAB/PIB; mercado de trabalho; comércio exterior; e finanças públicas locais

Recursos naturais e expressivo potencial favoráveis à exploração turística	Reduzida capacitação na elaboração de novos projetos
Comércio em persistente ascensão, especialmente em Santiago	Produtos agro-pecuários com baixo valor agregado vendidos em boa parte <i>in natura</i> e a preços desestimulantes
Bom nível de empreendedorismo no setor do comércio (para cada 1000 pessoas ocupadas na região, no período 1997-2005, cerca de 30 eram empreendedores) ³	À exceção do trigo, todas as demais culturas (temporárias e permanentes) apresentam rendimentos médios situados abaixo das correspondentes médias estaduais
Comércio, administração pública e agropecuária demonstram boas potencialidades	Excessivo número de produtores rurais informais (leite, etc.)
Boa articulação e associativismo em alguns segmentos (criadores de ovinos, fruticultores e outros)	Baixo nível tecnológico na agroindústria
Existência de duas instituições de ensino superior presencial na região	Insuficiente assistência técnica aos produtores rurais
Abundante disponibilidade de mão-de-obra	Falta de identidade/tradição e de infra-estrutura turística; carência de mão-de-obra qualificada; reduzidas opções de produtos turísticos; falta de inventários e de material de divulgação; inexpressiva atratividade de novos empreendimentos; e deficiências na gestão
	Escassez de mão-de-obra operacional qualificada em todos os setores
	Falta de oportunidades de emprego em todos os setores; maciço número de jovens fora do mercado de trabalho
	Esvaziamento da força de trabalho jovem (15-24 anos), diminuindo em torno de 1% a.a., no período 2000-2008 (no Estado, esta redução é inferior a 0,25% a.a., no mesmo período)
	Baixo nível de empreendedorismo nos setores primário e secundário (para cada 1000 pessoas ocupadas na região, em cada um destes setores, no período 1997-2005, apenas 6 eram empreendedores) ¹
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Excelência dos solos e dos recursos hídricos	Risco de descontinuidade político-administrativa das ações planejadas e/ou em execução
Expansão promissora do mercado nacional, em decorrência do aumento da demanda interna, em especial a originária de produtos agro-industriais	Fraca ressonância em face da insuficiente representatividade político-legislativa, principalmente em nível federal
Boas possibilidades de ocupação de espaços nas indústrias tradicionais – móveis, confecções e calçados	Concorrência de outras regiões, especialmente onde já se pratica a agricultura irrigada (e de precisão)
Desenvolvimento de um APL florestal/madeireiro impulsionado a partir da implantação do pólo de celulose no Estado, bem como pelas boas oportunidades de negócio no mercado internacional para produtos de madeira reflorestada	Encolhimento dos índices de retorno do ICMS aos municípios
Adequação do aeroporto de Santiago para embarque de produtos	Redução dos preços das commodities
	Barreiras ambientais e fitossanitárias por parte de países compradores
	Inovações tecnológicas, principalmente com novas matérias primas

³ “As diferenças na taxa de formação de empresas no Rio Grande do Sul: Uma análise setorial e microrregional” – Estudo orientado por Mário Duarte Canever da Universidade Federal de Pelotas, 2009.

GESTÃO ECONÔMICA

Setores primário, secundário, terciário, VAB/PIB; mercado de trabalho; comércio exterior; e finanças públicas locais

	Excessiva concentração do setor secundário, principalmente no ramo moveleiro
	Exigências ambientais
POTENCIALIDADES (Forças x Oportunidades)	DESAFIOS (Fraquezas x Oportunidades) RISCOS (Forças x Ameaças) LIMITAÇÕES (Fraquezas x Ameaças)
Posição geográfica privilegiada no contexto das rotas de transporte do MERCOSUL	Base econômica ligada a atividades pouco dinâmicas e de pequeno potencial para a criação de empregos diretos e indiretos
Solos e clima de qualidade adequada para algumas culturas, como a fruticultura (uva, pêssego, pêra, melão, figo e a ameixa, dentre outras)	Atores locais historicamente têm evidenciado uma reduzida capacidade no sentido de identificar e explorar oportunidades de diversificação da base econômica
Algumas linhas de produção tradicionais da região podem ser qualificadas, de forma a aumentar sua produtividade e seus efeitos para o desenvolvimento regional, como é o caso da bovinocultura de corte, da ovinocultura e da produção leiteira	A agricultura familiar existente na região carece de infra-estrutura e de uma política de crédito para os pequenos produtores que estimule a diversificação das atividades produtivas
O florestamento é outra potencialidade a considerar, especialmente em áreas cujos solos apresentam limitações quanto à capacidade de uso	A comercialização da produção primária é outro entrave importante, bem como a descapitalização dos produtores e o seu endividamento
Recursos naturais de expressiva relevância turística e disponibilidade de excelentes áreas com potencial para o turismo rural e ecológico	Os investimentos estão comprometidos, implicando seriamente na capacidade de produção de toda cadeia agropecuária: -Reflexos diretos no nível de empregos da cadeia produtiva agrícola e industrial.
Importante potencial na área técnico-científica para a pesquisa e qualificação de recursos humanos, especialmente a partir da atuação de duas renomadas instituições de ensino superior existentes na região	
A preponderância da agropecuária oferece um ambiente propício à implantação e gestão regional compartilhada, integral e integrada (inclusive de ICMS) de empreendimentos econômicos agro-industriais e comerciais (via, p.ex., Consórcios de Desenvolvimento Intermunicipais e Interempresariais)	

4 GESTÃO SOCIAL

4.1 SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL

4.1.1 EDUCAÇÃO

- No campo da **educação infantil**, a região experimentou um ligeiro decréscimo no número de matrículas iniciais, no final do período 2000-2006, quando não conseguiu mais recuperar o nível máximo atingido em 2003, cerca de 3 mil crianças;
- No **ensino fundamental**, tanto as matrículas iniciais quanto o número de concluintes foi descendente, em toda a série de dados. Em 2006, as matrículas não alcançaram os 19 mil, quando em 2000 superou os 21 mil; e o número de concluintes, que atingiu 2000 em 2002, no último ano da série, diminuiu 400 alunos;
- No **ensino médio**, o comportamento foi similar ao havido no ensino fundamental, quanto ao sentido das alterações, porém com declínio bem mais acentuado nas matrículas, que encolheram mais de 800 inscrições, do primeiro ao último ano observado;
- No caso do **ensino superior**, as matrículas totalizaram quase 2 mil alunos em 2004 e, a partir daí, reduziram-se drasticamente. De 2005 a 2008, o número de concluintes nunca foi maior do que 353 formandos.

4.1.2 SAÚDE

- Na área da **saúde**, verifica-se que a duração anual média de dias das internações hospitalares, em 5 anos da série, na região, foi, pelo menos, 1,3 dias menor que as respectivas médias estaduais; e, em 3 anos, foi 1,8 dias menor (figura 6.5);
- A **taxa⁴ de mortalidade** regional por ano, que de 2000 a 2002 superou a estadual, nos 5 anos seguintes sempre foi inferior à media estadual, à exceção de 2005;
- Esse desempenho nos indicadores hospitalares foi conseguido com a proporção do **número de leitos** regionais em relação ao Estado, praticamente inalterada, principalmente nos últimos 3 anos da série;

⁴ Razão entre o número de óbitos em hospital e a quantidade de autorizações de internações hospitalares (AIHs) pagas.

- Quanto à **mortalidade infantil**, constata-se, nos últimos cinco anos da série, uma melhor performance dos índices regionais, com relação ao Estado. Somente em 2005, o coeficiente regional superou a média estadual.

4.1.3 JUSTIÇA E SEGURANÇA

- Nas questões da **justiça e segurança**, denota-se inalteração na **capacidade dos estabelecimentos penais** da região, em comparação com a evolução dos mesmos no Estado. Isso significa que o **número de vagas** expandiu-se mais nas outras regiões do que na do Vale do Jaguari. Já, o **efetivo carcerário** acompanha bem de perto o quantitativo estadual;
- O número de **homicídios** na região é estável e os de **lesões corporais** e de **furtos e roubos** são declinantes, nos 3 anos investigados. Somente a **posse** e o **tráfico de entorpecentes** evoluíram positivamente, passando de 53 ocorrências em 2005, para 70, em 2008.

4.1.4 REPRESENTAÇÃO POLÍTICA

- A **representação política** regional guarda relação bem próxima com a evolução estadual. Duas singularidades merecem destaque. O número de eleitores analfabetos, em comparação com o Estado, diminuiu nos dois primeiros anos da série e, a partir daí, manteve-se estável. A proporção de eleitores menores foi crescente do primeiro ao quarto ano e, em 2008, decresceu;
- Quanto ao gênero e à vinculação partidária dos **prefeitos e vereadores** da região, apura-se que, aproximadamente, 90% eram homens e cerca de 60% eram do PP, PDT e PSDB, nos dois anos observados.

4.1.5 ASSISTÊNCIA SOCIAL

- No que concerne à **Assistência Social**, observa-se no corrente ano a existência de 13.645 famílias cadastradas no programa governamental Bolsa-Família, na região. Santiago e São Francisco de Assis abrigam quase 60% dessas famílias;
- As despesas regionais anuais com **Assistência Social**, providenciadas pelos erários públicos municipais, aumentaram 208%, de 2002 para 2008. O município de Santiago foi o que mais despendeu recursos nessa área, destinando, no último ano, 254% a mais do que havia aplicado em 2002;

- Os valores pagos pelas prefeituras municipais da região, em benefícios de **Previdência Social**, aumentaram 95%. Na prefeitura de Santiago, os gastos com essa rubrica foram 114% maiores em 2008, em comparação com 2002; e
- Na área da **cultura, esporte e lazer** existem cerca de 50 atividades e eventos institucionalizados e de realização consolidada envolvendo as mais variadas temáticas, como: aniversário da cidade, carnaval de rua, semana santa, natal, valorização humana, seminários, procissões, festas típicas, religiosas e tradicionalistas, desfiles, seminários e feiras culturais e educativas, exposições, competições esportivas, olimpíadas, lazer público, etc.

4.2 MATRIZ FOFA

GESTÃO SOCIAL Educação, saúde, justiça e segurança, assistência social, cultura, esporte e lazer	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Existência de duas instituições de ensino superior presencial na região (IFET/São Vicente do Sul e URI/Santiago) e do pólo de ensino infantil-médio-fundamental em Santiago	Expressiva e persistente redução no número de concluintes do ensino fundamental e do ensino médio
Satisfatória qualidade de vida	Crimes de posse e tráfico de entorpecentes em ascensão
Boas condições dos serviços de saúde e educação	Excessivo êxodo rural
Povo hospitaleiro e com ricas manifestações culturais (tradicionalismo, poesia, festivais, eventos esportivos, etc.)	Insuficiente qualificação da mão-de-obra operacional
Estabilidade ou declínio geral da criminalidade	Falta de oportunidades profissionais para os jovens (elevados índices de desemprego)
	Quase 14 mil famílias cadastradas no Bolsa-Família, em 2009
	Despesas com Assistência Social fortemente ascendentes, passando de 6 milhões de reais, em 2008
	Despesas com benefícios da Previdência Social fortemente ascendentes, chegando a 5 milhões de reais, em 2008
	Excessivo índice de desemprego em geral
	Insuficientes oportunidades de lazer
	Auto-estima baixa por falta de perspectivas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Uso intensivo/extensivo e adequado dos veículos de comunicação semeando novos valores, em especial quanto ao papel da estrutura familiar para o desenvolvimento humano	Atração exercida por outras regiões provocando expressivo e crescente esvaziamento da população (força de trabalho) jovem
POTENCIALIDADES (Forças x Oportunidades)	DESAFIOS (Fraquezas x Oportunidades) RISCOS (Forças x Ameaças) LIMITAÇÕES (Fraquezas x Ameaças)

GESTÃO SOCIAL

Educação, saúde, justiça e segurança, assistência social, cultura, esporte e lazer

Fomento e apoio aos projetos político-pedagógicos do ensino fundamental, médio e superior que contemplem alternativas de desenvolvimento sustentável como a cooperação, o associativismo, o compromisso social, a inovação tecnológica e o empreendedorismo solidário, com ênfase em auto-gestão

Melhorar a qualificação, a eficácia e a eficiência da gestão pública municipal, em todos os níveis

5 GESTÃO ESTRUTURAL

5.1 SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL

5.1.1 SANEAMENTO BÁSICO

- Em 2000, os municípios de Santiago (incluindo Capão do Cipó) e Cacequi situam-se acima das médias nacional (77,82%) e estadual (79,66%), quanto à proporção de **domicílios ligados à rede geral de abastecimento de água**; São Francisco do Sul, Nova Esperança do Sul e São Vicente do Sul, apresentam índices entre 60 a 80%; e, em situação mais precária, Unistalda, Jaguari e Mata, com 40 a 60% dos domicílios atendidos;
- Com relação aos **domicílios servidos por coleta de lixo**, as melhores performances são as de Santiago, incluindo Capão do Cipó, que, com proporções superiores a 80%, superam a média nacional (79,01%) e equivalem-se à estadual (84,09%). No intervalo de 60 a 80%, estão os municípios de São Francisco de Assis, Nova Esperança do Sul, São Vicente do Sul e Cacequi. E, por fim, com um desempenho entre 20 e 40% de domicílios atendidos, posiciona-se o município de Unistalda;
- Quanto aos **domicílios com banheiro ou sanitário ligado à rede geral ou fossa séptica**, os municípios em melhor situação ficam entre 40 e 60% (Santiago – incluindo Capão do Cipó – e São Vicente do Sul), enquanto as médias nacional e estadual são, respectivamente, 67,80 e 70,09%. Os demais municípios enquadram-se entre os que têm menos de 20% de domicílios ligados.

5.1.2 ENERGIA ELÉTRICA

- O município de Santiago é responsável pela utilização de quase 40% do total da **energia elétrica** consumida na região. Cacequi, Jaguari, Nova Esperança do Sul (só em 2004), São Francisco de Assis e São Vicente do Sul têm participações que variam entre 9,95 e 14,67%. E, os demais, consomem menos de 4,65% do total;
- Em comparação com o consumo estadual, os diferentes tipos de consumo regional de energia elétrica são inexpressivos. À exceção das **classes residencial e rural**, que não passam de 0,24 e 0,18%, respectivamente, as demais modalidades têm consumos menores do que 0,10%;

- Em 2008, somente Cacequi, Nova Esperança do Sul, Santiago e São Vicente do Sul registraram **consumos** superiores a 6,44 MWh **por empresa comercial**, enquanto que o consumo médio estadual foi quase duas vezes maior. Esse fraco desempenho evidencia-se, também, em termos da região (cerca de 48 % menor);
- Com relação ao **consumo industrial médio**, verifica-se que Nova Esperança do Sul, nos 3 anos amostrados, superou em boa margem a média estadual, atingindo um ápice em 2004. No entanto, esse desempenho diferenciado desabou nos anos seguintes. Nos demais municípios, com exceção de Capão do Cipó (em 2004), nos mesmos 3 anos, o consumo por unidade industrial sempre foi menor de 70,84 MWh (quantidade média regional) que, por sua vez, foi 56,5% inferior do que a média estadual;
- Na **área rural**, em Cacequi e São Vicente do Sul, em 2008, **cada unidade consumidora** despendeu, em média, 11,16 e 8,96 MWh, respectivamente, suplantando a média estadual. Já, os demais, nos 3 anos considerados, tiveram desempenhos que não ultrapassaram 3,45 MWh, enquanto a média estadual passou de 7,6 MWh, em 2000, para 8,51 MWh, em 2008. Nesses 2 anos, também comparativamente ao Estado, os consumos rurais médios regionais foram 51,3 e 54,1% menores, respectivamente;
- No caso da energia elétrica consumida por **unidade residencial**, o perfil guarda uma consistente uniformidade. Invariavelmente, o consumo manteve-se entre 1,1 e 1,8 MWh, passando do limite superior apenas em 2000 (São Vicente do Sul) – enquanto que a média estadual, praticamente 2 MWh foi 24,26% maior que a média regional.

5.1.3 COMUNICAÇÃO

- Os municípios de Cacequi, Jaguari, São Francisco do Sul e Santiago abrigavam 78,4 e 79,24% dos **terminais telefônicos em serviço** na região, em 2004 e 2008, respectivamente – dos quais, nessa mesma ordem, 53,41 e 55,06%, estavam instalados em Santiago (Figura 4.11). Na comparação da região com o Estado, a participação não excedeu a 0,71%, nos anos de 2002, 2005 e 2007. No período 2003 a 2007, a quantidade de terminais na região decresceu 18,47% acompanhando a retração ocorrida no Estado (18,73%).

5.1.4 MEIOS DE TRANSPORTE

- No tocante aos meios de transporte, a região, nos anos de 2005 a 2008, experimentou decréscimos persistentes na proporção de seu estoque de **maquinário agrícola** em comparação com o Estado, cuja maquinaria aumentou 18% (2008/2005);

- A adição de 3.221 **automóveis** e de 162 **caminhões** no último ano, diante do primeiro, manteve estáveis as proporções Região/Estado e refletiu evoluções anuais bem próximas;
- Os **coletivos urbanos e as motocicletas** expandiram as suas participações em 0,08 e 0,04 pontos, respectivamente;
- Por espécie, constata-se estabilidade na proporção de **veículos de carga e “outros”**, ficando a expansão importante por conta das unidades utilizadas para o transporte de cargas que cresceram 0,09 pontos (2008/2000);
- Quanto ao tipo de combustível, observam-se incrementos sensíveis nas participações dos **veículos a álcool e “outros”**.

5.2 MATRIZ FOFA

GESTÃO ESTRUTURAL Saneamento básico, energia elétrica, comunicação e meios de transporte	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Malha férrea em Cacequi	Saneamento básico deficiente
	Condições desfavoráveis de trafegabilidade nas estradas e acessos municipais
	Transporte coletivo urbano e rural
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Rico patrimônio natural	Dependência de fornecimento de energia de única empresa
Extensa área territorial	Rede e fornecimento de energia elétrica deficientes
Disponibilidade de recursos do Governo Federal para investimentos em projetos de saneamento básico	A falta de saneamento básico pode afetar o turismo nos municípios balneários
POTENCIALIDADES (Forças x Oportunidades)	DESAFIOS (Fraquezas x Oportunidades) RISCOS (Forças x Ameaças) LIMITAÇÕES (Fraquezas x Ameaças)

6 GESTÃO INSTITUCIONAL

6.1 SÍNTESE DA ANÁLISE SITUACIONAL

A região conta com cerca de 200 instituições organizadas e funcionando como associações comerciais e similares, associações de classe, associações de bairros, agremiações esportivas e recreativas, autarquias federais e estaduais, cooperativas, instituições religiosas, sindicatos, instituições beneficentes, instituições de educação especial, feiras, festas e exposições.

Cerca da metade de tais organizações estão sediadas em Santiago, dentre as quais encontram-se as seguintes:

- 5º RPMON da Brigada Militar e Comando Rodoviário;
- 21º Região Policial – Delegacia Regional de Polícia Civil;
- Órgão da Secretaria de Agricultura do RS;
- 26ª Coordenadoria Regional do SOPS;
- 12º Distrito Operacional do DAER.
- Justiça Federal;
- 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada - Quartel General;
- 9º Batalhão Logístico;
- 19º Grupo de Artilharia de Campanha;
- 11ª Companhia de Comunicações;
- Ministério da Aeronáutica – Destacamento de Proteção ao Vôo;
- INSS- Agencia Regional;
- BM - 5º Regimento de Polícia Montada;
- Corpo de Bombeiros – 3º SGCI. Atende Santiago, São Francisco de Assis, Jaguari, São Vicente, Unistalda, Capão do Cipó e Nova Esperança do Sul;
- Policia Rodoviária Estadual;
- Policia Rodoviária Federal;
- IBGE;
- 21ª Delegacia Regional de Policia;
- Delegacia de Pronto Atendimento;

- Posto Policial da Mulher;
- Delegacia de Delitos de Trânsito;
- Vara da Justiça Federal;
- Vara da Justiça do Trabalho;
- Poder Judiciário Estadual composto por duas varas cíveis, vara da infância e juventude, vara das execuções criminais, juizado especial cível, juizado especial criminal e Tribunal do Júri;
- Ministério Público Estadual;
- Defensoria Pública;
- Presídio Estadual e Albergue Estadual;
- URI-Campus de Santiago;
- Centro Empresarial de Santiago;
- SPC;
- SINDILOJAS;
- ROTARY;
- CDL;
- LIONS; e
- AES SUL.

6.2 MATRIZ FOFA

GESTÃO INSTITUCIONAL	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Bom número de organizações institucionais e sociais (existem, na região, cerca de 200 associações comerciais, de classe, e de bairros; agremiações esportivas e recreativas; autarquias federais e estaduais; cooperativas; instituições religiosas; sindicatos; instituições beneficentes; etc.)	Insuficiente integração/articulação entre as organizações institucionais e sociais
	Comportamento demasiadamente assistencialista
	Insuficiente capacitação para elaboração de projetos
	Cultura participativa e comunitária incipiente e escassez de colaboradores e lideranças competentes, determinadas e unidas
	Débil integração político-partidária focada no enfrentamento de problemas sócio-econômicos importantes e concretos

GESTÃO INSTITUCIONAL

	Insuficiente espírito empreendedor
	Falta de planejamento em todos os setores
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Criação e implantação do Centro Regional de Eventos	Sentimento cultural baseado no individualismo e na ausência de empreendedorismo
Fortalecer as instituições públicas e privadas, bem como as diferentes formas de organização da sociedade civil da região para viabilizar novos empreendimentos sociais, culturais e econômicos.	Dificuldade histórica de articulação coletiva, seja através de associações ou de atividades comunitárias
	Baixa capacidade de absorção/retenção de mão-de-obra, gerando êxodo rural e emigração regional
POTENCIALIDADES (Forças x Oportunidades)	DESAFIOS (Fraquezas x Oportunidades) RISCOS (Forças x Ameaças) LIMITAÇÕES (Fraquezas x Ameaças)
Promover o surgimento de uma maior cooperação institucional entre as organizações públicas e privadas que atuam na região, instituindo parcerias para a promoção do desenvolvimento regional, a começar pela institucionalização de Consórcios Intermunicipais	Debilidade na vocação para o associativismo, dificultando a cooperação e a união de forças na busca de soluções para os problemas locais/regionais
	Instituições que atuam na região apresentam um grau de envolvimento comunitário inferior ao de organizações similares localizadas em outras regiões do Estado
	Risco de descontinuidade político-administrativa das ações planejadas e/ou em execução

7 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

7.1 FUNDAMENTOS

Para definição das diretrizes estratégicas procedeu-se ao exame e ponderação detalhados dos resultados da Análise Situacional e da aplicação da matriz FOFA. Essa avaliação revela uma conjuntura sócio-econômica com evolução geral demasiadamente tímida e expressivas e preocupantes involuções localizadas, em áreas e setores vitais para o desenvolvimento regional.

Esse quadro pode ser aferido, mediante algumas constatações elucidativas referentes à região, no período 2000-2008, ou partições do mesmo, que são:

- **População jovem (15-24 anos)** diminuiu a 1% a.a. (no Estado, a 0,25% a.a.);
- **População urbana** cresceu em proporções anuais correspondentes à metade da média estadual;
- **População rural** decresceu com intensidade 15% maior do que a respectiva involução no Estado;
- **Novos empregos** desabaram de 577 novos postos em 2000, para 355 em 2008;
- **Emprego formal** expandiu-se a 3,27% a.a., superando somente oito dos 28 Coredes;
- **Emprego formal** (participação no RS) oscilou de 0,56% a 0,60%, sobrepujando apenas um dos 28 Coredes;
- **Exportações totais** evoluíram a - 2,8% a.a., sendo inferior apenas às taxas, também negativas, registradas por dois dos 28 Coredes.
- **Índices de retorno do ICMS** não melhoraram, com base nos auferidos em 2001;
- **VABs da indústria e dos serviços** (participações declinantes nos respectivos VABs estaduais), em 27º postos nos *rankings* dos 28 Coredes;
- **VAB da agropecuária** (participação ascendente no respectivo VAB Estadual), em 23º lugar no *ranking* dos 28 Coredes;
- **Estoque de maquinário agrícola** diminuiu insistentemente, enquanto no Estado a maquinaria aumentou 18%;
- **PIB** (participação descendente no PIB Estadual), em 27ª posição no *ranking* dos 28 Coredes;
- **PIB per capita** (participação decrescente no PIB *per capita* Estadual), em última colocação no *ranking* dos 28 Coredes;

- **Investimento *per capita*** realizado no Estado, cerca de 1,2 vezes maior do que o efetuado na região;
- **Amortização da dívida *per capita***, mais que dobrou em 2008, enquanto a média estadual (2008/2005) aumentou 1,4 vezes;
- **IDESE** esteve sempre abaixo da média estadual;
- **Ensino fundamental** com matrículas iniciais e número de concluintes, preocupadamente descendentes;
- **Ensino médio**, com comportamento similar ao do ensino fundamental, quanto ao sentido das alterações, porém com declínio bem mais acentuado nas matrículas;
- **Ensino superior**, com matrículas e número de concluintes em drástico declínio;
- **Posse e tráfico de entorpecentes** em evolução discreta, porém positiva;
- **Programa Bolsa-Família** com quase 14 mil famílias cadastradas;
- **Despesas anuais com Assistência Social**, providenciadas pelos erários municipais, aumentaram 208%, de 2002 para 2008;
- **Benefícios de Previdência Social**, pagos pelas prefeituras municipais, subiram 95%;
- Em 2000, três municípios tinham 60 a 80% dos **domicílios ligados à rede geral de abastecimento de água**; e dois, 40 a 60%.

Quatro municípios tinham 60 a 80% dos **domicílios servidos por coleta de lixo**; e um, 20 a 40%.

Três municípios registravam 40 a 60% dos **domicílios com banheiro ou sanitário ligado à rede geral ou fossa séptica**; e os seis restantes, menos de 20%;

- **Consumo de energia elétrica por estabelecimento comercial** (em 2008), em quatro municípios, chegou à pouco mais de 6,44 MWh, enquanto que o consumo médio estadual foi quase duas vezes maior;
- **Consumo de energia elétrica por unidade industrial** (em 2000, 2004 e 2007), em sete municípios, foi 56,5% inferior à média estadual;
- **Consumo médio de energia na área rural**, em sete municípios, não ultrapassou 3,45 MWh, enquanto a média RS passou de 7,6 MWh, em 2000, para 8,51 MWh, em 2008; e
- **Consumo de energia elétrica por unidade residencial**, manteve-se entre 1,1 e 1,8 MWh, enquanto a média gaúcha alcançou 2 MWh.

7.2 VISÃO DE FUTURO, MISSÃO, VOCAÇÕES E VALORES NORTEADORES

A avaliação das constatações resultantes da Análise Situacional e das oficinas de aplicação da matriz FOFA, conforme sintetizadas na seção 2 e nos fundamentos (3.1) evidenciam os contornos básicos da Visão de Futuro a ser eleita para a região.

Desses contornos sobressaem as constatações apontando para a necessidade de intervenção na diversificação econômica e competitividade, na educação e conscientização para o desenvolvimento sustentável, na melhoria da infra-estrutura básica, na qualificação de mão-de-obra, no incentivo e fomento ao empreendedorismo, na ampla divulgação de produtos e serviços locais/regionais e no maior comprometimento da população regional com a sua valorização e consumo.

O exercício do processo de reflexão sobre estas percepções resulta na seguinte explicitação sobre a VISÃO DE FUTURO, para a região abrangida pelo Corede do Vale do Jaguarí:

“Ser uma região reconhecida como inovadora⁵ e conjuntamente focada no desenvolvimento e na inclusão sócio-econômica harmônica, integrada/compartilhada e sustentável; em prol da melhoria da qualidade de vida da população, da distribuição equitativa da riqueza produzida e da permanência do ser humano na região”.

Embora na atualidade o Cenário Regional não esteja próximo de ser classificado como *Otimista*, existem boas potencialidades favoráveis ao desenvolvimento sustentável e à reversão da situação atual com a implementação do presente Planejamento Estratégico, mediante o comprometimento de todos os cidadãos, instituições e setores envolvidos com a MISSÃO de

“Promover a concertação e criar sinergia entre os empreendedores privados, públicos e sociais, transformando vantagens comparativas em vantagens competitivas, a partir de inovações institucionais, organizacionais, tecnológico-produtivas e mercadológicas, fundamentadas na combinação de concorrência com cooperação, de conflito com participação e de conhecimento local e prático com o científico”.

⁵ INOVAÇÃO = PRÓ-ATIVIDADE + CRIATIVIDADE; e PRÓ-ATIVIDADE = INICIATIVA + QUESTIONAMENTO POSITIVO + PLANEJAMENTO.

Para isso, é preciso assumir a VISÃO DE FUTURO e a MISSÃO e focar os esforços na efetiva exploração das potencialidades identificadas, as quais correspondem às seguintes VOCAÇÕES regionais:

“Agronegócio com agroindústrias e integração de cadeias produtivas com ênfase em setores alternativos/ potenciais (fruticultura, hortifrutigrangeiros, plantas medicinais, mel, piscicultura e aquicultura, florestamento, ovinocultura, leite, etc.), turismo (rural, ecológico e balneário) e prestação de serviços”.

Na explicitação das vocações regionais não está incluída a agropecuária tradicional porque, apesar de sua importância preponderante na região, historicamente essa atividade não tem sido capaz de alavancar o desenvolvimento regional. As razões disso são bem conhecidas e constam de um recente painel apresentado pelo Sindicato Rural de Santiago, Unistalda e Capão do Cipó, do qual se extraem as seguintes constatações:

- Nos últimos sete anos o custo de produção da soja aumentou 56%, enquanto que seu preço caiu 31%;
- Nos últimos dez anos, somente no ano de 2002, o preço de venda do trigo cobriu o seu custo;
- Nos últimos vinte anos, em treze deles, os resultados da atividade orizícola foram negativos;
- No período 1997-2008, a pecuária de corte, no sistema de “Cria”, apresentou prejuízo em oito anos – o sistema de “Recria/Engorda”, em sete – e o sistema de “Ciclo Completo”, em dez;
- Problemas que a cadeia produtiva já está enfrentando: Redução no nível de emprego, questionamento da viabilidade de unidades fabris (especialmente colheitadeiras), redução nas vendas de colheitadeiras e tratores, dificuldades de sustentação econômica no setor, impossibilidade de acesso ao financiamento da produção e comprometimento dos investimentos necessários.

Durante o processo de definição da Visão de Futuro, da Missão e das Vocações regionais, tornaram-se visíveis os principais Valores regionais impactantes, para a perseguição e consecução de tais aspirações. Os VALORES identificados são:

“Hospitalidade, cordialidade, riqueza cultural, religiosidade, solidariedade, simplicidade, trabalho e amor ao que é da terra”.

8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A definição dos objetivos estratégicos e de seus desdobramentos em programas e projetos estruturantes decorre do processo de planejamento desenvolvido até aqui, porquanto sua explicitação está subsidiada nos elementos resultantes do Diagnóstico Técnico, da Análise Situacional, da Matriz FOFA e das Diretrizes Estratégicas construídas; e representa os principais consensos sociais, com relação às estratégias de desenvolvimento sócio-econômico regional, apuradas de forma cidadã e participativa.

Para os objetivos estratégicos definidos em cada eixo temático foram concebidos os respectivos programas e projetos integrantes. Esses resultados estão a seguir.

8.1 GESTÃO SOCIAL

Objetivo Estratégico: Desencadear um processo de elevação da auto-estima, acreditação nas potencialidades regionais e motivação para o desenvolvimento humano e empresarial, capaz de estancar o êxodo rural e a emigração crescentes para fora da região, especialmente da população jovem.

Programa: Capacitação e Motivação para o Desenvolvimento

a) Projetos

- Oficinas de Culinária;
- Oficinas de Artesanato com Matéria-Prima Regional; e
- Cursos e Oficinas de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

b) Abrangência

Todos os 9 municípios do Corede.

c) Justificativa

Os projetos previstos neste programa configuram um esforço preparatório de intervenção, em curto prazo, numa realidade regional com insuficiente capacidade de absorção/retenção de mão-de-obra; com êxodo rural e emigração crescentes, especialmente da força de trabalho jovem; com dificuldades históricas de articulação coletiva, tanto no âmbito de associações quanto no de atividades comunitárias; com sentimento cultural baseado no individualismo e na ausência de empreendedorismo; e com cerca de 45% da população regional dependente do Bolsa-Família (em 2009).

Por conseguinte, o foco de ação está centralizado na capacitação de agricultores e de outros grupos visando a geração de emprego e renda, o desenvolvimento social, a promoção de práticas alimentares saudáveis e o aproveitamento da matéria-prima local.

Paralelamente a esses benefícios, espera-se conseguir um satisfatório grau de motivação para o empreendimento de negócios de maior porte, cujas iniciativas serão atendidas pelo Centro Regional de Formação de Empreendedores e pela Incubadora Regional de Agronegócios, que são projetos do Programa de Incentivo e Apoio ao Empreendedorismo, integrantes da Gestão Econômica do presente Plano.

Programa: Capacitação e Motivação para o Desenvolvimento

d) Objetivos

- Oficinas de Culinária
Realização de oficinas de treinamento e capacitação;
 - Oficinas de Artesanato com Matéria-Prima Regional
Realização de oficinas de treinamento e capacitação; e
 - Cursos e Oficinas de Fortalecimento da Agricultura Familiar
Realização de cursos e de oficinas de treinamento e capacitação.
-

e) Principais Ações

- Oficinas de Culinária
Elaboração de doces, compotas, geléias, frutas cristalizadas; elaboração de temperos, pimentas e conservas; elaboração de derivados de milho: pamonhas, cural, bolos, cremes e sopas; elaboração de derivados do leite: queijos, ricotas, requeijão, doce de leite; desidratação de frutas e hortaliças; processamento de chás e ervas medicinais; elaboração de sucos; processamento de pescados; elaboração de embutidos, carne seca, lingüiça; elaboração de derivados da cana: rapadura, açúcar mascavo, melado; alimentação alternativa e aproveitamento de alimentos; processamento de alimentos com soja; elaboração de multimistura e suplementação alimentar; elaboração de pratos regionais; e elaboração de licores de frutas.
 - Oficinas de Artesanato com Matéria-Prima Regional
Utilização de pinus, eucalipto, palha, couro e resíduos de peixe, de frutas processadas, etc.;
 - e
 - Cursos e Oficinas de Fortalecimento da Agricultura Familiar
Informática para jovens, especialmente os residentes nas zonas rurais, visando sua aplicação nos empreendimentos rurais; gestão de projetos e captação de recursos; associativismo e cooperativismo; pomares caseiros e comunitários; e hortas comunitárias, escolares e domésticas.
-

f) Prazo de Execução

Curto Prazo: 2 anos.

g) Resultados Esperados

- Geração de emprego e renda;
 - Desenvolvimento social
 - Promoção de práticas alimentares saudáveis;
 - Aproveitamento da matéria-prima local;
 - Mudança de comportamento visando pró-atividade e criatividade;
 - Agregação de valor em negócios; e
 - Estancamento do êxodo rural e da emigração crescentes para fora da região, especialmente da população jovem.
-

h) Valor Total do Projeto

R\$200.000,00 (Duzentos mil reais).

i) Gestor do Programa

Corede do Vale do Jaguari, via Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Jaguari – CIVAJ.

8.2 GESTÃO ECONÔMICA

Objetivo Estratégico: Promover a diversificação e expansão da atividade econômica, a partir das potencialidades regionais, estimulando a realização de novos e inovadores empreendimentos e a fixação da população na região.

Programa: Integração de Cadeias Produtivas do Agronegócio

a) Projetos

- Fruticultura Irrigada;
- Piscicultura;
- Ovinocultura; e
- Pecuária Leiteira

b) Abrangência

Todos os 9 municípios do Corede.

c) Justificativa

A execução integrada dos quatro projetos proporcionaria condições aos produtores rurais envolvidos de diversificarem e ampliarem as suas produções, uma vez que a fruticultura irrigada e a piscicultura/ovinicultura/pecuária leiteira intensivas resultariam em maior rendimento por área, permitiriam a utilização adequada e diversificada das terras e dos recursos hídricos, promoveriam estabilidade social e fixariam o homem no campo, com o aumento do seu poder aquisitivo.

O programa com projetos integrados agregaria e desenvolveria tecnologias de construção de açudes, de irrigação, de agricultura de precisão, de aproveitamento do couro do peixe (72 vezes mais resistente que o de boi – poderia ser utilizado na fabricação de sapatos, bolsas e carteiras pelas empresas coureiro-calçadistas existentes na região), de rotações de forrageiras, de alimentação alternativa dos rebanhos com resíduos da fruticultura e/ou do processamento de frutas (os ovinos e o gado leiteiro poderiam ser alimentados com as folhas e talos da amoreira, por exemplo).

Outros benefícios adviriam da instalação de pesque-pagues, da visitação turística e da utilização da água dos açudes de criação de peixes para a irrigação dos pomares e para uso dos rebanhos, além de contribuir sobremaneira para amenizar os problemas das graves e recorrentes estiagens que têm assolado a região.

d) Objetivos

- Projeto Fruticultura Irrigada
Produção de frutas e produtos derivados;
- Projeto Piscicultura
Produção de peixes; de filés resfriados e congelados; e aproveitamento do couro;
- Projeto Ovinocultura
Produção de carnes ovinas e produtos derivados; e
- Projeto Pecuária Leiteira
Transferência de tecnologias ambientais, agrícolas, gerenciais e zootécnicas para a bacia leiteira.

e) Principais Ações

- Projeto Fruticultura Irrigada
Implantar, melhorar ou reconverter espécies de frutas; instalar agroindústria para fabricação
-

Programa: Integração de Cadeias Produtivas do Agronegócio

de produtos derivados (sucos, polpa e frutas secas, p.ex.); instalar unidade armazenadora e sistemas de preparo, limpeza, padronização e acondicionamento; sensibilizar e mobilizar produtores rurais; promover a capacitação tecnológica dos produtores; criar unidade de classificação; e criar a Associação Regional de Produtores.

➤ Projeto Piscicultura

Construir viveiros, açudes, tanques e canais dotados de condições para fornecimento da água necessária à irrigação dos pomares incluídos no Projeto Fruticultura Irrigada; instalar agroindústria de filetagem e subprodutos; instalar unidade de curtimento do couro; instalar unidade armazenadora e sistemas de preparo, limpeza, padronização e acondicionamento; sensibilizar e mobilizar produtores rurais; promover a capacitação tecnológica dos produtores; e criar a Associação Regional de Produtores.

➤ Projeto Ovinocultura

Expandir a produção do hambúrguer de carne ovina e da lingüiça toscana ovina que hoje é produzida de maneira artesanal, para um modelo industrial; desenvolver técnicas de processamento e novos produtos cárneos, a partir da matéria prima em questão; obter o registro junto a Coordenadoria de Inspeção Sanitária de Origem Animal (CISPOA) da Secretaria de Agricultura e Abastecimento/RS; desenvolver e implementar *software* de gestão de processos como facilitador dos controles do processamento de produtos cárneos; realizar encontros periódicos com gestores e funcionários para trabalhar conceitos de intra-empresendedorismo e cultura inovadora; e criar a Associação Regional de Produtores.

➤ Projeto Pecuária Leiteira

Gerenciar área piloto dentro de uma pequena propriedade produtora de leite, em sistema de agricultura familiar com princípios e ferramentas de agricultura de precisão e irrigação com baixo custo; identificar e correlacionar os fatores de fertilidade para a produtividade de culturas utilizadas para produção leiteira, através da confecção de mapas de fertilidade e atributos físicos do solo, visando interferir na aplicação de fertilizantes; identificar a qualidade do leite produzido e proporcionar informações que ajudem a melhorar as características do produto; avaliar o desempenho na produção leiteira da propriedade modelo, com o uso da agricultura de precisão e da irrigação de baixo custo; estudar rotações de culturas forrageiras e anuais para melhoria da produtividade do rebanho leiteiro; identificar a qualidade do leite produzido na região de abrangência do projeto e proporcionar informações que ajudem a melhorar as características do produto; propor um modelo de planejamento para as propriedades produtoras de leite; utilizar a propriedade piloto como uma referência a ser visitada por outros produtores e extensionistas; e criar a Associação Regional de Produtores.

f) Prazo de Execução

Longo Prazo: mais de 5 anos

g) Resultados Esperados

- Geração e aumento de emprego e renda;
- Agregação de valor nas cadeias produtivas, através da integração com a agroindústria ;
- Diversificação da produção agrícola e maior rendimento por área;
- Utilização adequada e diversificada das terras e dos recursos hídricos;
- Fortalecimento da agricultura familiar;
- Capacitação técnica e gerencial dos trabalhadores rurais e urbanos;
- Melhor controle da produção e comercialização com a utilização da gestão dos processos;
- Disponibilização de produtos com alta qualidade e padrão de produção;
- Aumento da competitividade dos negócios através de gestões inovadoras; e
- Estabilidade social e fixação do homem no campo.

Programa: Integração de Cadeias Produtivas do Agronegócio

h) Valor Total do Programa

R\$2.300.000,00 (Dois milhões e trezentos mil reais).

i) Gestor do Programa

Corede do Vale do Jaguari, via Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Jaguari – CIVAJ.

Programa: Incentivo e Apoio ao Empreendedorismo

a) Projetos

- Centro Regional de Formação de Empreendedores;
 - Incubadora Regional de Agronegócios; e
 - Comitê Regional de Empreendedorismo.
-

b) Abrangência

Todos os 9 municípios do Corede.

c) Justificativa

O sucesso de um negócio depende, em grande parte, do conhecimento empresarial do empreendedor. A educação empresarial com efetiva acumulação de conhecimento é fator primordial para o crescimento das micro e pequenas empresas. Para isso, é preciso desenvolver competências profissionais que possibilitem o “aprender a aprender”, com um crescente grau de autonomia intelectual e profissional. E os atores fundamentais para a realização dessa mudança cultural são os centros de ensino de excelência. O ensino tradicional ainda persiste em formar ou moldar os alunos para serem apenas empregados, entretendo o desenvolvimento de dimensões relevantes como a autonomia e a criatividade.

Diante dessa realidade, o Centro Regional de Formação de Empreendedores teria como principal objetivo transformar a mentalidade reativa das pessoas, instrumentalizando-as com posturas pró-ativas e criativas para a geração de negócios inovadores e impactantes para o desenvolvimento local/regional sustentável, fixando na região o que ela tem de mais valioso – o seu capital intelectual.

Nesta visão, a Incubadora Regional de Agronegócios absorveria os talentos e empreendedores egressos do Centro e/ou já em atuação na iniciativa pública e privada, oferecendo juntamente com as instituições de ensino técnico, tecnológico e superior um ambiente favorável à criação de alternativas inovadoras de agronegócios, capazes de alavancar as potencialidades vocacionais do Corede do Vale do Jaguari.

Em apoio e reforço ao Centro e à Incubadora, propõe-se a criação e instalação do Comitê Regional de Empreendedorismo para disseminar e incentivar o empreendedorismo em todos os níveis de ensino, nas empresas e organismos privados e públicos e nas diversas organizações da sociedade civil.

d) Objetivos

- Centro Regional de Formação de Empreendedores
 - Estimular a cultura empreendedora;
 - Fomentar negócios inovadores;
 - Aumentar o contingente de pessoal ocupado; e
 - Potencializar o desenvolvimento regional.
 - Incubadora Regional de Agronegócios
-

Programa: Incentivo e Apoio ao Empreendedorismo

Fomentar negócios inovadores no ramo do agronegócio;
Inovar meios e métodos de produção em agronegócio; e
Potencializar o desenvolvimento regional.

➤ Comitê Regional de Empreendedorismo

Estimular a cultura empreendedora;
Fomentar negócios inovadores;
Dar sustentabilidade e visão empreendedora às Políticas Públicas; e
Potencializar o desenvolvimento regional.

e) Principais Ações

➤ Centro Regional de Formação de Empreendedores

a) Aquisição de metodologia de trabalho – Método CEFE

Competência econômica baseada na formação de empreendedores é o centro de referência desta metodologia, no Brasil e nos países de língua portuguesa.

Criada em 1979, no Nepal, por consultores da GTZ (Cooperação Técnica do Governo da Alemanha) para atender de modo diferenciado o público de baixa renda, a metodologia CEFE demonstrou ser uma abordagem de muito sucesso na promoção de pequenas e médias empresas, em mais de 60 países.

A idéia básica desta metodologia é que a ação de indivíduos empreendedores com competência pessoal transforme idéias de negócios em empresas lucrativas, gerando crescimento econômico e desenvolvimento.

Trata-se de um conjunto abrangente de instrumentos de treinamento, com uma abordagem centrada na ação e nos métodos de aprendizagem vivencial. Seu objetivo é desenvolver e ampliar competências pessoais para a administração de empresas, visando, principalmente, a geração de renda e de empregos e o desenvolvimento econômico, através de auto-análise orientada, estímulo ao comportamento empreendedor e desenvolvimento de competências empresariais.

A metodologia CEFE baseia-se em três pilares:

Aprendizagem pela ação/jogos de empresa – Sistema de simulação de situações reais, capazes de introduzir conceitos e de desenvolver posturas, buscando comportamentos mais eficazes.

Andragogia – Educação de adultos, utilizando a experiência de cada indivíduo.

Teoria do empreendedor – Trabalha a realização, a valorização e o resgate das características empreendedoras, para alcançar melhores desempenhos;

b) Empreendedorismo na escola

Capacitar professores de ensino médio e fundamental para desenvolver nos seus alunos um conjunto de competências que os tornem capazes de tomar decisões, traçar planos e organizar os recursos necessários para chegar ao sucesso. Hoje, muitas escolas estão dando a essa prática um novo sentido, mais voltado ao competitivo mundo do trabalho;

c) Empreendedorismo para líderes locais e regionais

Desenvolver as pessoas que estão à frente de entidades de classe e ou gestores públicos para traçar planos, organizar recursos e, sobretudo, influenciar na mudança comportamental pró-ativa e criadora, em busca da realização de objetivos e metas desafiadoras;

d) Empreendedorismo para produtores rurais

Desenvolver produtores rurais, modificar sua mentalidade e transformá-los em empresários inovadores; e

e) Mostra Regional de Empreendedorismo e Plano de Negócios

Discutir temas emergentes sobre empreendedorismo e incentivar a elaboração de planos de negócios estruturados com nível adequado de inovação e que sejam sustentáveis. A Mostra deverá ser realizada em parceria com Universidades e Centros Tecnológicos.

➤ Incubadora Regional de Agronegócios

Programa: Incentivo e Apoio ao Empreendedorismo

- a) Implantar a incubadora em prédio próprio, construído ou alugado especialmente para abrigá-la;
- b) Elaborar todos os elementos referentes à estruturação da organização, seus conselhos, comissões, etc., bem como todos os critérios de recrutamento e seleção de gestores e funcionários administrativos; e
- c) Definir o sistema do processo de incubação e pré-incubação das empresas candidatas, bem como de parcerias com entidades de apoio, serviços de consultoria, de gestão e contabilidade compartilhadas, etc.

➤ Comitê Regional de Empreendedorismo

- a) Articular as principais lideranças regionais, como prefeitos, líderes de entidades, empresários, além de instituições de ensino e fomento como SEBRAE, SENAI, etc. para juntos pensarem soluções inovadoras e coordenarem o processo de mudança comportamental; e
- b) Providenciar todo o processo de planejamento e coordenação do Centro de Formação de Empreendedores e da Incubadora de Agronegócios, bem como todas as ações que tenham por objetivo criar novos negócios e apoiar novos empreendedores.

f) Prazo de Execução

Longo Prazo: mais de 5 anos.

g) Resultados Esperados

- Geração de emprego e renda;
- Mudança de comportamento visando pró-atividade e criatividade;
- Agregação de valor em negócios em todos os ramos de atividade; e
- Geração de empresas realmente inovadoras; e
- Sustentabilidade para as empresas incubadas, após sua saída da Incubadora;
- Desenvolvimento e inovação regional.

h) Valor Total do Programa

R\$700.000,00 (Setecentos mil reais).

i) Gestor do Programa

Corede do Vale do Jaguari, via Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Jaguari – CIVAJ.

8.3 GESTÃO ESTRUTURAL

Objetivo Estratégico: Somar esforços para qualificar a infraestrutura da região, considerando prioritariamente as demandas relacionadas com o saneamento básico, a energia elétrica e as estradas e acessos.

Programa: Qualificação da Infraestrutura Pública

a) Projetos

- Saneamento Básico;
 - Energia Elétrica; e
-

Programa: Qualificação da Infraestrutura Pública

- Estradas e Acessos.

b) Abrangência

Todos os 9 municípios do Corede.

c) Justificativa

Na região, somente dois municípios situam-se acima das médias nacional e estadual, quanto à proporção de domicílios ligados à rede geral de abastecimento de água. Com relação aos domicílios servidos por coleta de lixo, somente um município supera a média nacional e equivale-se à estadual. Quanto aos domicílios com banheiro ou sanitário ligado à rede geral ou fossa séptica, os dois municípios em melhor situação ficam mais de 10 pontos abaixo das referidas médias, sendo que os demais não atingem 1/3 das mesmas. Nenhum dos 9 municípios do Corede dispõe de Estação de Tratamento de Esgoto Cloacal, porém há municípios que dispõem de alguma infraestrutura de redes de coleta, porém, acopladas à rede coletora de esgoto pluvial, que canaliza os detritos diretamente aos córregos e rios;

Por sua vez, o consumo regional de energia elétrica por empresa comercial, é cerca de 50% menor, em comparação com o respectivo consumo médio estadual; o consumo regional industrial médio, aproximadamente 60% inferior; o consumo regional rural médio, em torno de 54 % aquém; e a energia elétrica consumida na região, por unidade residencial, é mais ou menos 20% menor do que a correspondente média estadual. Não obstante, o fornecimento de energia elétrica é considerado insatisfatório em termos de quantidade e de qualidade.

As condições precárias do setor de saneamento básico na região, além dos comprometimentos infligidos à saúde da população, já constituem ameaça real à atividade turística nos municípios balneários, além de outras conseqüências danosas ao meio ambiente.

No caso do fornecimento de energia elétrica, constata-se a necessidade de ampliação da oferta não só para atender a demanda atual, mas principalmente para garantir a execução dos projetos de incremento da atividade produtiva, previstos neste Plano de Desenvolvimento.

E, nessa mesma perspectiva, insere-se o equacionamento das condições desfavoráveis de trafegabilidade nas estradas e acessos municipais.

d) Objetivos

Gestionar junto aos órgãos municipais e instituições estaduais e federais competentes, no sentido da realização dos projetos e ações de Saneamento Básico, Energia Elétrica e Estradas e Acessos necessárias à melhoria da qualidade de vida, à preservação ambiental, ao desenvolvimento de novos e inovadores empreendimentos e à fixação da população na região.

e) Principais Ações

- Saneamento Básico

Dotar 100% da população urbana e rural de água potável, com unidades de captação e redes de distribuição adequadas; promover ações de recuperação e preservação das matas ciliares; implantar sistemas de coleta e tratamento de resíduos sólidos urbanos na modalidade de coleta separada e tratamento em centrais regionais de triagem e compostagem; implantar Rede de Coleta e Estação de Tratamento de Esgoto Cloacal, a começar pelos municípios onde a situação é mais grave; e, nos municípios em que as redes de coleta e estação de tratamento de esgoto sejam inviáveis, promover a construção de fossas sépticas tecnicamente adequadas, em todas as residências.

- Energia Elétrica

Gestionar junto às instituições estaduais e federais competentes, no sentido da expansão e melhoria qualitativa e quantitativa do fornecimento de energia elétrica; e promover o aproveitamento de fontes alternativas de energia.

- Estradas e Acessos

Gestionar junto aos órgãos municipais e instituições estaduais e federais competentes, no

Programa: Qualificação da Infraestrutura Pública

sentido da expansão e melhoria qualitativa e quantitativa das estradas e acessos.

f) Prazo de Execução

Longo Prazo: mais de 5 anos.

g) Resultados Esperados

Melhoramento substancial da qualidade de vida/ambiental e da configuração qualitativa e quantitativa de uma infraestrutura pública mínima, capaz de garantir o desenvolvimento de novos e inovadores empreendimentos e a fixação da população na região.

h) Valor Total do Programa

A definir junto aos órgãos municipais e instituições estaduais e federais competentes.

i) Gestores do Programa

Órgãos municipais e instituições estaduais e federais competentes; e/ou Corede do Vale do Jaguari, via Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Jaguari – CIVAJ.

8.4 GESTÃO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico: Postular a prática de uma maior cooperação institucional entre as organizações que atuam na região, visando à formação de parcerias para a promoção de novos e inovadores empreendimentos sociais e econômicos.

Programa: Governança e Identidade Regionais

a) Projeto

GESTÃO COMPARTILHADA: Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Jaguari – CIVAJ.

b) Abrangência

Todos os 9 municípios do Corede.

c) Justificativa

A dimensão político-institucional constitui-se numa das mais relevantes para aglutinar esforços na validação e operacionalização de programas, projetos e atividades de desenvolvimento local/regional num desafio que requer, principalmente, o desenvolvimento de novas práticas, como o estabelecimento de consórcios intermunicipais.

d) Objetivos

Viabilizar a governabilidade intermunicipal e garantir a participação social nas ações e projetos regionais.

e) Principais Ações

Instituir o Consórcio Intermunicipal de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Vale do Jaguari – CIVAJ; operar os canais pró-ativos de diálogo com os diversos níveis de governo, com o setor privado e com as organizações da sociedade civil e conselhos setoriais; e ampliar e fortalecer o Corede do Vale do Jaguari.

Programa: Governança e Identidade Regionais

f) Prazo de Execução

Indeterminado

g) Resultados Esperados

Efetiva implantação qualitativa e quantitativa dos planos, programas, projetos e atividades de desenvolvimento regional validados pelas aspirações e demandas coletivas.

h) Valor da Instalação do Programa

R\$100.000,00 (Cem mil reais).

i) Gestor do Programa

Corede do Vale do Jaguari.

9 GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO⁶

Nos termos do Código Civil Brasileiro, as pessoas jurídicas de direito público são a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios, as autarquias e as associações públicas (aqui se enquadram os consórcios públicos de direito público) e "as demais entidades de caráter público criadas por lei". As pessoas jurídicas de direito privado são as associações (aqui se enquadram os consórcios públicos de direito privado), as sociedades (civis e comerciais) e as fundações.

Por sua vez, os Fundos de Desenvolvimento são entidades de natureza contábil-financeira, criados por lei, e se caracterizam por possuírem fonte específica de receita, destinação específica de seus recursos vinculados à realização de determinados objetivos, normas peculiares de aplicação, descentralização do processo decisório (conselho gestor com possibilidade de participação de entidades da sociedade civil), contabilidade e prestação de contas específica e vinculação a determinado órgão da Administração Pública.

Dessa forma, o fundo não é uma entidade jurídica, mas sim, um tipo de gestão financeira de recursos ou um conjunto de recursos vinculados e alocados a uma área de responsabilidade para cumprir determinados objetivos através da execução de programas com eles relacionados.

Quanto aos Conselhos Regionais de Desenvolvimento - COREDEs, como o próprio nome diz, são "conselhos" criados e regulamentados por lei estadual. O Decreto Estadual nº 35764, que regulamenta os Conselhos Regionais de Desenvolvimento estabelece que os mesmos são pessoas jurídicas de direito privado e deverão ser organizados sob a forma de associação civil sem fins lucrativos. Pela lei que criou os Coredes os mesmos são entidades de planejamento regional e até fiscalização do orçamento estadual, e não há como vê-los como entidades executoras das ações planejadas. As ações são executadas através do orçamento do Estado.

Enquanto o Corede visualizar e contar somente com recursos do orçamento do Estado, talvez não haja necessidade de constituir outra entidade, visto que a execução ficará a cargo dos órgãos estaduais, ou mesmo através de convênios com o Estado. O Corede não estará gerenciando os recursos alocados aos projetos de desenvolvimento. Neste caso, uma Comissão Setorial do Corede poderá ser suficiente para a gestão do Plano de Desenvolvimento.

Mas, e quando forem implementados projetos cujos recursos serão buscados no governo federal e nos governos municipais? Quem executará e gerenciará estes projetos? Em que orçamentos serão alocados estes recursos? Neste caso, a formatação jurídica dos Coredes não será adequada.

Então, será necessária a criação de uma entidade pública. E a espécie recomendada é um consórcio público, que fará a gestão dos recursos públicos e executará os projetos dentro do orçamento

⁶ A primeira parte desta seção foi elaborada pelo colaborador Viro José Zimmermann, Mestre em Gestão Pública.

do próprio consórcio que poderá elaborar os projetos executivos, contratar com terceiros, licitar seus projetos, efetuar os pagamentos, fiscalizar a execução, terá contabilidade própria, movimentar os recursos em contas bancárias próprias, enfim, vai agir como qualquer ente federado. O instituto do consórcio público foi instituído por pressão dos municípios, exatamente para viabilizar a associação de entes públicos para a execução de projetos e atividades. É a forma de viabilizar técnica e financeiramente projetos que os municípios pequenos, de forma isolada, não têm condições de executar.

É importante lembrar que o governo federal está recomendando que o repasse de recursos públicos para os municípios menores seja feita através de consórcios públicos e não através de entidades privadas. Esta é uma forte razão para se optar por constituir um consórcio público e não uma entidade privada. O consórcio público certamente terá muito mais vantagens na hora de captar recursos públicos, especialmente do governo federal, visto que é um órgão público. Os governos federal, estadual e municipal poderão repassar recursos diretamente para os consórcios, que os aplicarão de acordo com os projetos previstos no orçamento. No caso de repasses federais para a execução de determinado projeto, não haverá a necessidade de intermediação do governo do estado. Os recursos poderão ser repassados diretamente para a região (para o consórcio) que terá total controle sobre eles.

Ao mesmo tempo, a comunidade regional poderá atuar no controle da execução dos projetos de forma direta, mais próxima, o que resultará em eficiência e eficácia na aplicação dos recursos públicos.

Se for instituído um Fundo Regional de Desenvolvimento (que seja formado com recursos públicos), este vai ter que estar vinculado a um ente público (a um município, ao Estado ou a uma entidade pública criada pelos entes municipais, que no caso seria um consórcio público) e será gerenciado pela Comissão de Gestão formada de acordo com o previsto na lei que criou o fundo. No caso de constituição de um consórcio para tal finalidade, a criação do fundo poderá fazer parte do protocolo de intenções e ser constituído no mesmo ato legal. E nada impede que este fundo também receba recursos privados.

As principais possibilidades de fontes de recursos para a manutenção do consórcio são as seguintes:

a) Obrigatoriamente, todos os municípios devem participar com recursos para a manutenção das atividades do consórcio, valor este definido no contrato de consórcio e anualmente estabelecido em contrato de rateio;

b) O município consorciado poderá prever em seu orçamento outros recursos, além das parcelas mínimas, para a implementação de projetos e ações específicas e direcioná-los para o consórcio;

c) O Estado e a União poderão repassar aos consórcios públicos valores do orçamento para projetos e ações, mediante convênio;

d) Recursos de organismos nacionais e internacionais;

e) Transferência de recursos de empresas públicas e privadas ou qualquer outra entidade (SEBRAE, PETROBRÁS, EMATER, ELETROSUL, etc.); e

f) Os consórcios podem estabelecer valores a serem cobrados pela prestação de serviços – receita própria.

A Constituição Federal veda a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa. Desta forma não é possível vincular recursos do FPM, ICMS, IPTU, IPVA, ITBI, ISSQN, ou outro imposto qualquer ou mesmo outros recursos já vinculados a fundos específicos (Educação, Saúde, Meio Ambiente, Segurança, etc.) a um Fundo de Desenvolvimento a ser gerenciado pelo Consórcio.

No entanto, nada impede que sejam vinculadas taxas ou contribuições criadas e cobradas pelos municípios relacionadas às atividades do Consórcio. Por exemplo, uma taxa de turismo, que existe em muitos municípios turísticos. Ou mesmo outras taxas devidas pelos investidores, que incidam sobre as atividades dos projetos a serem desenvolvidos. Estas taxas cobradas pelos municípios podem, sim, serem direcionadas a um fundo de desenvolvimento.

Por outro lado, pode ser criado um Fundo, a ser gerido pelo consórcio, com parcelas mínimas estabelecidas entre os consorciados, que se originarão de recursos orçamentários de cada município. Poderá ser estabelecido que os valores destas contribuições municipais sejam descontados das parcelas do ICMS de cada município e transferidas diretamente ao consórcio, com o objetivo de garantir o repasse.

Resumindo, enquanto o Corede pensar e contar somente com recursos do governo do estado (Corede é um instituto criado pelo Estado do RS), e somente fizer a gestão destes recursos (cuja execução dos projetos provavelmente ficará a cargo de órgãos estaduais – Secretarias, Bancos, Autarquias), a gestão do plano poderá ser feita por uma Comissão Setorial, criada dentro do Corede.

No entanto, se o Corede trabalhar com a hipótese de buscar recursos do governo federal e governos municipais, constituindo um Fundo de Desenvolvimento, e quiser fazer a gestão e execução direta dos projetos, será necessário criar outra pessoa jurídica, com capacidade legal para tanto, que no caso será a figura do consórcio público.

Este consórcio público terá como consorciados os municípios que integram o Corede, (podendo ter a participação do Estado também) sendo que de seus órgãos colegiados poderão participar representantes da sociedade civil, conforme previsto na lei.

A lei que criar o Fundo de Desenvolvimento irá definir quem integrará o Conselho Gestor do Fundo, que também poderá ter a participação de representantes da sociedade civil (entidades que integram o Corede)

Nesta estrutura ter-se-ia:

a) O Conselho Regional de Desenvolvimento – como institucionalidade de planejamento regional (Planejamento Estratégico);

b) O Fundo de Desenvolvimento Regional – como uma forma de gestão dos recursos viabilizados para os projetos;

c) O Conselho Gestor do Fundo – como o órgão de gestão dos recursos; e

d) O Consórcio de Desenvolvimento Regional – como órgão de planejamento tático e operacional das ações definidas no planejamento estratégico e das definições do Conselho Gestor do Fundo.

É lógico, que para isso funcionar bem, tem de haver um desprendimento por parte dos gestores (prefeitos) para transferir o poder de gerir os recursos para as novas estruturas criadas.

No caso da opção de não instituir um fundo, a estrutura poderia ser:

a) O Conselho Regional de Desenvolvimento – como institucionalidade de planejamento regional (Planejamento Estratégico);

b) O Consórcio de Desenvolvimento Regional – como órgão de planejamento tático e operacional das ações definidas no planejamento estratégico e das definições do Conselho Gestor do Consórcio; e

c) O Conselho Gestor do Consórcio, com a participação das entidades que integram o Corede.

Neste caso, existe uma peculiaridade. O órgão máximo do Consórcio sempre será a Assembléia Geral, na qual somente terão voto os prefeitos dos municípios que integram o consórcio. Novamente, será necessário um grande espírito público e democrático dos gestores para respeitar as definições do Conselho Gestor do Consórcio e, principalmente, do Corede.

Com relação à participação da iniciativa privada nos consórcios, a Lei nº 11.107/2005 e o Decreto nº 6.017/2007, que a regulamenta, estabelecem que somente entes da federação podem participar dos consórcios públicos como titulares, ou seja, consorciados. No entanto, o decreto, em seu art. 5º, §2º, permite que “representantes da sociedade civil” participem nos órgãos colegiados do consórcio público.

Dessa forma, por exemplo, o representante da Associação Comercial poderia ser membro do Conselho Diretor, exceto no cargo de presidente, que obrigatoriamente deverá ser um Chefe do Executivo Municipal (art. 4º VII da lei). No entanto, não teria direito a voto na Assembléia Geral do Consórcio. Poderia, ainda, um representante de uma associação de produtores ser membro de um “Departamento de Produção Vegetal”, por exemplo. Assim, existe a possibilidade de representantes da sociedade civil participar da gestão de um consórcio público. No entanto, não há a possibilidade de empresas ou pessoas participarem como consorciadas.

A constituição de um consórcio público deve ser submetida a um conjunto de procedimentos políticos e legais previstos na própria Lei nº 11.107/05 e seu decreto regulamentar, que são:

a) Ação política para convencer os gestores municipais da necessidade de constituição de um consórcio e suas vantagens;

b) Elaboração de um protocolo de intenções, que deverá ser subscrito pelos chefes do Poder Executivo de cada município e publicado na imprensa oficial;

c) Elaborado o protocolo de intenções, subscrito pelos Chefes do Executivo e publicado na imprensa oficial, o protocolo de intenções deverá passar pela aprovação da Câmara de Vereadores de cada município que queira se consorciar. (as cláusulas mínimas do protocolo de intenções estão estabelecidas no art. 4º da lei e art. 4º e 5º do decreto);

d) A partir da publicação oficial do protocolo de intenções, abre-se o período para a promulgação das leis, em cada município, de ratificação do protocolo de intenções;

e) Consolidada a ratificação do protocolo de intenções, deve ser convocada assembléia para a celebração do contrato de consórcio público e aprovação do estatuto da entidade. Além de todos os itens já estabelecidos no protocolo de intenções, que passam a integrar o contrato de consórcio, no estatuto podem ser estabelecidas outras cláusulas obrigatórias daquele instrumento, como a organização e funcionamento de cada órgão constitutivo do consórcio. Ressalta-se que o ideal é que o protocolo de intenções já contemple todas as definições necessárias e cabíveis no estatuto, ou seja, que o protocolo de intenções já seja acompanhado do estatuto da entidade;

f) Após a aprovação dos estatutos, estes devem ser publicados na imprensa oficial de cada ente consorciado;

g) Se o consórcio for constituído na forma de associação pública, ele nasce, juridicamente, com a publicação das leis que ratificam o protocolo de intenções, não havendo necessidade de levar a registro no cartório das pessoas jurídicas;

h) Se o consórcio for constituído na forma de pessoa jurídica de direito privado, há a necessidade de levar os estatutos e contrato a registro no cartório;

i) Inscrição no CNPJ, junto à receita federal; e

j) Inscrição em outros órgãos, em função da natureza do consórcio.

Outros Aspectos e Considerações Finais

Os Consórcios Intermunicipais (CIs) surgiram como instrumentos para viabilizar uma filosofia de atuação na solução de problemas com base na cooperação entre municípios, em substituição aos conflitos e à disputa individualizada por recursos. A participação via Consórcio propicia a articulação

regional dos municípios, fortalecendo sua atuação em relação a outros níveis governamentais e possibilitando a atuação municipal para além de suas fronteiras geográficas.

A mudança da atuação dos CIs ao longo do tempo está relacionada à transformação da visão do papel do Estado na economia. Até os anos 1980, o modelo dominante vinculava o desenvolvimento com uma ação estatal intervencionista, em que o Poder Público planejava e executava obras e serviços, não só para prover serviços públicos à população, mas, principalmente, no fomento às atividades produtivas do setor privado, através de grandes projetos. Os CIs de Desenvolvimento faziam parte desse arcabouço teórico e institucional, tendo todos em seus estatutos originais uma preocupação com desenvolvimento em sentido mais amplo, incluindo apoio a atividades internas das prefeituras e aos produtores locais.

A partir de 1990, tanto o governo federal como o estadual reduziram suas atividades produtivas e focalizaram suas ações em prestação de serviços públicos. Os Consórcios Intermunicipais, por sua vez, se adaptaram aos novos tempos, cada um deles de uma forma diferente.

No Estado de São Paulo, em 2005, havia 116 consórcios intermunicipais em funcionamento, abrangendo 540 municípios. Destes, 14 eram consórcios de desenvolvimento, sendo que apenas três focavam estritamente o desenvolvimento. Os demais se dedicavam ao desenvolvimento, porém com enfoques principais em outros campos como articulação regional, meio ambiente, recursos hídricos, saúde, turismo, educação, transportes e segurança alimentar. A população abrangida era de quase 9 milhões, sendo em sua grande maioria residente em municípios com menos de 30.000 habitantes (Cruz *et al.*, 2009)⁷.

Por seu turno, em maio de 2008 encontravam-se em atividade no território gaúcho 42 CIs, com predominância dos consórcios na área da saúde (vinte e duas entidades). Os demais, na grande maioria, eram consórcios prestadores de serviços pontuais locais (tratamento de resíduos sólidos, gerenciamento de serviços de saúde e serviços de máquinas), os quais não se caracterizam como ações de abrangência regional. Nos demais estados brasileiros, essas configurações evolutivas não se distanciaram significativamente de SP e do RS (Dallabrida e Zimermann, 2009)⁸.

Em um período recente, vem se afirmando o consenso de situar os consórcios intermunicipais como institucionalidade para o planejamento tático, a operacionalização e a execução das ações de desenvolvimento local e regional, definidas em espaços de concertação público-privada, por meio de estruturas de governança territorial, como, por exemplo, os Coredes e os Comudes.

⁷ CRUZ, M. C. M. T.; LEITE, C. C.; ARAÚJO, F. F.; SILVA, I. G.; SILVA, V. M. Consórcios intermunicipais de desenvolvimento: mudando para sobreviver. In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 36: Consórcios intermunicipais como arranjos de cooperação. http://www.cepam.sp.gov.br/arquivos/artigos/5_Consorcio_site.pdf.

⁸ DALLABRIDA, W. R.; ZIMERMANN, V. J. Descentralização na gestão pública e estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento: o papel dos consórcios intermunicipais. In: Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté – SP, v. 5, n. 3, p. 3-28, set-dez/2009. <http://www.rbgdr.net/032009/artigo1.pdf>.

Essa tendência já é uma realidade anunciada. Em fevereiro último, a Câmara dos Deputados oficializou providências para a instalação de uma frente parlamentar de estímulo à criação de consórcios públicos em todo o país. O referido grupo visa promover o debate e o fortalecimento dos consórcios interfederativos nas diversas áreas de atuação do poder público.

Efetivamente, os consórcios públicos são ferramentas importantes para o desenvolvimento de políticas públicas em escala regional. Eles garantem o uso racional, eficaz e eficiente dos recursos humanos, materiais e financeiros em prol da satisfação efetiva das inúmeras demandas coletivas existentes em todos os níveis da Federação. Porém, eles têm sido raramente dedicados aos empreendimentos produtivos gerenciados compartilhadamente. E, é este o novo paradigma que está em cena.