



I J I E

Iberoamerican Journal of Industrial Engineering
Revista Iberoamericana de Ingeniería Industrial
Revista Iberoamericana de Ingeniería Industrial

IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering / Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial / Revista Iberoamericana de Ingeniería Industrial
Periódico da área de Engenharia Industrial e áreas correlatas
Editor responsável: Nelson Casarotto Filho, Prof. Dr.
Organização responsável: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Processo de avaliação de artigos por pares
Periodicidade: Semestra
Florianópolis, SC, vol.2, nº 1, p. 26-50, jul. 2010
ISSN 2175-8018
Artigo recebido em 14/05/2010 e aceito para publicação em 04/07/2010

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DE AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL UTILIZANDO AS EXPERIÊNCIAS EM CURSO NA REGIÃO SUL DO BRASIL

PERFORMANCE EVALUATION OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES IN ACTION IN SOUTH OF BRAZIL

Osny Taborda Ribas Júnior

Doutor em Engenharia de Produção da UFSC

Professor da UNISUL

osnytaborda@hotmail.com

RESUMO: O artigo relata uma pesquisa feita com as Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs) em ação na Região Sul do Brasil. Instrumento deveras utilizado para o desenvolvimento das microrregiões européias, as ADRs são relativamente nascentes no nosso país. A pesquisa envolve entrevistas com gestores de ADRs e especialistas abordam seus resultados e confronta as opiniões dos dois lados, de modo a construir orientações para o ajuste dos rumos e ajudar na formulação de políticas públicas de desenvolvimento, especialmente para os Sistemas Produtivos Locais. Constatou-se, entre os gestores, a falta de compreensão do verdadeiro papel exercido pelas ADRs, conflitos entre os atores ligados ao desenvolvimento regional, além de dificuldades quanto à elaboração e execução dos projetos demandados pelas lideranças regionais.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional, Agências de Desenvolvimento Regional, Sistemas Produtivos Locais, Capital Social, Redes Sociais.

ABSTRACT: The paper reports a research done with Regional Development Agencies (RDAs) in action in the Southern Region of Brazil. Instrument used for the development of European third level regions, the RDAs are relatively nascent in our country. The research was done using interviews with managers and specialists on RDAs. The results are questioned and there is a confrontation of opinions on both sides so as to build guidelines for the setting of directions and help in the formulation of public policies for development. It has, among managers, a lack of understanding of the true role played by RDAs, conflicts between the actors related to regional development, and difficulties in the preparation and execution of the regional projects.

Keywords: Regional Development, Regional Development Agencies, Local Productive Systems, Social Capital, Social Networks.

1 INTRODUÇÃO

O desempenho de Agências de Desenvolvimento Regional é o foco deste trabalho. A justificativa é o reconhecimento da importância da existência de estruturas locais e

microrregionais que proporcionem o fortalecimento do empoderamento da sociedade civil organizada. Isso se dá através da articulação de arranjos interinstitucionais que possibilitem o desenvolvimento de projetos que visem a valorização e desenvolvimento de um território e uma visão de futuro conjunta.

Dentro deste contexto foi realizada uma análise através de uma pesquisa sobre os motivos dos avanços e retrocessos na operacionalização das Agências de Desenvolvimento Regional existentes nos três Estados do Sul do Brasil.

A pesquisa de campo foi realizada com dezessete Agências de Desenvolvimento Regional e vinte e seis especialistas, buscando a avaliação e análise de diferentes experiências de Agências de Desenvolvimento Regional e sua inserção territorial.

O tema assume uma importância ímpar, tendo em vista que a maioria das regiões brasileiras possui graves problemas estruturais, e o Estado não tem se mostrado capaz de realizar isoladamente os projetos demandados pelas lideranças locais e regionais. Por este motivo, as lideranças começaram a tomar uma nova postura a respeito de seus problemas, buscando agir de forma articulada e organizada, priorizando e consorciando o uso de seus limitados recursos.

Uma das formas encontradas foi a de se organizarem em torno de estruturas capazes de aglutinar as forças vivas da sociedade civil em torno de projetos estratégicos que viessem a atender as especificidades de suas regiões. Primeiro se fará uma abordagem sobre sistemas produtivos locais, depois sobre espaço para o desenvolvimento e, por fim, os instrumentos de integração que possibilitam a aceleração do processo de intervenção para o desenvolvimento. Em seguida vem a pesquisa com os instrumentos de integração regional de quarto nível, ou seja, as agências de desenvolvimento regional, e os resultados. Por fim, as conclusões e recomendações.

2 SISTEMAS PRODUTIVOS LOCAIS

Um Sistema Produtivo Local é uma macro rede associativa, através de mecanismos de integração das entidades representativas da região, visando seu desenvolvimento. O Sistema produtivo Local pode ser definido como uma região fortemente estruturada, contendo um ou mais *clusters*, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001).

Segundo Porter (1999), um cluster é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por

elementos comuns e complementares. Desenvolve-se sobre a vocação regional e pode conter empresas produtoras de produtos finais, verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores), além de incluir associações de suporte privadas (Porter, 1999) ou ligadas ao governo. Mas, vale observar que um cluster não necessariamente contém toda uma cadeia produtiva.

Um cluster pode conter vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio regional. Por exemplo: um cluster de móveis pode conter um consórcio de móveis de escritório e um consórcio de móveis residenciais e, ainda, um consórcio de fabricantes de equipamentos para a indústria de móveis (todos formais) e ainda outras empresas não consorciadas. Por outro lado, um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio cluster abrangendo, fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc.

Pode um cluster ainda não conter nenhum consórcio, ou seja, as relações de parceria são todas informais, apenas comerciais, ou negociais. A Figura 1 apresenta as fases do ciclo de vida de um cluster desde as primeiras relações comerciais entre algumas empresas, passando por um crescimento e verticalização, até seu estágio estruturado com relações formalizadas entre as empresas (consórcios e redes com empresa mãe) e forte integração com as instituições de suporte.

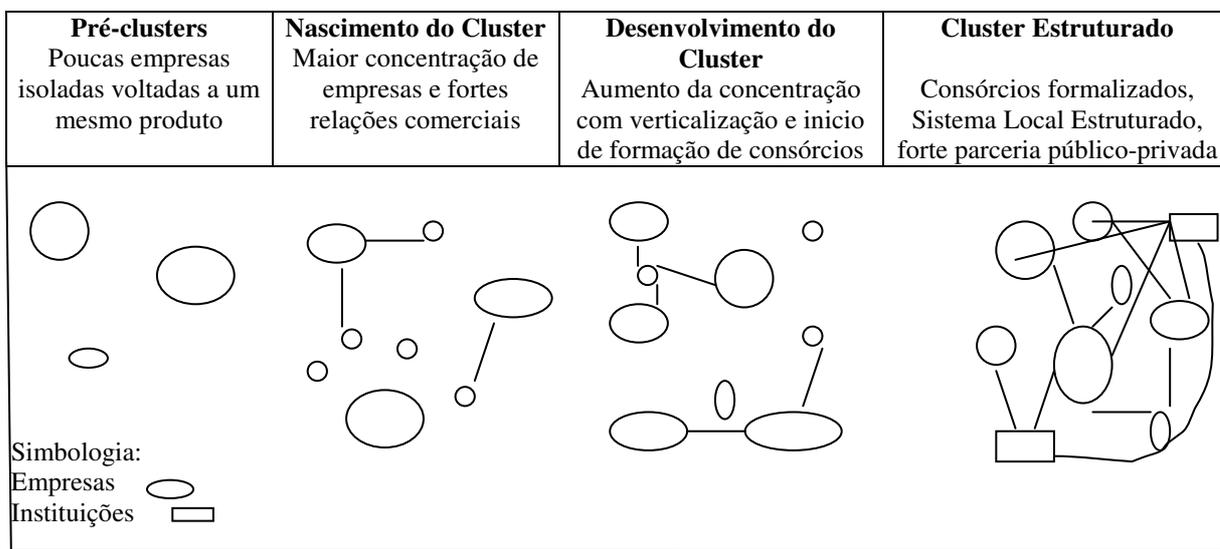


Figura 1 – Ciclo de vida de um Cluster
 Fonte: adaptado de Eurada (1997)

A diferença da abordagem do desenvolvimento do Sistema Produtivo Local para a abordagem da análise de Cluster são os objetivos de suas análises, planejamento e intervenção. Enquanto a abordagem da análise de Cluster busca melhorar sua

competitividade, a abordagem do Desenvolvimento Local, ou de estruturação de um Sistema Produtivo Local busca a qualidade de vida na região. A macro rede formada e os mecanismos de integração são fruto de um planejamento territorial mais abrangente que a simples análise da cadeia produtiva ou análise do Cluster. Um Sistema Produtivo Local, típico do Norte da Itália, pode ser resumido pela Figura 2.

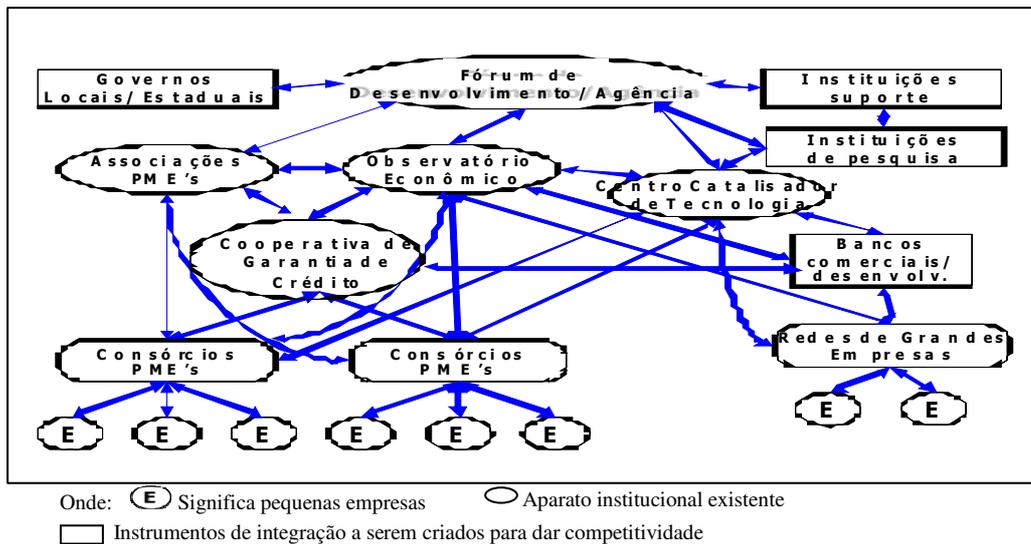


Figura 2 – Sistema produtivo local estruturado
 Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001)

A Figura 2 apresenta uma série de mecanismos de integração regional, normalmente de caráter virtual. É possível identificar uma ADR, ou Agência de Desenvolvimento Regional, territorial. Uma moderna agência é considerada um instrumento de integração de quarto grau, pois, atua sobre toda a região e, seus sócios são os entes públicos e privados que trabalham pelo desenvolvimento da região.

A Figura 2, ainda apresenta dois instrumentos de integração de terceiro grau: um Observatório Econômico (ou centro de informação) e um Centro Catalisador de Tecnologia (na Itália conhecido como *Parco Scientifico-Tecnologico*). Esses instrumentos são também virtuais e atuam no desenvolvimento do cluster em si, e seus sócios normalmente são os principais atores da cadeia produtiva desse cluster e parceiros públicos. São apresentados, também mecanismos de segundo grau (associações empresariais) e mecanismos de primeiro grau como os consórcios de empresas. O interesse recai sobre os mecanismos de integração de quarto e terceiro grau, e sua relação com os governos microrregionais.

3 O ESPAÇO PARA O DESENVOLVIMENTO

O que é uma região e qual o seu tamanho adequado para a promoção do desenvolvimento?

O espaço para o desenvolvimento regional (CASAROTTO FILHO, 2005) resulta do confronto de dois vetores: o primeiro é a escala para projetos de desenvolvimento. Deve haver um mínimo de escala, dependente principalmente de população e renda. O Segundo é o da cooperação. Deve haver um tamanho máximo, dependente de vocação econômica, cultura, história, língua (este último fator em outros países).

O Brasil, com várias experiências estaduais, está buscando este espaço, mas, nenhuma delas a ponto de se criar um nível intermediário de governo, tal qual o exemplo das províncias italianas. A eficiente intervenção para o desenvolvimento das Aglomerações Produtivas, sem dúvida, passa por essa discussão. Quando se tem o espaço de uma aglomeração produtiva, coincidente ou aproximado ao espaço formal de governo numa microrregião, torna-se mais fácil a conjugação de esforços público-privados visando a promoção do território e o conseqüente impacto no valor dos produtos da região.

Maia (1997), no Tabela 1, discute a política europeia para o desenvolvimento regional e apresenta a Tabela 1, com as divisões territoriais na Europa dos 12, que são países mais consolidados democraticamente, chegando ao nível NUTS (*Territorial Units for Statistics*) 3, que equivale a uma província italiana, por exemplo.

Tabela 1– Divisão territorial na Europa dos 12

União Européia (EUR 12)			
Divisão Regional e Sub-Regional			
Correspondências entre Regiões da União e dos Países-Membros			
País	Regiões NUTS 1/Número	Regiões NUTS 1/Número	Regiões NUTS 1/Número
Bélgica	Région/3	Provinces/9	Arrondissements/43
Dinamarca	1	1	Amter/15
Alemanha	Länder/16	Regierungsbezirke/40	Kreise/ 543
Grécia	Os de regiões de desenvolvimento/4	Regiões de desenvolvimento/13	Nomoi/51
Espanha	Agrupacion de Comunidades Autônomas/7	Comunidades Autônomas + Melilla e Ceuta/17	Provincias/50
França	ZEAT + DOM3/9	Régions/26	Departaments/26
Irlanda	1	1	Planning Regions/9
Itália	1	Regioni/20	Provincie/95
Luxemburgo (sem divisões)	1	1	1
Países Baixos	Landsdelen/4	Provincies/12	COROP-Regio's/40
Portugal	Autônomas/3	Com.Coord. Reg +Regiões Autônomas/7	Grupos de Conselhos/30
Reino Unido	Standard Regions/11	Groups of Counties/35	Counties/ Local Authority Areas/65
Totais EUR 12	71	183	1044

Nota: ZEAT = Zones économiques d'aménagement du territoire; DOM = Département d'outre mer.

Fonte: Adaptado de EUROSTAT, Comissão Européia, 1994

Na Europa dos 12 são 1044 espaços territoriais de terceiro nível (NUTS 3). É o nível que, no Brasil, corresponderia a uma microrregião. Existe a divisão das microrregiões

estatísticas do IBGE (mas meramente estatísticas como diz o nome), mas também várias outras divisões como tentativas de se criar governabilidade, por vezes governança, como as Secretaria de Desenvolvimento Regional (Santa Catarina), Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Rio Grande do Sul), Pactos de Cooperação Microrregionais (Ceará). Nenhuma, no entanto, se aproxima de uma província italiana, onde há um governo. Vale registrar que governança ou governação, é o governo estabelecido e, governabilidade, o conjunto de condições que facilitam a ação do governo, como conselhos, fóruns de desenvolvimento, agências de desenvolvimento, entre outros. Na Itália uma província possui, em média, 500 mil habitantes e, normalmente, existe muita semelhança entre o espaço territorial da província e o do distrito industrial italiano. O distrito cerâmico da Emilia Romagna tem 80% de suas empresas na província de Modena, por exemplo. Isso facilita sobremaneira as parcerias público/privadas para o desenvolvimento do Distrito, para a valorização territorial e para a integração dos vários segmentos produtivos dentro da cadeia cerâmica (pisos e azulejos, equipamentos, corantes, design, feira, turismo, entre outros).

Biancu (2003) descreve o papel das províncias como uma mesa única de coordenação que junta todos os sujeitos participantes para concertar um território definido; a mesa única é o motor e o instrumento operacional que reúnem diferentes atores, quais sejam, organizações sindicais, associações empresariais, entes públicos e privados e, por último, a Província, que tem um papel específico e central. Estas seriam administrações intermediárias entre a Região e os Municípios; são divisões territoriais compostas por Municípios que são escolhidos para ter, dos pontos de vista econômico, lingüístico e das tradições, mais homogeneidade e mais integração recíproca.

Ainda conforme Biancu (2003), o papel das províncias é selecionar e verificar a documentação dos projetos apresentados, entregando-os a sociedades de instrução técnico-econômica, que buscam a existência de todos os requisitos específicos e instruem o processo relativo, que avalia a coerência geral de todas as intervenções, de cada iniciativa de empreendedorismo, de cada intervenção pública em infra-estrutura, funcional aos objetivos. A programação negociada é o instrumento-chave para o desenvolvimento.

O elemento fundamental de toda programação é a concertação, um acordo geral entre as diferentes partes sociais, entes públicos e empresas privadas e que as Províncias, têm trabalhado com temáticas importantes de crescimento econômico relativos a vários instrumentos de programação, em particular, o desenvolvimento de cadeias produtivas, a reconversão de áreas industriais e o apoio ao crescimento de pequenas e médias empresas inovadoras.

Os elementos básicos deste novo modelo para o desenvolvimento regional são resumidos no Quadro 1.

Os elementos básicos do modelo italiano das províncias
A - Enfoque territorial: o território não é definido antes, mas são os atores sociais que tem o ônus de definir e de articular a idéia - projeto; eles definem um território particular em relação aos objetivos peculiares de desenvolvimento e que pode ser ampliado ou reduzido considerando todos os sujeitos e os atores que participam.
B - Programação de baixo para cima: este tipo de ferramenta ou de modalidade é a novidade mais relevante do desenvolvimento local, mas, é mais difícil a aplicar porque baseada no conceito de participação cooperativa.
C - Participação: o aspecto mais importante é compreender quais são os sujeitos, como e quem deve participar; o fim fundamental é a busca de uma síntese coletiva que, superando os interesses locais e as preferências individuais, possa favorecer a criação e a difusão de um clima de cooperação que institucionalize a participação coletiva.
D - Parceria: as partes sociais são os elementos essenciais do processo de definição e de realização de um programa de desenvolvimento local, ligados aos princípios de co-financiamento e co-gestão, introduzidos com a reforma dos FSE (Fundos Estruturais Europeus), nos quais cada ator que participa ao programa deve contribuir com uma parte de recursos próprios.
E - Papel dos Municípios: é um papel central, de animação, de planejamento, de realização; o município deve ser um sujeito ativo de estímulo, de mobilização de recursos sócios - econômicos locais, parceiro de empresas, de cooperativas e de associações que operam no território; o município deve ser verdadeiro agente do desenvolvimento e da programação local, como previsto nos programas <i>Leader</i> .

Quadro 1 – Elementos básicos do modelo italiano das províncias

Fonte: Biancu (2003)

Bandeira (2005), citando como fonte a “*Regulation (EC) n.º. 1059/2003 of the European Parliament and of the Council, of 26 May 2003, on the Establishment of a Common Classification of Territorial Units for Statistics (NUTS)*”, apresenta a recomendação da União Européia de que uma região NUTS 3 deve ter entre 150 mil e 800 mil habitantes. Essa divisão, apesar do nome, não é meramente estatística, e foi escolhida em função da já existência de uma divisão política, normalmente com governo estabelecido, tais quais as províncias na Itália ou na Espanha, por exemplo.

A seguir, analisam-se os principais instrumentos de integração regional, (que são instrumentos de governabilidade) especialmente no aspecto de desenvolvimento das aglomerações produtivas. Saliente-se que o se descreve adiante se refere especialmente à situação italiana, onde há províncias e governo nessas províncias. No caso brasileiro, esses instrumentos trabalham com governos estaduais ou mecanismos de governança mais frágeis, como Secretarias Regionais ou Associações de Municípios.

Vale ressaltar que a inexistência no Brasil desse espaço territorial formal de terceiro nível, com governo constituído, dificulta sobremaneira a aglutinação de forças em torno de uma ADR, bem como sua operacionalidade.

4 AS AGÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Independentemente de haver um governo formal na microrregião, as forças vivas da sociedade podem atuar de modo valorizar o território. O ideal seria um governo e os instrumentos que ajudassem na governabilidade. É por esses instrumentos irá se abordar a Governança na microrregião.

A especialização regional (CASAROTTO FILHO, 2005), por representar uma concentração econômica na cadeia produtiva, implica em riscos sociais para a região. É nesse ponto que atuam os mecanismos de integração. O aglomerado deve estar suprido da informação prospectiva e deve estar avançado tecnologicamente para ter a competitividade global. Na união Européia existem Agências de Desenvolvimento Regional Genéricas (multisetoriais e multifuncionais), bem como ADRs setoriais (mais voltadas à cadeia produtiva dominante na região) ou ADRs funcionais (mais concentradas numa ou outra função, como por exemplo, tecnologia e capacitação).

O apoio ao desenvolvimento de uma plataforma de P&D, Informação, Serviços e Capacitação, pode ser mais eficaz se catalisado por uma instituição capaz de montar programas de desenvolvimento que se utilizem da estrutura física que está sendo apoiada. Uma instituição do tipo plataforma interinstitucional, nos moldes das modernas agências de desenvolvimento setoriais européias, atua como *broker* para o desenvolvimento das empresas da região.

As ADRs setoriais, por exemplo, promovem, implementam e gerem projetos numa cadeia produtiva/setor específico da vida regional. Algumas ADRs setoriais também podem ter caráter funcional. As ADRs funcionais, promovem, implementam e gerem projetos numa função específica da vida regional, tais como: cultura, tecnologia, educação ou crédito, etc.

Um exemplo de ADR setorial italiana é O CITER – Centro de Informação Têxtil da Emilia Romagna, situado na comuna de Carpi, província de Modena. Presta serviços de informação sobre moda, mercados e tecnologia para as empresas do aglomerado, além de coordenar programas diversos de desenvolvimento tecnológico, capacitação, certificação, etc. Presta serviços também para outros aglomerados têxteis/vestuário da Região Emilia Romagna. Seus sócios são o poder público, entidades patronais, bancos, além de cerca de quatrocentas empresas da região.

O objetivo mais comum (CASAROTTO FILHO, 2005), e também complexo, das ADRs, é o desenvolvimento da cadeia produtiva predominante na região. Esta tarefa implica, por um lado, considerar os objetivos de planejamento do território e, por outro lado, a

assistência a empresas. O sucesso destas ações está cada vez mais condicionado pela capacidade das agências em:

- Mudar os comportamentos culturais da região e estruturá-los à volta de um programa bem definido, aceito por todos os agentes públicos e privados, tirando vantagem da força das regiões onde operam tentando eliminar as suas fraquezas;
- Operar em nichos de mercado que não são abrangidos pelo setor privado (empresas de consultoria) no campo dos serviços a empresas;
- Encontrar o equilíbrio entre as medidas de desenvolvimento para a região e o seu potencial endógeno real.

Pode-se considerar que uma ADR é um corpo local privilegiado para a definição e implementação de uma estratégia de desenvolvimento regional. Para isso a agência deve participar na:

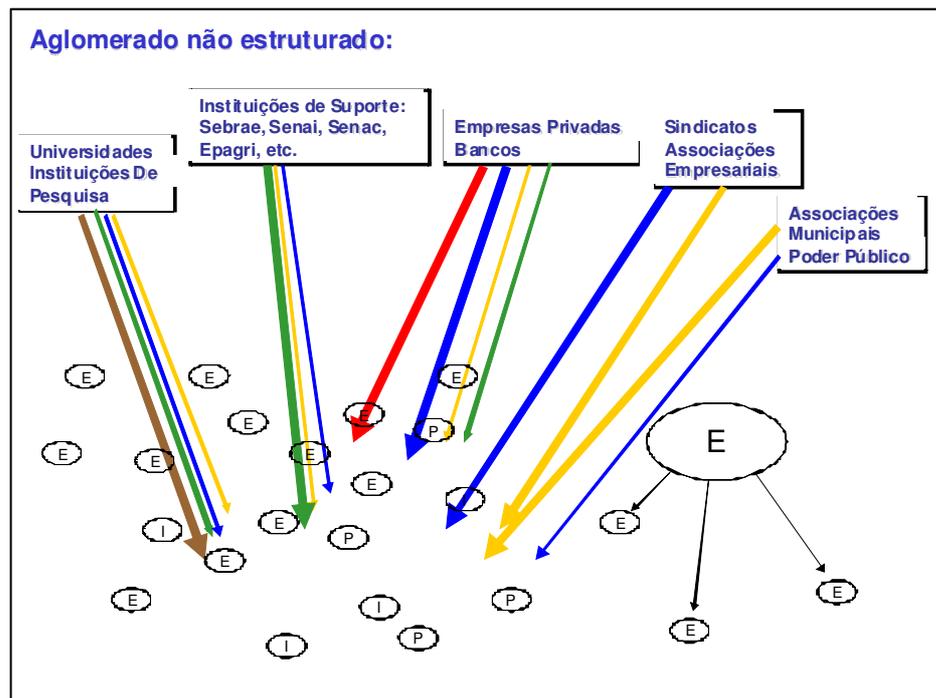
- Definição dessa estratégia;
- Mobilização de todos os atores, incluindo os políticos, em torno da estratégia;
- Mobilização dos fundos;
- Identificação de projetos piloto, ou de demonstração;
- Promoção da concessão de apoio financeiro;
- Articulação para o fornecimento de pequenas infra-estruturas de proximidade e,
- Atuação na atração de investimento do setor privado.

As duas principais tarefas da agência irão consistir na obtenção de um consenso político em torno da estratégia e em assegurar a disponibilidade de fundos públicos e privados para a implementação dessa mesma estratégia.

Em síntese, os objetivos de uma Agência de Desenvolvimento devem ser orientados por três funções principais:

- Consulta e sintonia com os atores locais/regionais;
- Complementaridade e desenvolvimento de sinergias entre as ações e os deveres de tais atores;
- Parceria entre os atores.

As Figuras 3 e 4, pelas suas diferenças, mostram as funções de uma ADR. A Figura 3 apresenta um esquema típico de um aglomerado no Brasil, não estruturado, onde as instituições públicas e privadas da Região procuram prestar apoio às atividades econômicas, porém sem articulação. Cada seta é uma competência ofertada. Por vezes tem-se uma Universidade, uma Escola Técnica, ou uma entidade patronal, ofertando capacitação, pesquisa, serviços técnicos, muitas vezes se sobrepondo. A eficiência normalmente é baixa.



Onde:
E - significa empresas
P - corresponde a prefeituras
I - corresponde a instituições

Figura 3 – Um aglomerado não estruturado
Fonte: Casarotto (2002)

A Figura 4 apresenta como o mesmo aglomerado poderia estar estruturado. Observa-se que a ADR setorial atua como uma plataforma interinstitucional que articula as competências.

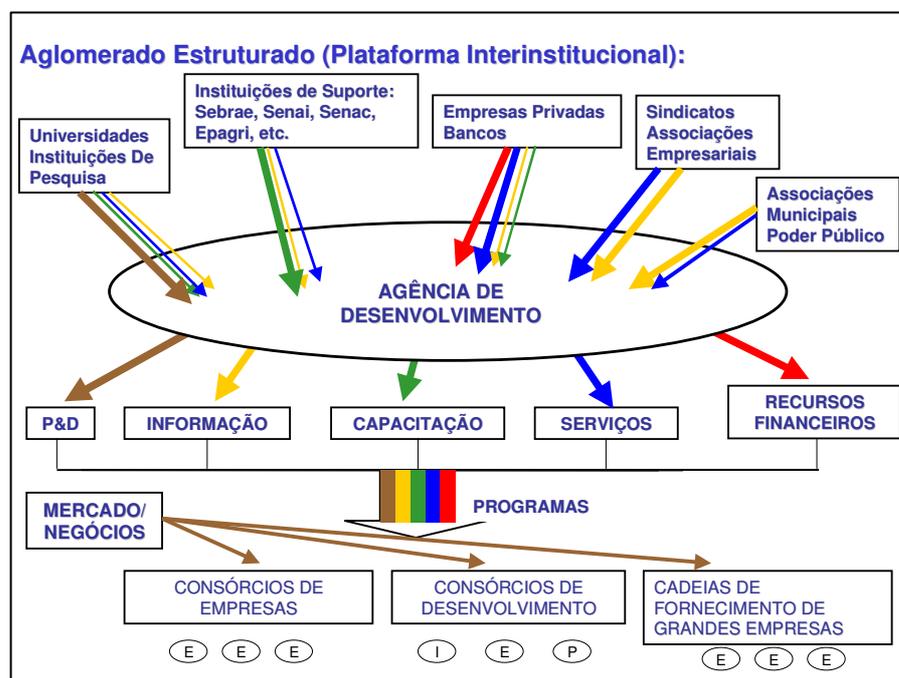


Figura 4 – Um aglomerado estruturado
 Fonte: Casarotto (2002) adaptado de Chamala (1997).

Cada instituição de suporte pode prestar serviços de informação, capacitação, tecnologia e outros suportes. É necessário um articulador que monte programas eficazes onde essas competências sejam aproveitadas da melhor forma, sem desperdícios. O articulador deve ser legítimo em função das próprias instituições locais serem os sócios da ADR. Vê-se também que as empresas estão estruturadas em consórcios de pequenas e médias empresas ou cadeias de fornecimento para grandes empresas, o que facilita ainda mais a atuação da ADR. Aliás, apoiar a formação de consórcios de empresas ou cadeias de fornecimento já é um primeiro exemplo de atividade de uma ADR.

No Brasil, é comum se ver uma série de estudos sobre aglomerados produtivos, muitos com diagnósticos, outros com diagnósticos e planos de ação, mas são notórios os problemas quando do processo de intervenção para implementá-los. O problema recai na Governança, na liderança do processo de intervenção. (CUNHA 2006, p. 369), estudando aglomerados produtivos de móveis do Sul do Brasil, da Espanha e Portugal, afirma que havia expectativa de que, nos aglomerados produtivos de móveis mais evoluídos do Sul do Brasil e, sobretudo, da Península Ibérica, fossem constatadas modalidades de gestão das relações interfirmas mais próximas da relacional, em parcerias inspiradas na cooperação e colaboração. Não obstante, em ambos os conjuntos pesquisados, prevalece o modo de Governança de Mercado nas

relações de natureza técnico-produtivas interfirmas e, portanto, os ganhos daí resultantes são os da mera especialização.

Por outro lado, na região italiana da Emilia Romagna é conhecido o Sistema ERVET – Agência de Desenvolvimento da Emilia Romagna. A ERVET foi criada em 1974 e tratou de criar ou participar da criação de mecanismos de integração em cada província onde havia um Aglomerado (na Italia de *Distretto Industriale*). Por exemplo, de 1976 a 1980 foi estruturado o CITER- Centro de Informação Têxtil da Emilia Romagna, em Carpi, na Província de Modena, no aglomerado do vestuário. Também em Modena, há um centro para a Cerâmica de Revestimento; em Parma um centro mecano-agrícola; em Cesena a participação no parco agroindustrial Centuria e assim sucessivamente. Hoje, vinte anos depois, cada um desses aglomerados é considerado líder mundial com alta agregação de valor. Na cerâmica o valor está no *design* e nos equipamentos, no vestuário o valor está nas marcas e no *design*, na agroindústria o valor está na tecnologia do frio, marca regional e qualidade dos produtos, incluindo embalagens.

A principal particularidade desses centros de integração é de que seus sócios são as lideranças locais da cadeia produtiva e os entes públicos. São considerados macro-consórcios que exercem a liderança sobre os atores do aglomerado. Têm legitimidade, portanto, para desenvolver os programas, aproximando a demanda por serviços com os ofertantes dos serviços. Normalmente não “fazem”, mas articulam as competências dos que fazem e que são seus próprios sócios. A idéia da dessa representação em forma de lente na Figura 4, foi criada por Chamala (1999). Ele utilizou a forma de lente para representar a plataforma interinstitucional que organiza as competências regionais. São vistas, na parte superior, as diversas competências regionais e, na parte inferior, as ações organizadas através do mecanismo de integração interinstitucional.

No caso brasileiro, tem-se interiorizados uma série de mecanismos de suporte que possuem competências em termos de Pesquisa e Desenvolvimento, Informação, Capacitação e Prestação de Serviços Técnicos. A ADR seria o instrumento de montagem e gerenciamento dos diversos projetos de desenvolvimento para as empresas. Especialmente o apoio à agregação de valor para os diversos consórcios ou grupos de cooperação, alguns deles em formação. Seria também um instrumento operativo de apoio ao(s) governo(s), atuando no desenvolvimento endógeno, na promoção territorial e na elaboração e captação de projetos.

5 A PESQUISA COM AS ADRS NA REGIÃO SUL

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

As agências de desenvolvimento têm atraído a atenção de pesquisadores com interesses e enfoques distintos, expondo suas vantagens e a sua adequabilidade ao atual contexto organizacional, buscando gerar desenvolvimento econômico nas regiões onde foram instaladas. No entanto é preciso que se leve em consideração algumas questões e condições básicas para que a aplicação deste modelo organizacional alcance os objetivos pretendidos, o que se denomina de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, um conjunto de condições vitais (WATSON *et al.*, 1992) de um dado projeto social, que quando falham, amplia a probabilidade de insucesso, e, quando satisfatórios, assegurarão o alcance dos objetivos pretendidos.

O processo de formação, desenvolvimento e manutenção de plataformas interorganizacionais representa um processo de inovação que repercutirá mudanças em um conjunto de variáveis envolvidas direta e indiretamente. Em qualquer processo de mudança torna-se necessário identificar de forma criteriosa um conjunto de fatores-chave imprescindíveis para o sucesso da mudança, tornando possível corrigir as falhas e desvios inerentes a qualquer mudança, tanto no que se refere às questões técnicas (a inadequabilidade da utilização de uma nova tecnologia de produto ou processo, por exemplo), quanto a questões sócio-comportamentais, como a resistência à mudança.

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

Após a realização de encontros com as lideranças responsáveis pela gestão de cada uma das agências analisadas e com base na literatura sobre o assunto, destacando-se os autores Casarotto Filho e Pires (2001), Saublens (1995), Soares (1997) e Chamala (1997), elaborou-se

um levantamento de FCS, inicialmente em número de 12 (doze), conforme demonstrado na Figura 5.

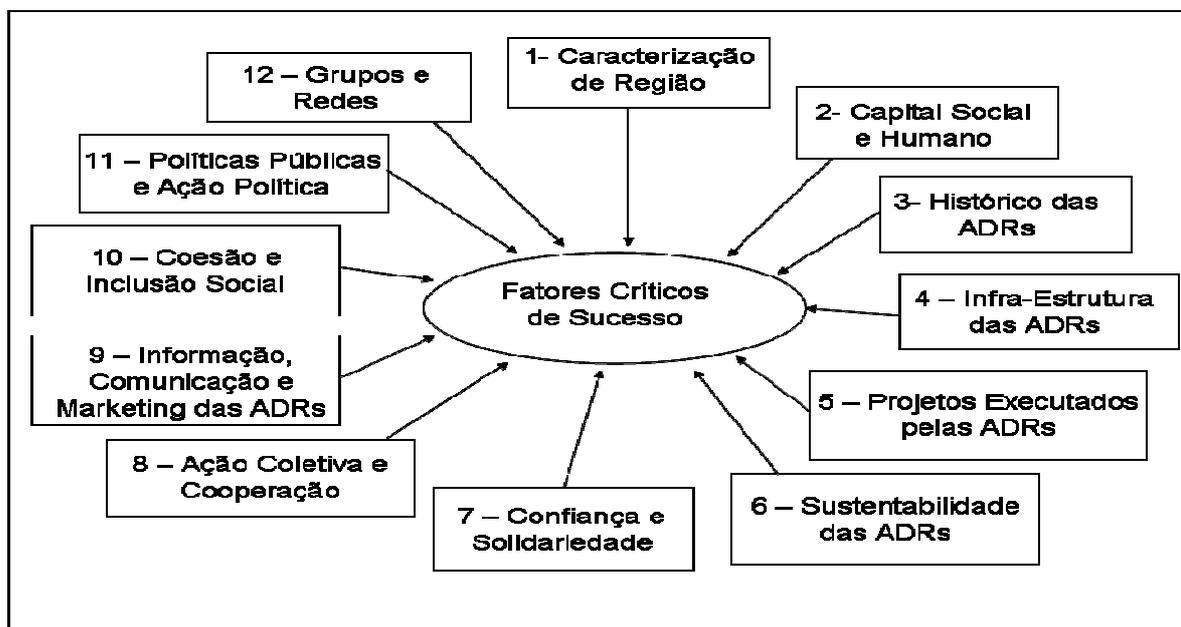


Figura 5 – Relação de partida dos Fatores Críticos de Sucesso elencados dentro do escopo da pesquisa junto às agências de desenvolvimento regional.

Fonte: Ribas Jr (2008).

Mas, com o decorrer do trabalho se evidenciou a necessidade de subdividir os fatores no sentido de focar o ambiente interno, isto é, o que impacta a atuação das ADRs da “porta para dentro” e por outro lado o ambiente externo, ou seja, as influências que a ADRs encontram da “porta para fora”. Os fatores do ambiente interno levantados são: sustentabilidade da ADR; participação dos sócios e parceiros; informação, comunicação e marketing da ADR; infra-estrutura da ADR; estrutura organizacional da ADR; projetos elaborados e geridos pela ADR; participação em grupos e redes; perfil do grupo gestor e técnico da ADR e o planejamento estratégico.

Os fatores do ambiente externo que rebatem diretamente no desempenho das agências são: endogeneia, políticas públicas e ação política, cooperação, confiança e coesão, articulação, governança regional, vantagens comparativas regionais, capital social e capital humano. Tais fatores abrangem um enorme escopo das ações necessárias para a intervenção regional de uma agência de desenvolvimento regional. O intuito desta pesquisa é contribuir com aspectos que certamente são determinantes para o sucesso ou o fracasso de um empreendimento/organização. Porém, aqui não se está tratando simplesmente de uma organização qualquer, mas de uma nova forma de estrutura que permeia toda a sociedade civil organizada de uma determinada região.

Dentro dos temas pesquisados, foram elaboradas 72 (setenta e duas) questões. Quanto ao instrumento de pesquisa direcionado aos especialistas em desenvolvimento regional, o mesmo foi elaborado com 4 (quatro) questões, sendo que uma delas foi subdividida em duas e outra em cinco subquestões. Tal iniciativa se deve principalmente a questão de tempo, pois os mesmos são pessoas ocupadas e certamente teriam grande dificuldade caso tivessem que responder a um questionário muito extenso.

Para escolher as Agências de Desenvolvimento Regional analisadas, foi realizado um levantamento de todas as agências de desenvolvimento regional existentes no sul do país. Após o levantamento, chegou-se a conclusão da existência de 50 (cinquenta) agências de desenvolvimento regional. Vale destacar que este número se refere às agências de desenvolvimento constituídas legalmente, porém, dentro deste universo, algumas agências (acentuadas com um asterisco) estão momentaneamente com suas operações paralisadas ou aguardando apoios para sua reestruturação. São treze (13) ADRs no Paraná, 22 no Rio Grande do Sul e 15 em Santa Catarina. Estão apresentadas no Anexo 1.

A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionário por autopreenchimento, via *Internet*. A população pesquisada foi: dezessete (17) gestores de agências de desenvolvimento em operação no sul do Brasil, especialistas em desenvolvimento regional identificados pelos autores e pela sua rede de relacionamento (vinte e seis especialistas entre professores, governantes e gestores de instituições públicas, que não ADRs, voltadas ao desenvolvimento regional).

As amostras das duas populações foram constituídas de forma não probabilística em função da coleta de dados ter sido via *Internet*. O seu tamanho pode ser considerado finito. O número de respostas obtidas junto às agências de desenvolvimento foi relevante, superando muito o nível amostral necessário à validação da pesquisa. Outro aspecto foi que no conjunto dos respondentes, foram obtidas respostas das principais e mais estruturadas agências de desenvolvimento existentes no sul do país, dando densidade e peso para o trabalho.

Os passos metodológicos obedeceram à seguinte seqüência:

- a) Envio dos instrumentos de pesquisa via *Internet* para os gestores das agências de desenvolvimento;
- b) Envio dos instrumentos de pesquisa via *Internet* para os especialistas em desenvolvimento regional;
- c) Reuniões com a coordenação da Rede de Agências de Desenvolvimento Regional do Paraná e do Fórum de Agências de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul;

d) Aplicação de questionários com a remessa de 315 (trezentos e quinze) *e-mails*.

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

Vale ressaltar novamente que, a partir dos doze (12) fatores de sucesso iniciais, em função das reuniões com as Agências e o andamento do trabalho, constatou-se a necessidade de um desdobramento, o que resultou num *rol* final de dezessete (17) fatores de sucesso avaliados.

6 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados da pesquisa entre os dezessete (17) fatores, subdivididos entre internos e externos, estão apresentados nas Figuras 6a e 6b. A Figura 6a mostra os resultados de desempenho nos fatores internos para o conjunto de ADRs.

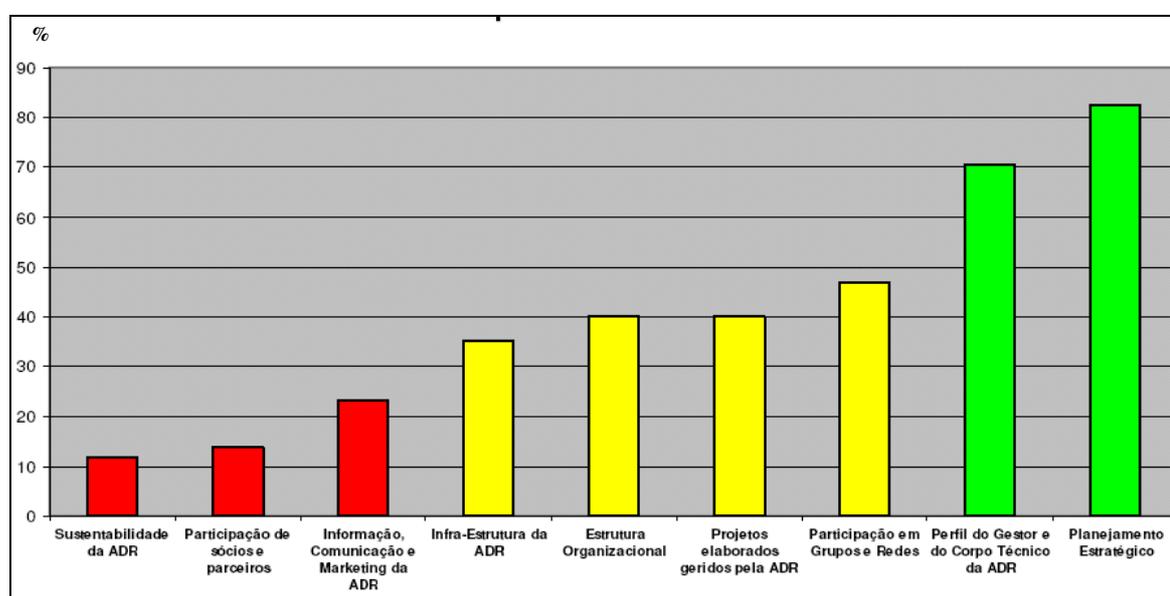


Figura 6 – Resultados de desempenho nos fatores internos para o conjunto de ADRs.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos fatores internos, nota-se que as ADRs têm boa estrutura de gestão, mas sérios problemas de sustentabilidade. Pelos fatores externos deve-se destacar o capital social e

humano das regiões, contrastando com baixo grau de endogênia (aproveitamento das potencialidades locais) e a fraqueza das políticas públicas.

Na Figura 6b verificam-se os resultados de desempenho nos fatores externos para o conjunto de ADRs.

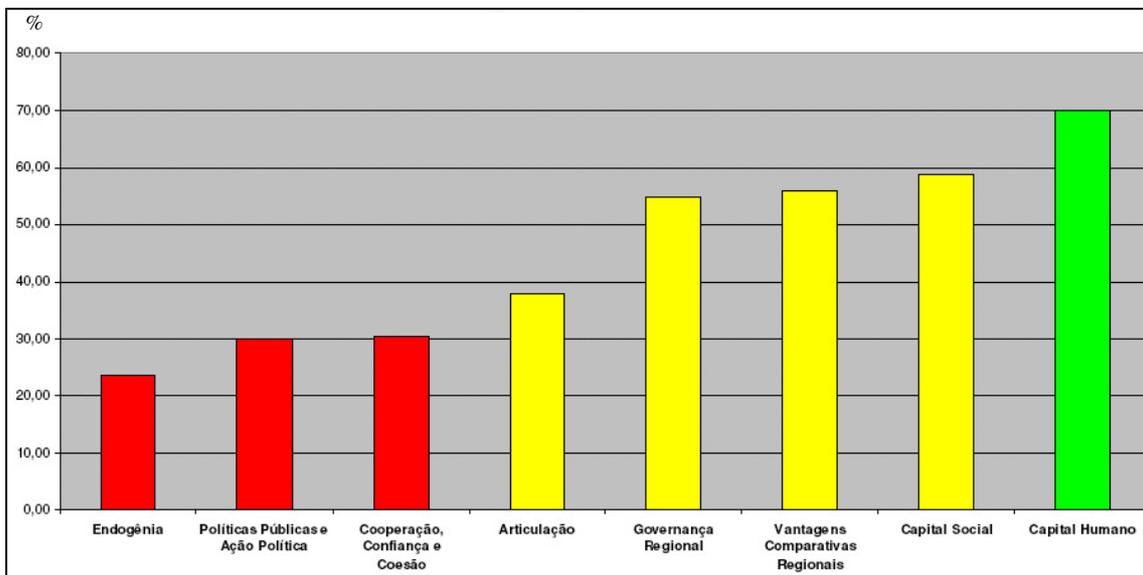


Figura 6b – Resultados de desempenho nos fatores externos para o conjunto de ADRs

Fonte: Elaborado pelo autor

Para cada um dos fatores foram feitas análises detalhadas. Como por exemplo, a Figura 7 que apresenta um Gráfico a respeito de um fator externo, o fator capital social e humano da região, para o conjunto de ADRs.

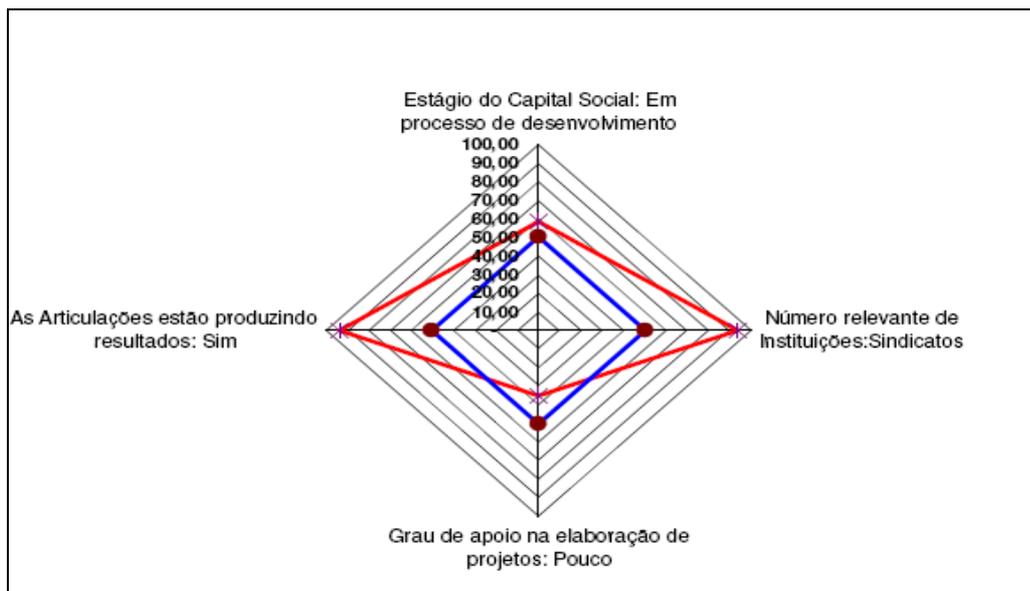


Figura 7 – Fator capital social (e humano) para o conjunto de ADRs

Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 8 apresenta um fator de ordem interna: a sustentabilidade financeira para o conjunto de ADRs. Apesar do estágio do capital social estar num nível de 50% sobre 100% desejável, as articulações, em mais de 90% dos casos, estão surtindo efeitos positivos de melhoria desse capital social.

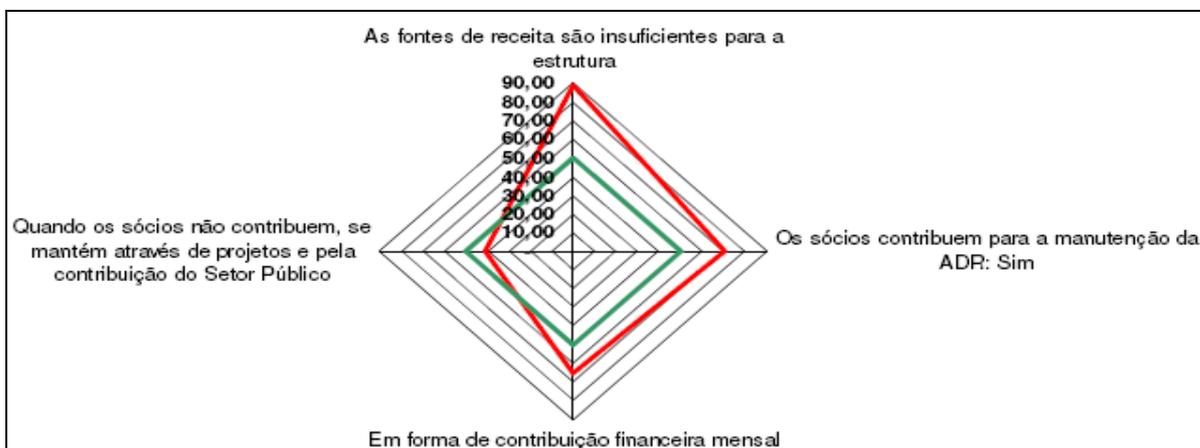


Figura 8 – Fator Sustentabilidade (financeira) para o conjunto de ADRs
 Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao item sustentabilidade, destaca-se que a unanimidade é por falta de recursos, o que demonstra falta de políticas públicas para este tipo de instrumento. O lado bom é que em 70% os sócios têm consciência e contribuem para a manutenção da ADR.

Na Figura 9 é possível verificar o indicador participação em redes, onde mais de 60% das regiões das ADRs, existem Redes Flexíveis de Micro e pequenas empresas, entendidas como Sistemas Produtivos Locais (SPL), Clusters ou, genericamente, Economias de Aglomeração ou mesmo ainda consórcios de empresas. Para esse tipo particular de rede (redes flexíveis), embora não mostrado na Figura 9, a participação das ADRs é de quase 100%. Isto demonstra que as microrregiões brasileiras estão absorvendo este processo de fortalecimento das cadeias produtivas locais.

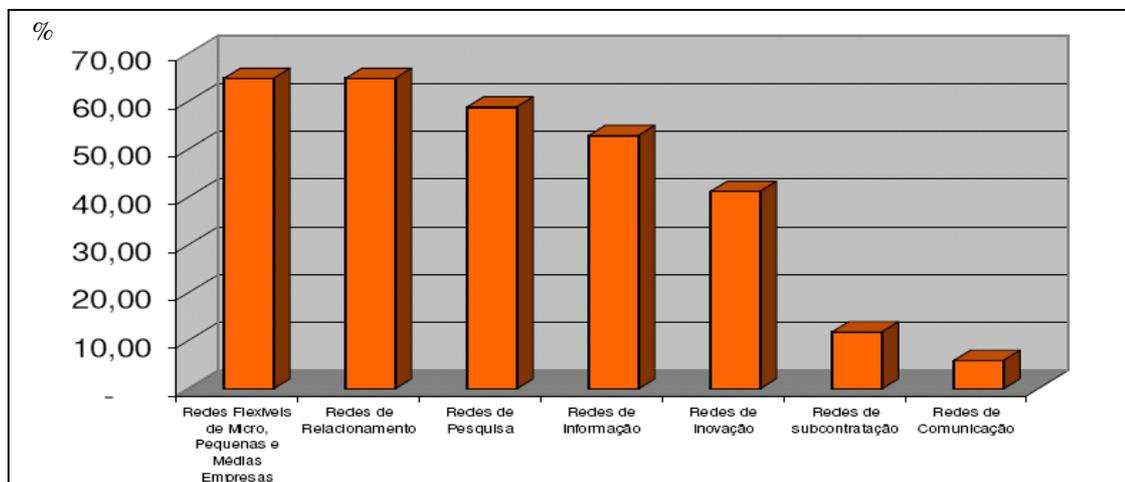


Figura 9 – Indicadores de existência de redes na região

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram entrevistados os especialistas, coletando assim, informações para o modelo propositivo. Como exemplos serão mostrados proposições para os fatores que obtiveram pior desempenho pelos lados interno e externo. Os piores fatores internos foram Sustentabilidade e Participação dos Sócios e Parceiros. O Quadro 2 apresenta as proposições. Destacam-se a necessidade de terem planos de ação consistentes e apresentarem-se às instituições de suporte como um agente cooperador para a articulação e não como mais uma instituição concorrente.

Indicadores	Grau de desempenho	Proposições de melhorias do desempenho das ADRs
AI1: Sustentabilidade da ADR	Baixo	Elaborar um plano de ação da ADR com o intuito de apresentar de forma clara o papel, a importância, as propostas de trabalho, projetos estratégicos a serem desenvolvidos e as necessidades de custeio para a manutenção da estrutura necessária para a realização das atividades, dentro de uma gestão transparente, pois de forma alguma deve haver algum tipo de desconfiança por parte das lideranças regionais. Reposicionar suas ações perante as principais lideranças regionais sejam elas privadas ou públicas, no sentido de apresentar uma proposta concreta de trabalho. Reposicionar suas ações perante as principais lideranças regionais sejam elas privadas ou públicas, no sentido de apresentar uma proposta concreta de trabalho. Buscar o apoio e ampliação de membros associados, seja por aporte financeiro, seja econômico, procurando contato com instituições como as Federações das Indústrias, o SEBRAE e outras que atualmente contam programas e projetos de suporte ao desenvolvimento regional, além das instituições financiadoras de projetos estaduais, nacionais e internacionais. Articular para que a Sociedade participe efetivamente da sustentabilidade da ADR. É necessário que as lideranças se conscientizem que o papel desempenhado por uma ADR é essencialmente de interesse público.
AI2: Participação de sócios e parceiros	Baixo	Possuir um espírito empreendedor, com criatividade e esforço no sentido de que se amplie o seu quadro associativo, para que assim se possam obter os recursos necessários a manutenção da ADR, não deixando de realizar uma auto-reflexão sobre os fatores que estão inibindo o acréscimo de associados e parceiros, os quais podem estar relacionados com estratégias intuitivas e pouco formalizadas, planejamento inadequado, dificuldades de gestão e inexistência de informações estratégicas.

Quadro 2 – Proposições para os fatores internos de fraco desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 3 apresenta as proposições para os fatores externos de pior desempenho: Endogênia, Políticas Públicas e Cooperação e Coesão entre os atores.

Indicadores	Grau de desempenho	Proposições para a melhoria do desempenho das ADRs
AE1. Endogênia	Baixo	Atentar para o fato de que não existe nenhuma receita que garanta êxito em matéria de desenvolvimento. Porém, existem pelo menos duas afirmações: se o desenvolvimento se encontra em nosso futuro, não serão com idéias do passado que o alcançaremos e se o desenvolvimento é um produto da própria comunidade, não serão outros a não ser os próprios

		<p>continuação</p> <p>continua</p> <p>membros da região que irão construí-lo. Entender que o desenvolvimento endógeno pressupõe o protagonismo dos atores locais, interagindo em laços de cooperação territorial que constituem o capital social de uma região. A endogeneia é o conceito que unifica os termos desenvolvimento local, regional e territorial. Atentar para o fato que o processo de desenvolvimento de uma região dependerá fundamentalmente, da sua capacidade de organização social e política. A capacidade de organização social da região é o fator endógeno por excelência para transformar o crescimento em desenvolvimento, articulados por uma cultura regional e por um projeto político regional.</p>
AE2. Políticas Públicas e Ação Política	Baixo	<p>Agir localmente no sentido de quebrar a dormência em relação às definições de Políticas Regionais de Desenvolvimento, observa-se esforços isolados, pontuais, porém sem: interdependência, complementariedade, coordenação e integração. A ADR deve ser a organização que faça a articulação para a unificação de procedimentos, propostas e visão sistêmica em projetos aplicados à política de desenvolvimento regional, mesmo que algumas vezes os movimentos de articulação regional são vistos como concorrentes pelos políticos eleitos na região. Fomentar um espaço democrático par discussão e proposição de mudanças na relação entre a sociedade e o Estado. A partir do diálogo fomentado por idéias que primem pela prática da democracia e pelo crescimento e desenvolvimento sustentável do País, devendo servir de instrumento para aproximar os cidadãos e contribuir para que haja atendimento e respeito aos anseios e causas de interesse coletivo. Reforçar que a participação da sociedade civil na política deva ser incentivada, não somente quando do exercício do voto, mas continuamente, acompanhando e intervindo no processo político, no sentido de buscar as reivindicações de interesse regional.</p>
AE3. Cooperação, Confiança e Coesão entre os Atores Regionais	Baixo	<p>Coordenar a articulação para proposição de formulação de políticas, de programas e de projetos do interesse das empresas e dos diferentes facilitadores sociais (<i>stakeholders</i>), apesar de não poderem formular políticas públicas, têm grande poder para influenciar as lideranças públicas regionais e estaduais para a consecução de políticas voltadas ao atendimento de reivindicações locais. Desenvolver vários papéis chave, dentro estes se destacam: a) entender a região e suas vocações, seus pontos fortes e fracos; b) monitorar, através de indicadores a evolução das empresas (dentro do conceito de elos de cadeias produtivas) e da qualidade de vida da região; c) orientar os governos na condução de políticas públicas; d) orientar as instituições de capacitação das necessidades regionais e também mobilizar as empresa para que estas se abram para o processo de capacitação; e) desenvolver observatórios</p>

		<p style="text-align: right;">continua</p> <p>continuação</p> <p>mercadológicos e tecnológicos para a inserção competitiva; f) promover ações de aproximação de fornecedores e clientes locais, nacionais e internacionais. Devem ser facilitadoras e catalisadoras no processo de aproximação interinstitucional. São instituições “pensantes”, que devem estruturar estratégias e planos de ação para o desenvolvimento econômico.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 3 – Proposições para os fatores internos de fraco desempenho
Fonte: Elaborado pelo autor

Destacam-se a recomendação de desenhar a rede institucional e agir como articulador entre os planos de governo nos três níveis: federal, estadual e municipal (e micro regional em alguns casos, embora ainda tímidos). As ADRs devem ser catalisadoras no processo de aproximação institucional.

7 CONCLUSÕES

Dentre os resultados do trabalho, constatou-se como um dos mais graves problemas, a falta de compreensão do verdadeiro papel exercido pelas ADRs, qual seja, o de definir e desenvolver projetos de médio e longo prazo para o desenvolvimento regional. Verificou-se também a existência de conflitos entre os atores sociais públicos e privados, quanto à manutenção técnico-financeira das agências, implicando na fragilização operacional e também na dificuldade quanto à elaboração e execução dos projetos demandados pelas lideranças regionais. Verificou-se que nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul as Agências estão conseguindo avançar em seus propósitos, enquanto em Santa Catarina a tendência é de estagnação devido ao paralelismo de atividades com as Secretarias de Desenvolvimento Regional. Como proposta apresentou-se um conjunto de procedimentos para a melhoria nos campos técnico, operacional, de comunicação e de engajamento das lideranças regionais junto às ADRs.

Como sugestões para trabalhos apontam-se: ampliação dos fatores intervenientes no processo de fortalecimento das Agências de Desenvolvimento Regional e outras formas de articulação entre os atores regionais; estabelecimento de padrões de empoderamento da sociedade civil organizada buscando o atendimento às suas necessidades e carências, fortalecimento de organizações que possam influenciar no estabelecimento de Políticas de desenvolvimento que respeitem as diferenças de cada região de nosso país; execução de estudos sobre novas metodologias para fortalecimento de governanças regionais; realização de pesquisas mais aprofundadas sobre métodos de articulação do capital social; execução de

estudos sobre como se processa a relação histórica brasileira sobre a necessidade de criação de uma entidade regional.

Portanto, é de se analisar e repensar a divisão territorial brasileira. A grande proliferação de municípios subtraiu o fator escala para projetos de desenvolvimento. O espaço regional para o desenvolvimento deve balancear cooperação e escala. A União Européia recomenda que as microrregiões tenham de 150 mil a 500 mil habitantes, com laços culturais, históricos e econômicos. Não há este espaço no Brasil. Sem dúvida, por mais difícil que seja sua implementação, deve ser estudada uma nova configuração de divisão territorial e levada ao debate.

REFERENCIAS

BANDEIRA, P. S. Institucionalização de regiões e renovação do planejamento territorial no Brasil. Jornadas de Economia Regional Comparada, PUC-RS, Porto Alegre, 2005.

BIANCU, P. L. Desenvolvimento turístico para o estado da Bahia pela comparação com o sistema da região da Sardenha. Dissertação. Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, SC, 2003.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. 2 ed. , São Paulo: Atlas, 2001.

CASAROTTO FILHO, N. Níveis intermediários de governo no planejamento do desenvolvimento e a intervenção em aglomerações produtivas. Primeiras Jornadas de Economia Regional Comparada, Fundação de Economia e Estatística, 2005.

CASAROTTO, Rosangela M. Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação. Tese. Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2002.

CHAMALA, Shankariah. Overview of participative action approaches in Australian land and water management, In: CHAMALA, S.; KEITH, K. Participative approaches for landcare, Brisbane, AAP, 1999.

CUNHA, Idaulo J. Governança, Internacionalização e Competitividade de Aglomerados Produtivos de Móveis no Sul do Brasil, Portugal e Espanha. Tese. Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2006.

EURADA, Clusters, industrial districts and local productive systems. Bruxelas, Eurada, 1999.

EUROSTAT. In Comissão européene , 1994, p. 173.

PORTER, M. Competição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIBAS Jr. Osny Taborda. Proposições para a melhoria no desempenho de agências de

desenvolvimento regional utilizando as experiências em curso na região sul do Brasil. Tese. Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 2008.

SAUBLENS, C. et AL. **Reflexões sobre a criação, desenvolvimento e gestão de agências de desenvolvimento regional.** Bruxelas: Eurada, 1995.

SOARES, Vitor. **Desenvolvimento econômico regional e integração interinstitucional.** Setúbal, CDR - Setúbal, 1997.

WATSON, H.; RAINER, K.; HOUESHEL, G. **Executive Information Systems: emergence development impact.** New York: John Wiley & Sons, 1992

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico.** Fortaleza: BNB, 1998.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais.** São Paulo: Atlas, 2000.

BERTINI, S. et al.- **Análise da competitividade do setor agroalimentar de Santa Catarina.** Florianópolis: BRDE/FDRI, 1998.

CASAROTTO Filho, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina.** Florianópolis, Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.

DAMO, Márcia S. **Análise da descentralização administrativa do Governo do Estado e os efeitos da fragmentação territorial no Oeste Catarinense.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, UFSC, 2006.

ESSER et al. **Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.** Berlin: IAD, 1994.

GOBBO, Fabio (org.). **Distretti e sistemi produttivi alla soglia degli anni 90.** Milano: Angeli, 1989.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications.** Blackwell Publishers, 1991.

HADDAD, P. (Org). **A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: estudo de clusters.** Brasília: CNPQ, Embrapa, 1999.

IEL/SC. **Gargalos da cadeia Textil/Vestuário em Santa Catarina.** In Coletânea de estudos sobre a competitividade de Arranjos e cadeias produtivas em Santa Catarina. BRDE/FIESC/FORUMCAT, Florianópolis, 2003.

LANDAY, William. **Extended enterprises spell success.** In: Enterprise Reengineering, may, 1996.

LANZER, E. et al. **Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina**. Florianópolis: BRDE, 1997.

LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORENZONI, Gianni (Org.). **Accordi, reti e vantaggio competitivo**. Bologna: Etaslibri, 1992.

MACIEL, Maria L. **O milagre italiano: caos, crise e criatividade**. Brasília: Relume Dumará, 1996.

GOMES, Gustavo Maia. **Desenvolvimento e Política Regional na União Européia**. IPEA, Rio, 1997.

PROPERSI, Adriano, ROSSI, Giovanna. **I Consorzi**, Milano, Il Sole 24 Ore, 1998.

RAUD, Cecile. **Indústria, território e meio ambiente no Brasil**. Florianópolis/Blumenau, Editora da UFSC/Editora da FURB, 1999.

SAUBLENS, C. et al. **Clusters, Industrial Districts, Local Productive Systems**. Euro-rapport, n. 6, Bruxelas, Eurada, 1999.

SILVEIRA, Sandro W. **Abordagem sistêmica para diagnóstico da vocação competitiva e desenvolvimento microrregional: o caso de Blumenau**, Dissertação. Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis, 1999.

STAMER, J. M. et AL. **Competitividade sistêmica da indústria catarinense**. Relatório, Florianópolis, IAD-FIESC, 1997.

STAMER, J. M. **Estimular o crescimento e aumentar a competitividade no Brasil**, Policy Paper, n. 23, São Paulo, FES, Março/1999.

ANEXO 1: Relação das ADRs da Região Sul do Brasil.

Estado do Paraná (13 agências de desenvolvimento):

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

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

- Agência de Desenvolvimento Litoral;
- Agência de Desenvolvimento MOVERGS;
- Agência de Desenvolvimento Paranhana;
- Agência de Desenvolvimento Pólo RS #;
- Agência de Desenvolvimento Portal dos Pampas;
- Agência de Desenvolvimento Rio Grande;
- Agência de Desenvolvimento Rio Pardo;
- Agência de Desenvolvimento Rota 21;
- Agência de Desenvolvimento Santa Rosa;
- Agência de Desenvolvimento Santiago;
- Agência de Desenvolvimento Conexão;
- Agência de Desenvolvimento Século XXI;
- Agência de Desenvolvimento SOFTSUL;
- Agência de Desenvolvimento Adevale;
- Agência de Desenvolvimento Visão (Região das Hortências) #;
- Agência de Desenvolvimento Glorinha;
- Agência de Desenvolvimento Guaíba;
- Agência de Desenvolvimento São Sepé;
- Agência de Desenvolvimento FUNCAP;
- Agência de Desenvolvimento Três Passos;
- Agência de Desenvolvimento FUNDEST #;
- Agência de Desenvolvimento São Borja #.

Estado de Santa Catarina (15 agências de desenvolvimento)

- Instituto SAGA – Agência de Desenvolvimento #;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Planalto Norte #;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Meio Oeste Catarinense #*;
- Agência de Desenvolvimento Regional da Serra Catarinense # *;
- Agência de Desenvolvimento Regional do Vale do Rio Tijucas e Costa Esmeralda #;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMERIOS *;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMUREL;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMARP;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMERIOS *;
- Agência de Desenvolvimento Regional da GRANFPÓLIS *;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMAI *;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMAUC *;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMEOSC;
- Agência de Desenvolvimento Regional da AMREC *;
- Instituto de Geração de Oportunidades de Florianópolis - IGEOF.

Agências pesquisadas

* Agências não operativas