

---

# Políticas Públicas Conceitos e Práticas

---

Série  
Políticas Públicas  
Volume 7



# Ficha Técnica

## 2008 Sebrae/MG

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

### Sebrae/MG

ROBERTO SIMÕES  
Presidente do Conselho Deliberativo

AFONSO MARIA ROCHA  
Diretor Superintendente

LUIZ MÁRCIO HADDAD PEREIRA SANTOS  
Diretor Técnico

MATHEUS COTTA DE CARVALHO  
Diretor de Operações

### Gerência de Políticas Públicas e Articulação Institucional Sebrae/MG

NAIR APARECIDA DE ANDRADE  
Gerente

BRENNER LOPES  
JEFFERSON NEY AMARAL  
Supervisores

### Assessoria de Políticas Públicas SEBRAE/SP

SILVÉRIO CRESTANA

Coordenação  
RICARDO WAHRENDORFF CALDAS

Editoração Eletrônica  
CASA DE EDITORAÇÃO E ARTE LTDA.

Revisão  
FILÓ DE SOUZA

P7694 Políticas Públicas: conceitos e práticas / supervisão por Brenner Lopes e Jefferson Ney Amaral; coordenação de Ricardo Wahrendorff Caldas – Belo Horizonte : Sebrae/MG, 2008.  
48 p.

1. Políticas Públicas. I. Lopes, Brenner. II Amaral, Jefferson Ney. III. Caldas, Ricardo Wahrendorff. IV. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais.

# APRESENTAÇÃO

O objetivo deste Manual é apresentar conceitos e práticas de Políticas Públicas, de uma forma clara e não acadêmica, a pessoas interessadas, independente de serem especialistas ou não no tema.

A razão de ser deste Manual é justamente o fato de que as Políticas Públicas afetam a todos os indivíduos, de todas as escolaridades, independente de sexo, religião, raça ou nível de renda.

Sendo fato que as Políticas Públicas afetam a todos, nada mais razoável do que produzir um Manual de fácil compreensão e acessível a todos os atores que, direta ou indiretamente, lidam com essa questão no seu dia-a-dia, seja por meio da articulação ou por meio da intervenção, no decorrer de sua prática profissional.

Sendo assim, este Manual será voltado inicialmente para os colaboradores do Sebrae/MG, os quais contribuem para a formulação e execução de Políticas Públicas no plano estadual e municipal, com o objetivo de estruturar um cenário mais propício ao desenvolvimento e fortalecimento dos pequenos negócios no Estado de Minas Gerais.

Esperamos que, através da disseminação dos conceitos e práticas contidos neste Manual, possam ser desenvolvidas as competências necessárias à real identificação dos fatores que têm impedido a expansão dos negócios de pequeno porte e a partir daí elaborar instrumentação técnica que possa conduzir ao aperfeiçoamento desses fatores por meio das Políticas Públicas.

Com essa iniciativa, nossa expectativa é que possamos contribuir para a facilitação do processo de estruturação de um ambiente mais favorável ao empreendedorismo e, assim, estimular a formalização de novos negócios e postos de trabalho, condição necessária ao desenvolvimento econômico sustentável.

MATHEUS COTTA DE CARVALHO  
Diretor de Operações SEBRAE MINAS

# ÍNDICE

## PARTE 1

<b>As Políticas Públicas</b> .....	5
1. Conceitos de Políticas Públicas .....	5
2. Os atores das Políticas Públicas .....	8
3. As fases das Políticas Públicas .....	10
Contextualização.....	24
Principais resultados .....	25
Desempenho do programa .....	25

## PARTE 2

<b>A Questão Federativa</b> .....	28
1. As competências dos municípios e as Políticas Públicas municipais .....	28
2. As Políticas Públicas municipais .....	30

## PARTE 3

<b>Como criar Cidades Empreendedoras</b> .....	33
--	----

## PARTE 4

<b>Casos Bem Sucedidos de Cidades Empreendedoras</b> .....	38
Santa Fé do Sul – São Paulo .....	38
Batalha – Piauí.....	40
Embu – São Paulo.....	41
Petrópolis – Rio de Janeiro.....	42
Três Marias – Minas Gerais .....	43
Santa Luzia – Minas Gerais .....	44
Anexo.....	47

# 1 PARTE

## As Políticas Públicas

### 1. Conceitos de Políticas Públicas

A função que o Estado desempenha em nossa sociedade sofreu inúmeras transformações ao passar do tempo. No século XVIII e XIX, seu principal objetivo era a segurança pública e a defesa externa em caso de ataque inimigo.

Entretanto, com o aprofundamento e expansão da democracia, as responsabilidades do Estado se diversificaram. Atualmente, é comum se afirmar que a função do Estado é promover o bem-estar da sociedade.

Para tanto, ele necessita desenvolver uma série de ações e atuar diretamente em diferentes áreas, tais como saúde, educação, meio ambiente.

Para atingir resultados em diversas áreas e promover o bem-estar da sociedade, os governos se utilizam das Políticas Públicas que podem ser definidas da seguinte forma:

“(…) Políticas Públicas são um conjunto de ações e decisões do governo, voltadas para a solução (ou não) de problemas da sociedade (…).”

Dito de outra maneira, as Políticas Públicas são a totalidade de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público. É certo que as ações que os dirigentes públicos (os governantes ou os tomadores de decisões) selecionam (suas prioridades) são aquelas que eles entendem serem as demandas ou expectativas da sociedade. Ou seja, o bem-estar da sociedade é sempre definido pelo governo e não pela sociedade. Isto ocorre porque a sociedade não consegue se expressar de forma integral. Ela faz solicitações (pedidos ou demandas) para

os seus representantes (deputados, senadores e vereadores) e estes mobilizam os membros do Poder Executivo, que também foram eleitos (tais como prefeitos, governadores e inclusive o próprio Presidente da República) para que atendam as demandas da população.

As demandas da sociedade são apresentadas aos dirigentes públicos por meio de grupos organizados, no que se denomina de Sociedade Civil Organizada (SCO), a qual inclui, conforme apontado acima, sindicatos, entidades de representação empresarial, associação de moradores, associações patronais e ONGs em geral<sup>1</sup>.

As sociedades contemporâneas se caracterizam por sua diversidade, tanto em termos de idade, religião, etnia, língua, renda, profissão, como de idéias, valores, interesses e aspirações.

No entanto, os recursos para atender a todas as demandas da sociedade e seus diversos grupos (a SCO) são limitados ou escassos. Como conseqüência, os bens e serviços públicos desejados pelos diversos indivíduos se transformam em motivo de disputa. Assim, para aumentar as possibilidades de êxito na competição, indivíduos que têm os mesmos objetivos tendem a se unir, formando grupos.

Não se deve imaginar que os conflitos e as disputas na sociedade sejam algo necessariamente ruim ou negativo. Os conflitos e as disputas servem como estímulos a mudanças e melhorias na sociedade, se ocorrerem dentro dos limites da lei e desde que não coloquem em risco as instituições.

Assim, o interesse público – o qual, por sua vez, reflete as demandas e expectativas da sociedade – se forma a partir da atuação dos diversos grupos. Durante a apresentação de suas reivindicações os grupos tentam obter apoio de outros grupos, mas também sofrem oposição daqueles que têm outras reivindicações contrárias. O interesse público se forma, portanto, por meio da disputa de todos os grupos da Sociedade Civil Organizada (SCO).

---

<sup>1</sup>A corrente teórica que criou e desenvolveu tal explicação é denominada de pluralismo. As demais correntes teóricas existentes não dão uma contribuição tão significativa para a explicação do fenômeno e foram ignoradas neste trabalho. A explicação que se segue é, portanto, de cunho pluralista.

Cabe ao formulador de Políticas Públicas conseguir perceber, compreender e selecionar as diversas demandas.

Compreendidas as diversas demandas e expectativas da sociedade, ele fará a seleção de prioridades para, em seguida, oferecer as respostas. As respostas nunca atenderão às expectativas de todos os grupos. Alguns grupos serão contemplados, outros não. Para os grupos contemplados o governo terá de formular e desenvolver ações para buscar atender suas expectativas, integral ou parcialmente. Quando o governo busca atender as principais (na sua percepção) demandas recebidas, diz-se que ele está voltado para o interesse público (ou seja, para o interesse da sociedade). Ao atuar na direção do interesse público, o governo busca maximizar o bem estar social.

Em outras palavras, as Políticas Públicas são o resultado da competição entre os diversos grupos ou segmentos da sociedade que buscam defender (ou garantir) seus interesses. Tais interesses podem ser específicos – como a construção de uma estrada ou um sistema de captação das águas da chuva em determinada região – ou gerais – como demandas por segurança pública e melhores condições de saúde.

É importante ressaltar, entretanto, que a existência de grupos e setores da sociedade apresentando reivindicações e demandas não significa que estas serão atendidas, pois antes disso é necessário que as reivindicações sejam reconhecidas e ganhem força ao ponto de chamar a atenção das autoridades do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário.

Como exemplo do que foi apresentado, podemos citar o Programa do Artesanato Brasileiro (PAB), gerenciado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), cuja missão é “estabelecer ações conjuntas no sentido de enfrentar os desafios e potencializar as muitas oportunidades existentes para o desenvolvimento do Setor Artesanal, gerando oportunidades de trabalho e renda, bem como estimular o aproveitamento das vocações regionais, levando à preservação das culturas locais e à formação de uma mentalidade empreendedora, por meio da preparação das organizações e de seus artesãos para o merca-

do competitivo”, conforme apresentado na página do MDIC<sup>2</sup>. Tal programa é gerido pelo governo federal, mas busca a descentralização, pois pretende desenvolver as potencialidades dos estados e municípios.

Tal política foi desenvolvida visando a geração de emprego e renda bem como a preservação das culturas locais e a criação de uma mentalidade empreendedora. Para tanto, as ações adotadas são a capacitação de artesãos e multiplicadores, estruturação de núcleos produtivos do segmento artesanal, feiras e eventos para comercialização da produção artesanal e rotas de artesanato e turismo. Certamente tais ações não são consideradas suficientes por todos os grupos envolvidos nesse tema, entretanto, certamente ela surgiu como resultado da interação dos elementos que constituem esse segmento social.

## 2. Os atores das Políticas Públicas

Aos grupos que integram o Sistema Político, apresentando reivindicações ou executando ações, que serão transformadas em Políticas Públicas, denominamos de **Atores**.

No processo de discussão, criação e execução das Políticas Públicas, encontramos basicamente dois tipos de atores: os ‘estatais’ (oriundos do Governo ou do Estado) e os ‘privados’ (oriundos da Sociedade Civil). Os atores estatais são aqueles que exercem funções públicas no Estado, tendo sido eleitos pela sociedade para um cargo por tempo determinado (os políticos), ou atuando de forma permanente, como os servidores públicos (que operam a burocracia).

Existe importante diferença no modo de agir de cada um desses segmentos.

Os políticos são eleitos com base em suas propostas de políticas apresentadas para a população durante o período eleitoral e buscam tentar realizá-las. As Políticas Públicas são definidas no Poder Legislativo, o que insere os Parlamentares (vereadores e deputados) nesse processo.

<sup>2</sup>[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)



Entretanto, as propostas das Políticas Públicas partem do Poder Executivo, e é esse Poder que efetivamente as coloca em prática. Cabe aos servidores públicos (a burocracia) oferecer as informações necessárias ao processo de tomada de decisão dos políticos, bem como operacionalizar as Políticas Públicas definidas. Em princípio, a burocracia é politicamente neutra, mas frequentemente age de acordo com interesses pessoais, ajudando ou dificultando as ações governamentais.

Assim, o funcionalismo público compõe um elemento essencial para o bom desempenho das diretrizes adotadas pelo governo.

Já os atores privados são aqueles que não possuem vínculo direto com a estrutura administrativa do Estado.

Fazem parte desse grupo:

- A imprensa;
- Os centros de pesquisa;
- Os grupos de pressão, os grupos de interesse e os *lobbies*;
- As Associações da Sociedade Civil Organizada (SCO);
- As entidades de representação empresarial;
- Os sindicatos patronais;
- Os sindicatos de trabalhadores;
- Outras entidades representativas da Sociedade Civil Organizada (SCO).

Ainda utilizando o Programa do Artesanato Brasileiro, podemos citar como exemplo de atores estatais envolvidos os deputados e senadores (responsáveis pela aprovação do orçamento que define quanto será gasto por cada Política Pública), governadores, deputados estaduais (responsáveis pela elaboração de Políticas Públicas estaduais), prefeitos e vereadores (que, além de elaborar as políticas municipais, se utilizam de seu prestígio político para apresentar reivindicações de suas localidades a deputados, senadores e ao Poder Executivo federal e estadual), ministros de Estado, servidores do MDIC (mais especificamente do Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas), do Ministério da Cultura (já que o artesanato se insere em suas atribuições)

e do Ministério do Turismo (uma vez que uma das ações da política é a chamada Rotas de Turismo), servidores dos órgãos estaduais referentes ao artesanato, dentre outros.

Já os artesãos e suas associações, entidades de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, bem como as que se dedicam ao desenvolvimento do empreendedorismo em nossa sociedade, grupos ligados a atividades turísticas e culturais são alguns dos atores privados envolvidos nessa política.

### **3. As fases das Políticas Públicas (o ciclo ou estágios das Políticas Públicas)**

O processo de formulação de Políticas Públicas, também chamado de Ciclo das Políticas Públicas, apresenta diversas fases:

- PRIMEIRA FASE – Formação da Agenda (Seleção das Prioridades)
- SEGUNDA FASE – Formulação de Políticas (Apresentação de Soluções ou Alternativas)
- TERCEIRA FASE – Processo de Tomada de Decisão (Escolha das Ações)
- QUARTA FASE – Implementação (ou Execução das Ações)
- QUINTA FASE – Avaliação

Na prática, as fases se interligam entre si, de tal forma que essa separação se dá mais para facilitar a compreensão do processo.

#### **PRIMEIRA FASE**

##### Formação da Agenda

É impossível para os atores públicos concentrarem suas atenções e atenderem a todos os problemas existentes em uma sociedade, dado que estes são abundantes e os recursos necessários para solucioná-los, escassos. Por isso, é necessário que se estabeleçam quais questões serão tratadas pelo governo. O processo de definição da lista de principais problemas da sociedade é chamado de Formação da Agenda. Tal processo envolve a emergência, o

reconhecimento e a definição das questões que serão tratadas e, como consequência, quais serão deixadas de lado. O tratamento dos problemas se encontra no processo orçamentário, o qual será melhor trabalhado à frente. Cabe aqui dizer que, no caso do Governo Federal foram estabelecidos no Plano Plurianual de 2007 a 2011 aproximadamente 210 programas finalísticos no âmbito do Poder Executivo, que por sua vez se multiplicam em ações e projetos.

Existe uma série de elementos que contribuem para que determinado problema se insira na Agenda Governamental, dentre os quais podemos citar, a título ilustrativo:

- A existência de indicadores, que são uma série de dados que mostram a condição de determinada situação. Se esses indicadores apresentarem uma situação problemática, ela poderá ser inserida na Agenda Governamental para sofrer interferência do poder público.

Um exemplo seria uma alta taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas nos primeiros meses de sua existência, o que poderia resultar em uma política pública voltada para esse segmento;

Eventos Simbólicos. Situações que, pela repercussão social que causam, chamam a atenção para determinados problemas, como casos de crimes violentos que, pela comoção na população, podem dar início a ações do governo que busquem evitar que outros crimes parecidos ocorram;

- *Feedback* das ações governamentais. São os resultados obtidos com programas anteriores, encerrados ou não, que apontam falhas nas medidas adotadas pelo referido programa avaliado ou outros problemas que até então não recebiam atenção governamental. Em geral, são frutos de avaliações das políticas.

Os processos institucionais também desempenham um relevante papel na definição da Agenda. A rotina administrativa e as regras do sistema político produzem uma dinâmica que influi na inclusão de determinado tema.

Como exemplo, podemos citar o fato de que os períodos de transição de governos são apontados como aqueles onde a Agenda muda com maior facilidade, o que também demonstra a importância da visão dos políticos sobre quais temas devem receber maior atenção.

Porém, cabe ressalvamos que, mesmo que uma questão se insira na Agenda Governamental, isso não significará que ela será considerada prioritária. Isso só ocorre quando diversos fatores se juntam, tais como vontade política, mobilização popular e a percepção de que os custos de não resolver o problema serão maiores que os custos de resolvê-los.

## **SEGUNDA FASE**

### Formulação de Políticas

A partir do momento em que uma situação é vista como problema e, por isso, se insere na Agenda Governamental, é necessário definir as linhas de ação que serão adotadas para solucioná-los.

Este processo, no entanto, não ocorre de maneira pacífica, uma vez que geralmente alguns grupos considerarão determinadas formas de ação favorável a eles, enquanto outros a considerarão prejudicial, iniciando-se assim um embate político.

Esse é o momento onde deve ser definido qual é o objetivo da política, quais serão os programas desenvolvidos e as metas almejadas, o que significa a rejeição de várias propostas de ação.

Certamente essa escolha, além de se preocupar com o posicionamento dos grupos sociais, necessita ser feita ouvindo o corpo técnico da administração pública, inclusive no que se refere aos recursos – materiais, econômicos, técnicos, pessoais, dentre outros – disponíveis.

De forma geral, podemos definir os seguintes passos como necessários a um bom processo de elaboração de Políticas Públicas:

- A conversão de estatísticas em informação relevante para o problema;
- Análise das preferências dos atores e;
- Ação baseada no conhecimento adquirido.

Com o objetivo de facilitar a formulação de propostas, o responsável pela elaboração da Política Pública deve se reunir com os atores envolvidos no contexto (área ou setor) onde ela irá ser implantada e pedir a eles uma proposta sobre qual seria a melhor

forma de se proceder e, em caso de inviabilidade desta, qual seria a melhor alternativa. Assim, a autoridade terá em suas mãos uma série de opiniões que servirão como uma fonte de idéias, as quais poderão apontar o caminho desejado por cada segmento social, auxiliando na escolha e contribuindo com a legitimidade da mesma.

As opiniões dos grupos precisam ser analisadas de maneira objetiva, considerando-se a viabilidade técnica, legal, financeira, política, dentre outras. Outra análise importante se refere aos riscos que cada alternativa traz, desenvolvendo uma forma de compará-las e de medir qual é mais eficaz e eficiente para atender ao objetivo e aos interesses sociais.

No caso do Programa do Artesanato Brasileiro, a interação entre todos os atores não estatais envolvidos, ouvindo as considerações técnicas do corpo administrativo, juntamente com elementos políticos, resultou na definição das seguintes macro-ações: Capacitação de Artesãos e Multiplicadores; Estruturação de Núcleos Produtivos do Segmento Artesanal; Feiras e Eventos para Comercialização da Produção Artesanal; Gestão e Administração do Programa e Rotas de Artesanato e Turismo.

## **TERCEIRA FASE**

### Processo de Tomada de Decisões

Durante todo o ciclo de Políticas Públicas é necessário se tomar decisões. Entretanto, a fase de tomada de decisões pode ser definida como o momento onde se escolhe alternativas de ação/intervenção em resposta aos problemas definidos na Agenda. É o momento onde se define, por exemplo, os recursos e o prazo temporal de ação da política. As escolhas feitas nesse momento são expressas em leis, decretos, normas, resoluções, dentre outros atos da administração pública.

Outro passo importante, nessa fase, é se definir como se dará o processo de tomada de decisões, ou seja, qual o procedimento que se deve seguir antes de se decidir algo. Primeiramente deverá se decidir quem participará do processo, se este será aberto fechado.

Caso venha a ser aberto, é preciso determinar se haverá ou não uma consulta ampla aos beneficiários. No caso de se prever tal tipo de consulta (como, por exemplo, no Orçamento Participativo), é necessário estabelecer se a decisão será ou não tomada por votação, as regras em torno da mesma, o número de graus (direta ou indireta) que envolverá a consulta que será feita aos eleitores etc. Essa definição é fundamental pelo fato de que diferentes formas de decisão podem apresentar diferentes controladores da Agenda e resultar em decisões diferentes.

Estudiosos em Políticas Públicas desenvolveram vários modelos para explicar o processo de tomada de decisão. Tais modelos, cujo objetivo é descrever o que acontece, podem ser uma ajuda valiosa para aqueles formuladores de políticas que não desenvolveram ainda conhecimento prático, permitindo que eles aprendam se poupando de alguns erros.

Dentre os diversos modelos, cabe citar neste trabalho a Abordagem das Organizações, que pressupõe que o governo é um conjunto de organizações dos mais diversos níveis, dotadas de maior ou menor autonomia. A forma dos governos perceberem problemas são os sensores das organizações, e as informações fornecidas por tais sensores se constituem em recurso para se solucionar os problemas inseridos nesse modelo, as Políticas Públicas passam a ser entendidas como resultado da atuação das organizações.

Assim, os atores são as próprias organizações que concorrem em termos de poder e influência para promover a sua perspectiva e interpretação dos problemas tratados. Sob este enfoque, explicam-se as decisões basicamente como o resultado de interações políticas entre as organizações burocráticas. As soluções ajustam-se aos procedimentos operacionais padronizados, ou seja, às rotinas organizacionais.

Segundo esse modelo, uma boa decisão seria aquela que permitisse a efetiva acomodação de todos os pontos de conflito envolvidos naquela Política Pública. Os principais atores, ou seja, aqueles que têm condições efetivas de inviabilizar uma Política Pública devem ter a convicção de que saíram ganhando.

Na pior hipótese, nenhum deles deve se sentir completamente prejudicado.

Na prática, isso requer que os atores que podem impedir a execução devem sentir que poderão não ter ganhos reais mas, ao menos, não terão prejuízos com a política proposta.

Definiu-se que a forma de tomada de decisão do PAB é o Fórum do Artesanato Brasileiro, que é “um espaço do PAB onde as diretrizes para o desenvolvimento de Políticas Públicas são construídas, de forma democrática e participativa, cuja abrangência contempla quatro gerências básicas”, conforme consta na página do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Assim, busca-se acomodar o máximo possível as diferentes formas de pensar dos atores envolvidos, objetivando maximizar os benefícios do programa.

## **QUARTA FASE**

### Implementação

É o momento onde o planejamento e a escolha são transformados em atos.

O corpo administrativo é o responsável pela execução da política. Cabe a eles a chamada ação direta, ou seja, a aplicação, o controle e o monitoramento das medidas definidas. Durante esse período, a política pode sofrer modificações drásticas dependendo da postura do corpo administrativo.

Estudiosos apresentam dois modelos de implementação das Políticas Públicas; o de Cima para Baixo (que é a aplicação descendente ou, em outras palavras, do governo para a população) e o de Baixo para Cima (que é a aplicação ascendente ou da população para o governo).

O modelo de Cima para Baixo representa um modelo centralizado, onde apenas um número muito pequeno de funcionários participa das decisões e opina na forma da implementação das Políticas Públicas. Ele reflete uma concepção hierárquica da administração pública, segundo a qual a decisão tomada pela administração pública seja acatada e cumprida pelos demais envolvidos, sem questionamentos.

Já o modelo de Baixo para Cima é caracterizado pela descentralização. Ou seja, ele supõe a participação dos beneficiários ou do usuário final das políticas em questão. Ele representa uma perspectiva participativa das Políticas Públicas, o que é possível pelo contato direto do cidadão com o aparato da administração pública. Os beneficiários são chamados a participar.

Durante a fase de implementação, é possível se perceber alguns fatores que podem comprometer a eficácia das políticas. Podemos citar como exemplo as disputas de poder entre as organizações, bem como fatores internos e os fatores externos que afetam o desempenho das instituições, tais como suas estruturas e a preparação formal e treinamento do quadro administrativo encarregado da execução de políticas.

Dentre os fatores de disputas entre as organizações, destacam-se a quantidade de agências ou organizações envolvidas no acompanhamento e controle das políticas e o grau de cooperação ou lealdade entre elas. Quanto maior o número de organizações envolvidas na execução de uma política, maior será o número de comandos ou ordens que tem de ser expedidas e, conseqüentemente, o tempo demandado para a realização das tarefas. A extensão da cadeia de comando mede-se pelo número de decisões que é necessário adotar para que o programa funcione.

A extensão de comando afeta o grau de cooperação entre as organizações, tornando o controle e monitoração do processo de implementação mais complexo e difícil. Dessa forma, quanto mais elos – agências e organizações da administração pública envolvidas na execução de tarefas – tiver a cadeia de comando – canais de transmissão das ordens para execução das tarefas – mais sujeita a deficiências estará a implementação de políticas.

Dentre os fatores internos que afetam as organizações, podemos enumerar, em primeiro lugar, as características estruturais das agências burocráticas – recursos humanos, financeiros e materiais – e a relação entre quantidade de mudanças exigidas por uma política e extensão do consenso sobre seus objetivos e metas.



As características das agências abrangem aspectos objetivos – como tamanho, hierarquia, autonomia, sistemas de comunicação e de controle – e qualitativos – como a competência da equipe e a vitalidade de seus membros.

Essas características estruturais são responsáveis não apenas pela eficácia na execução das tarefas como também pela compreensão mais ou menos precisa dos implementadores acerca da política e pela abertura ou adaptabilidade da organização às mudanças.

Quanto ao segundo fator interno, cabe destacar a existência de consenso dentro da burocracia. Com efeito, a relação entre a quantidade de mudanças exigidas afeta inversamente o consenso sobre a política, ou seja, quanto mais mudanças no padrão de interação dos atores ou nas estruturas forem necessárias, menor será o consenso sobre como atingi-las.

Isso afeta negativamente o grau de cooperação entre as organizações e a lealdade da burocracia aos formuladores, provocando deficiências e deturpações na implementação das Políticas Públicas.

Os fatores externos, por fim, também afetam as Políticas Públicas. Com efeito, a opinião pública, a disposição das elites, as condições econômicas e sociais da população e a posição de grupos privados podem tornar problemática a execução das políticas.

A indiferença e descaso gerais, a resistência passiva ou a mobilização intensa contra as medidas podem configurar uma conjuntura negativa que prejudique a aplicação dos objetivos e metas propostas na política.

Para melhor se entender isso, é importante ressaltar quais características possuem os indivíduos que podem contribuir para o aparecimento dos fatores externos. Além da diferença na escala social (grupos de alta, média ou baixa posição), as características mais importantes dos atores políticos são: a racionalidade, os interesses e as capacidades que possuem para agir.

Se entendermos essas três características, entenderemos como ocorre a formulação de Políticas Públicas na prática. A racio-

nalidade é a capacidade de um Grupo Social (um ator) definir estratégias e cursos de ação para alcançar seus objetivos.

Os interesses representam as preferências de um dado ator por uma certa política com a qual possui mais afinidade em detrimento de outras que desconhece ou não possui simpatia.

A capacidade reflete os recursos (carisma, possibilidade de mobilização, liderança, unidade, acesso aos meios de comunicação) que um ator possui na sua relação com seus representados, o que faz com que a sociedade ouça seus argumentos e os leve em consideração (ou não).

## **QUINTA FASE**

### Avaliação

A avaliação é um elemento crucial para as Políticas Públicas. O fato de ser apresentada como última etapa não significa que ela seja uma ferramenta para ser utilizada apenas quando o tempo de atuação da Política Pública acaba. Muito pelo contrário, a avaliação pode ser feita em todos os momentos do ciclo de Políticas Públicas, contribuindo para o sucesso da ação governamental e a maximização dos resultados obtidos com os recursos destinados. Além disso, a avaliação também é uma fonte de aprendizado que permite ao gestor perceber quais ações tendem a produzir melhores resultados.

A avaliação permite à administração:

- Gerar informações úteis para futuras Políticas Públicas;
- Prestar contas de seus atos;
- Justificar as ações e explicar as decisões;
- Corrigir e prevenir falhas;
- Responder se os recursos, que são escassos, estão produzindo os resultados esperados e da forma mais eficiente possível;
- Identificar as barreiras que impedem o sucesso de um programa;
- Promover o diálogo entre os vários atores individuais e coletivos envolvidos;
- Fomentar a coordenação e a cooperação entre esses atores.

De maneira geral, o processo de avaliação de uma política leva em conta seus impactos e as funções cumpridas pela política. Além disso, busca determinar sua relevância, analisar a eficiência, eficácia e sustentabilidade das ações desenvolvidas, bem como servir como um meio de aprendizado para os atores públicos.

Os impactos se referem aos efeitos que uma Política Pública provoca nas capacidades dos atores e grupos sociais, por meio da redistribuição de recursos e valores, afetando interesses e suas estruturas de preferências. A avaliação de impacto analisa as modificações na distribuição de recursos, a magnitude dessas modificações, os segmentos afetados, as contribuições dos componentes da política na consecução de seus objetivos.

A avaliação de uma política também deve focar os efeitos que esses impactos provocam e que se traduzem em novas demandas de decisão por parte das autoridades, com o objetivo de anular ou reforçar a execução da medida. Também é importante analisar se a política produziu algum impacto importante não previsto inicialmente, bem como determinar quais são os maiores obstáculos para o seu sucesso.

Quanto às funções cumpridas pela política, a avaliação deve comparar em que medida a Política Pública, nos termos em que foi formulada e implementada, cumpre os requisitos de uma boa política.

Idealmente, uma boa política deve cumprir as seguintes funções:

- Promover e melhorar os níveis de cooperação entre os atores envolvidos;
- Constituir-se num programa factível, isto é, implementável;
- Reduzir a incerteza sobre as conseqüências das escolhas feitas;
- Evitar o deslocamento da solução de um problema político por meio da transferência ou adiamento para outra arena, momento ou grupo;
- Ampliar as opções políticas futuras e não presumir valores dominantes e interesses futuros nem predizer a evolução dos conhecimentos. Uma boa política deveria evitar fechar possíveis alternativas de ação.

Para se determinar a relevância de uma política deve se perguntar se as ações desenvolvidas por ela são apropriadas para o problema enfrentado.

Para se analisar a eficácia e eficiência de um programa, uma avaliação deve buscar responder se os produtos alcançados são gerados em tempo hábil, se o custo para tais produtos são os menores possíveis e se esses produtos atendem aos objetivos da política. Quanto à sustentabilidade, uma política deve ser capaz de que seus efeitos positivos se mantenham após o término das ações governamentais na área foco da Política Pública avaliada.

Por fim, é importante se apreender, dentre outras coisas, quais seriam outras alternativas de ações que poderiam ter sido adotadas – e que poderão ser em intervenções futuras – e quais lições se tirar da experiência – tanto daquilo que deu certo como do que deu errado.

Comumente encontramos na literatura destinada às Políticas Públicas duas divisões de avaliação: a que se refere ao grupo responsável por avaliá-la e a relativa à finalidade da avaliação.

A primeira divisão se dá entre a avaliação interna – que é conduzida pela equipe responsável pela operacionalização do programa – e a externa – feita por especialistas que não participam do programa. A vantagem da primeira se dá devido ao fato de que, ao estarem inseridos no programa, a equipe terá maior conhecimento sobre ele, além de acesso facilitado às informações necessárias, o que diminui o tempo e os custos da avaliação. Em contrapartida, a equipe envolvida no programa pode não contar com a separação do objeto avaliado, necessária para se garantir a imparcialidade. Já a avaliação externa tem como ponto fraco o tempo necessário para se familiarizar com o objeto de estudo, porém conta com imparcialidade maior.

A segunda divisão se refere ao objetivo da avaliação, e pode ser formativa, quando se busca informações úteis para a equipe na parte inicial do programa, ou a somativa, que busca gerar informações sobre o valor ou mérito do programa a partir de seus resultados, para que a autoridade responsável possa tomar sua decisão de manter, diminuir, aumentar ou encerrar as ações do programa.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, avalia anualmente todos os programas executados pelo Governo Federal. Tal avaliação ainda não se dá da maneira desejável devido às inúmeras dificuldades que tal empreitada apresenta. Entretanto, o esforço de avaliar as ações governamentais é louvável e demonstra que o Estado atualmente tem se preocupado mais com a qualidade de seus investimentos. Os relatórios estão disponíveis na página do Ministério na Internet.

No caso do Programa do Artesanato Brasileiro, o relatório de avaliação de 2007 referente ao ano de 2006 traça os seguintes comentários: DESEMPENHO DO PROGRAMA: O Programa do Artesanato Brasileiro (PAB) empenhou e liquidou, em 2006, 88,8% do orçamento aprovado, percentual bem superior ao registrado nos dois exercícios anteriores (2005 e 2004), 44,7% e 20,6%, respectivamente. Entretanto, o montante do orçamento aprovado foi reduzido de R\$ 5.734.264,00, em 2005, para R\$ 391.798,00, em 2006.

Instalado no final de 2005, o Fórum do Artesanato Brasileiro foi um fato importante para o Programa. Em 2006, o Fórum atuou na promoção da discussão em relação aos desafios, gargalos, oportunidades e ações conjuntas para o desenvolvimento do artesanato brasileiro.

No âmbito do Fórum acima referido estão sendo dados os primeiros passos para a regulamentação da profissão de artesão, uma reivindicação antiga da categoria. Adicionalmente, outras iniciativas estão em curso, como a implementação do sistema de informações em nível nacional, a implementação da carteira nacional de artesão e a padronização de estandes, *folders* e cartões para exposições. O PAB atuou também na gestão dos grupos temáticos no âmbito do Fórum. A inclusão de cerca de 8,5 milhões de artesãos que estão na informalidade é prioridade do Programa (...).

A Ação Capacitação de Artesãos e Multiplicadores não apresentou execução financeira em 2006 devido, em grande parte, às restrições para assinatura de convênios com os estados no

período eleitoral, uma vez que esta ação é realizada de forma descentralizada. Entretanto, por ocasião da realização da Feira Nacional de Negócios do Artesanato, realizada em Recife (PE), um curso de capacitação para 260 artesãos foi realizado, sem apoio financeiro do PAB, abrangendo os seguintes temas: a) Programa do Artesanato Brasileiro; b) Fórum do Artesanato Brasileiro; c) Exportação Fácil dos Correios; d) Roteiro de Exportação; e) Linhas de Financiamento do Banco do Brasil; f) Regimes Aduaneiros.

Destaque-se também que, em parceria com a Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (SECEX /MDIC), o PAB participou dos Encontros de Comércio Exterior, em Oficinas de Artesanato para Exportação em Niterói (RJ), Porto Velho (RO), Cambé (PR) e Maceió (AL), ampliando, assim, a divulgação das ações do Programa diretamente aos artesãos e representantes do setor artesanal. A exportação de produtos artesanais é uma das prioridades do PAB, com o intuito de aumentar a renda dos artesãos em conformidade com o Indicador Taxa de Variação da Renda dos Artesãos Cadastrados nos Órgãos Estaduais Competentes.

Durante a realização da Conferência Mundial da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), realizada no Brasil em 2006, artesãos representando 22 Unidades da Federação puderam divulgar e comercializar suas peças para delegações de 70 países.(...).

A execução física do PAB, em 2006, ficou abaixo do previsto em virtude das restrições orçamentárias, embora se tenha verificado avanços nas discussões ocorridas no âmbito do Fórum do Artesanato Brasileiro. Somente na Ação de Feiras e Eventos para Comercialização da Produção Artesanal a meta física foi atingida em 100%. Nas demais ações, o Programa não teve atuação financeira no período. As dificuldades técnicas na elaboração de projetos e no cumprimento de exigências documentais para o estabelecimento de convênios e contratos foram entraves enfrentados pelo Programa. Porém, no ano de 2006, destacaram-se outras dificuldades alheias aos processos internos, as quais são:

o atraso na aprovação do Orçamento da União, o período eleitoral e o contingenciamento de recursos financeiros.

Conforme já evidenciado, o Fórum do Artesanato Brasileiro propiciou avanços em termos estruturais do Programa, possibilitando a discussão e o debate de assuntos relevantes ao setor artesanal, culminando com o desenvolvimento e a implementação do Sistema de Informações do Artesanato Brasileiro, a definição de conceitos fundamentais ao desenvolvimento do setor, o estudo e o encaminhamento de emendas ao projeto de lei que regulamenta a profissão do artesão e a definição de critérios para a Carteira Nacional do Artesão.

### **RECOMENDAÇÕES<sup>3</sup>**

O PAB deve promover a capacitação das equipes gerenciais no MDIC e nos estados em elaboração de projetos e convênios.

## **Programa Desenvolvimento de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte<sup>4</sup>**

O programa do Desenvolvimento de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte é desenvolvido pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, e tem como objetivo Aprimorar o tratamento privilegiado dado às microempresas e empresas de pequeno e médio porte nas áreas de tecnologia, formação e capacitação, acesso à informação, comércio exterior, acesso ao crédito e infra-estrutura, bem como implementar Políticas Públicas de caráter vertical, buscando a promoção do desenvolvimento integrado dessas empresas em arranjos produtivos locais, possibilitando a geração de emprego e renda e o estímulo às exportações.

<sup>3</sup>Trecho retirado do relatório anual de avaliação do plano plurianual 2004-2007, exercício 2007 ano base 2006. Caderno 18, Brasília, setembro de 2007.

<sup>4</sup>Trecho retirado do relatório anual de avaliação do plano plurianual 2004-2007, exercício 2007 ano base 2006. Caderno 18, Brasília, setembro de 2007.

## Contextualização

As microempresas e empresas de pequeno porte representam uma parcela expressiva do setor produtivo nacional – cerca de 98% das empresas em funcionamento. Representam, também, aproximadamente 80% da força de trabalho e respondem por 42% da massa salarial do País (...). O grande espaço das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia nacional implica a necessidade de combater as carências do segmento. Estão entre os principais problemas do segmento: dificuldades de acesso ao crédito, à tecnologia e à inovação de processos, falta de capacitação gerencial, baixa capacidade para obter informação e oneração tributária e burocrática para a condução dos negócios no mercado interno e externo. Visto que o critério de pequenas empresas estabelece um volume anual de faturamento relativamente baixo, empresas recém-saídas da condição de pequenas, consideradas médias empresas, também possuem carências semelhantes (...). Os indicadores do programa são:

1. Faturamento médio das microempresas e empresas de pequeno e médio porte;
2. Taxa de emprego por microempresa e de empresas de pequeno porte;
3. Faturamento médio das empresas nos arranjos produtivos selecionados.

No que tange aos indicadores definidos para o Programa, em face da dificuldade de acesso aos dados definidos para a medição dos indicadores, os mesmos não estão sendo aferidos. De forma que, até o momento, o Departamento de Empresas de Pequeno e Médio Porte (DEPME) desconhece os resultados que vêm sendo alcançados no que se refere aos indicadores de efetividade elencados para o Programa em análise. Contudo, os trabalhos que vêm sendo desenvolvidos no âmbito do Programa guardam o potencial de alavancar o desenvolvimento desse segmento empresarial, conforme inicialmente proposto.



## Principais resultados

- Coordenação e consolidação do Fórum Permanente de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte;
- Atendimento a 2.940 empresas, até o final de 2006, pelo Programa de Extensão Industrial Exportadora (PEIEx);
- Apresentação de 19 planos de desenvolvimento para APLs;
- Instalação de oito Núcleos Estaduais de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais;
- Implantação de 1.154 telecentros de informação e negócios.

## Desempenho do Programa<sup>5</sup>

O Programa empenhou e liquidou 56,9% do orçamento aprovado em 2006, percentual menor que o verificado em 2005, que foi de 99,3%. O grande destaque verificado em 2006 foi a sanção, em dezembro, da Lei Complementar nº 123, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Trata-se de instrumento legal que estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte, pela União, estados, Distrito Federal (DF) e municípios. O Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (...) tem por finalidade orientar e assessorar a formulação e coordenação da Política Nacional de Desenvolvimento das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, bem como acompanhar e avaliar a sua implementação. O estatuto foi fruto de um longo trabalho desenvolvido pelo referido Fórum, que é composto por 57 entidades de representação das microempresas e 52 órgãos de governo.

Apenas em 2006, mais de 30 medidas de política para o setor foram discutidas e encaminhadas, buscando reduzir a burocracia legal, estimular a entrada no mercado exterior, apoiar a formação e a capacitação, bem como a inovação, o investimento e o financiamento. (...)

<sup>5</sup>[www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)

Foi firmado um acordo de cooperação técnica entre o MDIC e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para fortalecimento das ações do Fórum Permanente e um termo de cooperação técnica entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e o SEBRAE para ampliar a participação das MPEs nas compras governamentais. Foi autorizado um novo programa de refinanciamento de débitos tributários e previdenciários de empresas, conhecido por Programa de Recuperação Fiscal (REFIS). (...)

O desempenho do Programa foi satisfatório em 2006, tendo algumas ações ultrapassado a meta física originalmente prevista, mesmo com o contingenciamento de recursos no período eleitoral, que limitou a aplicação financeira. Entretanto, a quantidade inadequada de recursos humanos na equipe gerencial é um dos galgalos na implementação do Programa. (...)

Ademais, vem sendo ressaltada nos relatórios apresentados a insuficiência de recursos humanos para acompanhamento das ações em curso e, especialmente, para fazer frente aos grandes desafios que o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas do País representa em termos de Políticas Públicas.

A equipe gerencial conta com pouquíssimos profissionais do quadro efetivo do Ministério. A maior parte dos recursos humanos disponibilizados são terceirizados, o que implica, muitas vezes, descontinuidade nas ações. Dificuldade de celebração de convênios é outro obstáculo relevante no processo de implementação do Programa.

O desempenho de um programa é medido por seus indicadores. Os indicadores do Programa precisam ser aferidos, o que não ocorreu até o momento, em face da dificuldade de acesso aos dados definidos para a medição dos indicadores. De forma que, até o momento, o DEPME desconhece os resultados que vêm sendo alcançados, no que se refere aos indicadores de efetividade elencados para o Programa. Destaque-se que está em discussão a possível troca e formulação de novos indicadores.

Os atualmente utilizados não se apresentam como adequados por duas razões: o sigilo fiscal das empresas e o teto fixado para classificação das micro e pequenas empresas, tanto em termos de receitas como de número de empregados.

O aumento no faturamento ou no número de empregados ensejaria uma nova classificação das empresas, que sairiam da base de cálculo do faturamento médio ou Taxa de Emprego das MPEs. Postula-se, mais uma vez, a mudança dos indicadores arrolados para o Programa ou a possibilidade de utilização de outra fonte de dados, possivelmente por amostragem.

Uma alternativa seria a negociação com a Secretaria da Receita Federal (SRF) para o cálculo dos indicadores arrolados para o Programa.

Os parceiros governamentais e não governamentais responsáveis pela execução dos projetos vêm cumprindo com o objeto acordado. As ações não orçamentárias (Linhas de Crédito à Micro e Pequenas Empresas) tiveram bom desempenho financeiro em 2006, e algumas superaram as metas fiscais previstas.

## 2 PARTE

# A Questão Federativa

### As Competências dos Municípios e as Políticas Públicas Municipais

#### 1. As Competências Municipais

A Constituição Federal de 1988 define as competências de atuação de todos os entes que compõem a federação. O artigo 23 atribui comumente à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios as seguintes competências, dentre outras:

- II cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência;
- III proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos;
- V proporcionar meios de acesso à cultura, à educação e à ciência;
- VI proteger o meio ambiente e combater a poluição e qualquer de suas formas;
- VIII fomentar a produção agropecuária e organizar o abastecimento alimentar;
- IX promover programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico;
- X combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos;
- XII estabelecer e implantar política de educação para a segurança do trânsito.

## Art. 179 – Tratamento diferenciado às micro e pequenas empresas

Assim, percebemos que são variadas as competências que os entes federativos compartilham, sendo todas potencialmente alvo de Políticas Públicas. A cooperação entre os órgãos político-administrativos das esferas de governo se dará por lei complementar, mas sempre tendo em vista “o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional”.

Além disso, o artigo 179 da Constituição diz: “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei”. Tal artigo deu origem à Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, que “estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”, segundo seu artigo 1º.

Assim, percebemos que elaborar Políticas Públicas visando o desenvolvimento de empresas desse tipo é uma função conjunta dos governos de todos os níveis da federação.

Os estudos recentes relativos às Políticas Públicas apontam para a descentralização como uma forma de torná-las mais eficientes e eficazes. Em outras palavras, as Políticas Públicas devem ser desenvolvidas não pela União, mas sim pelo ente federativo que se encontra mais próximo dos cidadãos, ou seja, os municípios. Assim, caberia ao Governo Federal estabelecer princípios e diretrizes que devem ser seguidos por todos os municípios, sendo de cada cidade a responsabilidade de operacionalizá-los, considerando suas peculiaridades.

Entretanto, no Brasil, ainda prevalece uma perspectiva de desenvolvimento centrada na União, ou seja, que as soluções devem vir do governo federal, de cima para baixo. Prova disso é a

crônica falta de recursos dos municípios para investir na área social. Assim, a maioria das cidades é dependente de repasses dos estados e da União. Com efeito, o Governo Federal concentra a maior parte dos recursos arrecadados no Brasil, retendo cerca de 70% da receita dos tributos. Os estados retêm, em média, 25% da receita tributária nacional. Os municípios lutam então pelos restantes 5% da receita tributária. Portanto, a participação dos municípios nas receitas arrecadadas pela União ainda é muito incipiente.

Assim, para que o município possa assumir mais efetivamente seu papel de gestor de Políticas Públicas, contribuindo com a descentralização do sistema brasileiro, é necessário que disponibilize de mais recursos financeiros próprios. Isso pode ser feito de duas formas: por meio de aumento dos repasses obrigatórios das demais entidades da federação, e/ou aumentando sua arrecadação com o crescimento das atividades econômicas locais e/ou tomando medidas para diminuir seus gastos com outros tipos de despesa.

## **2. As Políticas Públicas Municipais**

Para um município ser capaz de criar e gerenciar Políticas Públicas de qualidade é necessário, além dos recursos financeiros, planejamento de longo prazo. Ou seja, é importante que os atores políticos definam um objetivo e o melhor caminho para alcançá-lo. Isso facilitará a elaboração e execução das políticas, bem como permitirá uma integração entre elas, evitando ações contraditórias por parte da administração.

O processo de planejamento de longo prazo deve ser feito pelos atores políticos, mas com auxílio dos servidores públicos e setores da sociedade civil organizada. A necessidade de se ouvir a opinião dos servidores se dá por questões técnicas, uma vez que eles irão operacionalizar as ações, além de que possuem algumas das informações necessárias para o bom planejamento. Já a sociedade civil contribui com a qualidade das ações, uma vez que o elaborador poderá perceber quais são os problemas que,

no momento, mais afligem a população de forma mais detalhada, permitindo assim traçar ações mais efetivas. Considerando-se que o poder municipal é a esfera administrativa mais próxima da população, essa tarefa se torna mais fácil. Essa é uma das maiores vantagens das políticas municipais – sua proximidade com o público alvo. Além disso, essa forma de construção garante maior aceitabilidade das ações governamentais.

Os instrumentos de planejamento municipal são variados. Dentre eles, podemos citar o Plano Diretor, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei de Orçamento. Todos estes são instrumentos de “Políticas Públicas”.

O Plano Diretor é uma lei municipal – obrigatória para municípios com população superior a vinte mil habitantes, que integram regiões metropolitanas, ou que sejam de interesse turístico, ou ainda, que estejam situados em áreas de influência de empreendimentos ou atividades com significativo impacto ambiental – cuja função é estabelecer as diretrizes de ocupação da cidade. Em outras palavras, ele define o que se pode e o que não se pode fazer em um município, orientando as ações do Poder Público. Esta lei é um importante instrumento, pois nela se deve conter as potencialidades, a vocação e as fraquezas da localidade. Assim, autoridades e população devem debater o futuro da sua região, analisando e avaliando a cidade e a economia local.

O Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual são os elementos legislativos que compõem o sistema orçamentário brasileiro, instituídos pela Constituição Federal de 1988 para a União, e pelas Leis Orgânicas para os municípios.

O Plano Plurianual estabelece os projetos e os programas de longa duração, definindo objetivos e metas da ação pública para um período de quatro anos – iniciando sua vigência no segundo ano de mandato e terminando no primeiro ano do mandato seguinte.

A adoção desse Plano incentiva o Governo a planejar todas as suas ações de modo a não ferir as diretrizes nele contidas. É nele que se estabelecem as Políticas Públicas. Essa peça orçamentária

ria guiará a formação da Lei de Diretrizes Orçamentárias que, por sua vez, orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual, que destinará os recursos para as ações governamentais inseridas nas Políticas Públicas. É necessário ressaltar a importância dos diversos segmentos sociais na elaboração do processo orçamentário.

Podemos citar como exemplo de PPAs na esfera federal o intitulado “Avança Brasil”, instituído em 1996 e que, com a reeleição do Presidente Fernando Henrique Cardoso, se manteve até o ano de 2003. A partir desse ano, passou a vigorar o chamado programa “Brasil de Todos”, elaborado pelo governo Luis Inácio Lula da Silva. Os programas encontram-se disponíveis na página do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão na Internet (<http://www.planejamento.gov.br>).

A Constituição de 1988 padroniza os instrumentos orçamentários. Entretanto, eles podem receber nomes diferentes nos estados, como no caso, por exemplo, de Minas Gerais, onde o Plano Plurianual (PPA) é chamado de Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG). Os PPAGs encontram-se disponíveis na página da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (<http://www.planejamento.mg.gov.br>).



### 3 PARTE

## Como Criar Cidades Empreendedoras

Cidades Empreendedoras são aquelas capazes de estabelecer prioridades, direcionar recursos para obras fundamentais consideradas estratégicas e executá-las, coordenar esforços entre diferentes níveis de governo para captar recursos, estimular a participação pública, integrar a população ao mercado de trabalho, bem como incentivar a criação e o fortalecimento dos negócios locais.

Diversas decisões e ações no âmbito da gestão municipal podem ser tomadas para fortalecer a cultura empreendedora local. São projetos e Políticas Públicas de apoio à criação de incubadoras de empresas, incentivo à formação de distritos industriais, feiras e exposições para dinamização do comércio local, provimento e manutenção da infra-estrutura adequada para produção e comercialização de bens, execução de programas de educação empreendedora nas escolas, incentivo ao microcrédito, desburocratização, compras governamentais locais, entre outras.

As cidades que optam por uma gestão empreendedora desempenham três funções que são essenciais para o desenvolvimento:

- Preparar as pessoas e famílias para a vida moderna, por meio da educação, informação e comunicação. Muitas pessoas que querem estudar se deslocam da sua cidade de origem para as cidades pólo (ou Empreendedoras) da região, em busca de uma complementação de educação que não encontrariam na sua terra natal. As Cidades Empreendedoras oferecem tais serviços;
- Integrar os diferentes setores e mercados, oferecendo uma utilização mais eficiente de capital e trabalho. Exemplo desse fato é a necessidade de estudar informática. Sem noções de informática as pessoas não conseguem se inserir no mercado de trabalho;

- Estimular a inovação nas instituições e empresas que desenvolvem novos serviços e produtos para atender as expectativas sociais. Os consumidores se tornam mais exigentes a cada dia. Os empresários do segmento de lavanderia tiveram que se adaptar às mudanças. As antigas tinturarias fecharam suas portas. O mesmo ocorreu com as antigas vídeo-locadoras (VHS) que não passaram a oferecer DVDs em seu estoque.

Além disso, as cidades devem oferecer atrativos para as empresas. Em geral, podemos afirmar que empresários gostam de encontrar nos municípios os seguintes fatores de produção:

- Força de trabalho capacitada – com bons níveis de qualificação;
- Recursos naturais acessíveis – passíveis de serem aproveitados economicamente;
- Um sistema de crédito acessível e eficiente;
- Um clima favorável para as MPEs atuarem e se desenvolverem.

Segundo o economista Ricardo Tortorella, em palestra na Universidade da Indústria (Unindus), em Curitiba, a ausência de políticas governamentais efetivas, a falta de apoio financeiro e pouco investimento em educação e capacitação afetam negativamente as MPEs.

Para tanto, ele destaca que a Lei Geral busca trazer uma nova estrutura tributária, que simplifica o processo para a criação de novos negócios e pode gerar oportunidades e facilidades para as empresas já estabelecidas no mercado.

O tripé do desenvolvimento das MPEs é a desburocratização, a desoneração e a inovação. Para tanto, é preciso que o empresário se sinta confiante para investir. Segundo Tortorella: “A Lei vai permitir que os empresários passem de consumidores de novas tecnologias a praticantes delas e até fornecedores para outros mercados”.

Os prefeitos podem contribuir para criar um clima favorável em seus respectivos municípios regulamentando a Lei Geral localmente, simplificando o processo e abertura das empresas, além de garantir a elas preferência nas licitações públicas de até R\$80 mil. Este é um bom exemplo de uma política apropriada e fa-

vorável aos negócios, destacando regras claras no que se refere às aquisições públicas, além da já mencionada maior facilidade para abertura de negócios.

Outros pontos favoráveis da Lei Geral MPE destacados por Tortorella são o aumento da flexibilidade e a criação de novos mercados; redução da carga tributária e do imposto para importação e exportação; maior competitividade através do trabalho cooperativo; criação de um documento único para pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais; sincronia nos cadastros para abertura de empresas; criação de linhas especiais de crédito para micro e pequenas, e fomento à inovação tecnológica através das instituições existentes.

Todas essas atividades podem ser desenvolvidas localmente pelos prefeitos em seus respectivos municípios, se desejarem realizar uma gestão empreendedora.

Além disso, do ponto de vista da infra estrutura, uma gestão empreendedora deveria se preocupar com:

- Um bom e eficiente sistema de transporte;
- Uma boa infra-estrutura para receber as empresas – distritos industriais – com água, luz etc.;
- Infra-estrutura física e social adequada, com os trabalhadores tendo acesso a um bom sistema de saneamento para reduzir problemas com a saúde da população.

Assim, de um modo geral, as cidades com uma gestão empreendedora possuem as seguintes características:

- Informação de fácil acesso – Base de dados;
- Políticas Públicas empreendedoras;
- Planejamento estratégico;
- Plano de investimentos;
- Participação da sociedade nas decisões – órgãos de consulta;
- Política de estímulo a empresas e ao ambiente empresarial em geral.

Algumas medidas auxiliam os municípios a melhorar a qualidade de suas Políticas Públicas. Entre elas, destacam-se:<sup>6</sup>

### **a) Planejar as Ações**

(Realizar o planejamento estratégico)

O planejamento das ações municipais oferece inúmeras vantagens aos prefeitos que desejam realizar uma gestão empreendedora. Entre as vantagens do planejamento cabe mencionar que ele permite:

- Auxiliar na fixação de objetivos e prioridades;
- Evitar a duplicação de programas;
- Focar as ações para potencializar os resultados;
- Poupar recursos ao eliminar programas não essenciais;
- Reduzir custos e maximizar o orçamento.

### **b) Fazer um Diagnóstico Municipal**

O Diagnóstico Municipal permite definir quais são as vocações do município de forma a evitar que este invista em áreas não prioritárias ou fora de sua vocação.

Assim, o Diagnóstico Municipal permite ao município se auto-conhecer melhor, bem como saber quais são seus pontos fortes, pontos fracos, as ameaças à sua existência e as oportunidades que o mercado oferece.

### **c) Elaborar Programas**

Os programas nada mais são do que as ações previstas no planejamento estratégico detalhadas em projetos. Para que um projeto esteja completo é preciso que ele contenha não apenas os objetivos, mas um plano de ação dividido em várias fases (como em um cronograma) com os resultados esperados.

---

<sup>6</sup>Estas medidas se encontram explicitadas igualmente no Guia do Candidato Empreendedor. Vide SEBRAE. Guia do Candidato Empreendedor. Brasília, SEBRAE Nacional, 2004.

## d) Promover a Participação Social

A participação social é algo fundamental para o êxito de uma gestão pública eficiente. Muitos prefeitos não são bem aceitos pela população local, apesar de terem realizado uma boa gestão porque não souberam informar à sociedade o que estava sendo feito e porque estava sendo feito.

No caso de alguns municípios pode ser necessário mobilizar a população para que esta participe efetivamente do processo. É fundamental identificar quem são as principais lideranças locais para que estas participem. É interessante oferecer capacitações dirigidas a essas lideranças para que elas possam compreender melhor o processo de formulação de Políticas Públicas, de planejamento, e possam avaliar o que está sendo realizado pela gestão municipal.

Esse tipo de articulação pode dar origem a Gestões Participativas, onde se busca promover o empreendedorismo e a qualidade de vida da população.

Entre as diversas Políticas Públicas existentes, recomenda-se focar naquelas de cunho empreendedor, tais como:

1. Facilitar o acesso ao crédito;
2. Adotar políticas de incentivos fiscais;
3. Reduzir a burocracia;
4. Priorizar as MPEs nas compras governamentais;
5. Estimular a educação empreendedora;
6. Investir em infra-estrutura e empreendedorismo;
7. Promover o desenvolvimento e o acesso ao mercado local;
8. Facilitar o acesso à tecnologia;
9. Apoiar as entidades representativas da sociedade (associativismo e o cooperativismo);
10. Estimular a capacitação e a qualificação profissional.

## 4 PARTE

# Casos Bem Sucedidos de Cidades Empreendedoras

O SEBRAE realiza, bianualmente, o Prêmio Prefeito Empreendedor, cuja finalidade é destacar as iniciativas das administrações municipais que apóiam o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e/ou criam condições para o desenvolvimento daquelas já estabelecidas. Em 2007 foi lançado o livro “Pequenos Negócios e o Desenvolvimento Municipal”, que apresenta os municípios ganhadores nacionais da 4ª Edição do Prêmio. Os exemplos e as informações de Cidades Empreendedoras aqui apresentados foram retirados de tal livro.

### **SANTA FÉ DO SUL – São Paulo**

Com população de 27.693 habitantes, o prefeito do município de Santa Fé do Sul foi o vencedor da Região Sudeste da 4ª Edição do Prêmio dado pelo SEBRAE. As principais atividades econômicas desse município são o comércio, serviços, indústria e agricultura. Entre as ações desenvolvidas destacam-se:

#### **Proagrosul**

O Programa de Incentivo Agropecuário de Santa Fé do Sul (Proagrosul), criado em 2002, é operacionalizado pela Associação dos Produtores Rurais Dr. Hélio de Oliveira e subsidia 50% dos gastos dos agricultores em maquinário, correção do solo, ter-  
raplanagem e inseminação artificial, visando um aumento da produtividade e qualidade dos produtos agrícolas.

## **Piscicultura**

O programa de Piscicultura foi desenvolvido visando explorar o potencial de pesca, criado por meio da instalação da barragem da Hidroelétrica de Ilha Solteira, e beneficia pescadores artesanais, trabalhadores em geral, técnicos e empresários por meio da instalação de tanques-rede ou escavados, abatedouro, fábrica de ração e alevinagem. Os recursos para o programa foram conseguidos na Secretaria Especial de Aquicultura e Pesca do Governo Federal, na Petrobras e em ONGs, e é administrado pelo Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Sustentável da Piscicultura (Cimdespi) que administra o projeto.

## **Crédito Fundiário**

O Programa Nacional de Crédito Fundiário, anteriormente chamado de Banco da Terra, visa permitir que famílias de origem rural tenham acesso a crédito. É um Programa do Governo Federal, mais especificamente do Ministério do Desenvolvimento Agrário, que se desenvolve em parceria com as prefeituras. As ações desse Programa visam dar suporte aos beneficiados para a compra de material de construção, serviços de infra-estrutura, cursos de capacitação, entre outros. Os novos empresários rurais desenvolvem suas atividades e agregam valor aos seus produtos, tais como doces caseiros, queijos e pamonha.

## **Centro de Geração de Rendas**

Os Centros de Geração de Renda são espaços onde a população tem acesso a cursos de capacitação em profissões tais como: cabeleireiro, corte e costura, artesanato, doces caseiros, panificação, embalagem, segurança alimentar, entre outros. Também incentiva o associativismo e o cooperativismo entre os profissionais formados. A experiência se iniciou em 2001 e conta com a participação do SEBRAE, do Fundo Social de Solidariedade do Estado e do Sindicato Rural.

## **Projeto Renascer**

O Projeto Renascer funciona há 12 anos e visa proporcionar a crianças e adolescentes a realização de várias atividades, que vão desde a prática de esportes e artesanato até o cuidado de horta e a criação de alguns animais no sítio do Projeto. Também há um acompanhamento pedagógico para aqueles que estão inseridos no Projeto.

## **Jovens Empreendedores**

O Programa incentiva o empreendedorismo desde a sala de aula do ensino fundamental. Utilizando material didático do SEBRAE, são trabalhados temas como o perfil do empreendedor, o Plano de Negócios e as técnicas para execução do Plano. Foram investidos R\$ 5,8 milhões, e a realização das atividades se dá por meio da cooperação da prefeitura, da Associação de Produtores Rurais Dr. Hélio de Oliveira, do Ministério do Desenvolvimento Agrário, do Governo do Estado e do SEBRAE.

## **BATALHA – Piauí**

Com a população de 25.751 habitantes, o município de Batalha foi o ganhador da Região Nordeste do 4º Prêmio na categoria Planejamento, Estruturação e Governança Local para o Desenvolvimento, graças ao programa Mutirão Empreendedor das Potencialidades de Batalha.

O objetivo da Política Pública desenvolvida pelo município em questão é apoiar o estímulo ao empreendedorismo por meio de capacitação, focada nas potencialidades econômicas da região.

O público alvo das ações são as mulheres empreendedoras, produtores rurais, apicultores e comerciantes (segmentos econômicos já existentes no município, mas que não desenvolviam todo seu potencial). O investimento foi de R \$ 216 mil, e contou



com a participação, além da prefeitura, do SEBRAE, BNB, Banco do Brasil, associações de criadores, sindicatos e órgãos estaduais e federais.

Em outras palavras, o município reconheceu sua vocação na ovinocaprinocultura, no gado leiteiro, na roça orgânica familiar, na mandioca, na apicultura e no artesanato, e transformou essas atividades no meio de gerar trabalho e, conseqüentemente, renda, dinamizando a economia local, criando condições para que a população da cidade não precise mais buscar emprego nas grandes cidades.

## **EMBU – São Paulo**

A cidade de Embu possui 237.318 habitantes e seu prefeito foi o ganhador do 4º Prêmio SEBRAE Prefeito Empreendedor na categoria Grandes Cidades (para municípios com mais de 200 mil habitantes). Algumas das principais ações desenvolvidas são:

### **Incubadora de Cooperativas**

Em parceria com o SEBRAE, o Projeto de Incubadoras foi implantado em 2001. O objetivo é formar cooperativas de produção e serviços e contribuir para a profissionalização, qualificação e o aperfeiçoamento da mão-de-obra dos cooperados, aumentando assim a qualidade dos produtos e/ou serviços. Um dos motivos para o sucesso da iniciativa é o fato da grande variedade de categorias profissionais que se organizaram a partir desse Projeto, indo desde o setor de produção de alimentos até o de catadores de lixo, gerando postos de trabalho e contribuindo com a inclusão social.

### **Combate à Informalidade**

Para combater a informalidade a cidade desenvolveu uma série de mecanismos, como a regulamentação da formalização das micro e pequenas empresas, além de buscar a desburocrati-

zação desse processo. Outra ação importante foi o desenvolvimento de campanhas de conscientização, visando mostrar aos empresários a importância dos impostos para a prestação de serviços com qualidade, como saúde, educação e infra-estrutura. Assim, a cidade conseguiu aumentar sua arrecadação sem precisar majorar os impostos.

## **Festival de Flores e Plantas Ornamentais**

Esse Festival reúne grande variedade de flores e plantas produzidas no município e é um evento organizado pela prefeitura em parceria com a Cooperativa Agropecuária de Embu e teve sua primeira edição em 2003, tornando-se anual devido ao bom retorno que proporcionou. O Festival contribui com o turismo, gera empregos e, conseqüentemente, renda.

Os projetos são realizados por meio de uma parceria entre a Prefeitura, a Associação Comercial, o SEBRAE, a Mitra Diocesana, o Governo Federal, o Governo Estadual, o Senar, a Samsuy e o Tópico .

## **PETRÓPOLIS – Rio de Janeiro**

O município de Petrópolis, com 306.645 habitantes, foi o vencedor da 4ª Edição do Prêmio, na categoria Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) – Tributos e Desburocratização. Dentre as principais ações, podemos destacar:

### **Alvará Fácil**

O Programa de Desburocratização de Petrópolis, iniciado em fevereiro de 2003, reduziu para 48 horas o prazo para a concessão de alvarás, algo bem diferente do resto do país onde, segundo o Banco Mundial, seriam necessários 152 dias para se abrir uma empresa. O grande feito do Programa foi conseguir passar de 15 para 3 os documentos exigidos pelas Secretarias de Fazenda e de Obras.

## Lei de Incentivos e Estímulos Econômicos

Além da facilitação do processo de abertura de empresas, o município aprovou a Lei nº 6.018, de setembro de 2003, que traz um conjunto de estímulos e benefícios para atrair novos empreendimentos. Dentre os incentivos podemos destacar isenção do IPTU e da Taxa de Vigilância Sanitária, por até 10 anos, para os empreendimentos que se estabelecerem no município, desde que as empresas se comprometam com a geração de empregos como contrapartida.

### Incentivo para Formalização

Outra ação importante e que tem trazido frutos é o incentivo para a formalização dos empreendimentos. Tal incentivo encontra-se na Lei Municipal nº 5.996, de 9 de julho de 2003. Esta lei garante a legalização oferecendo, entre outros benefícios, redução de 50% no pagamento das taxas municipais referentes à concessão de alvará de localização e demais taxas oriundas da regularização e redução de 100% do ISS nos primeiros seis meses após sua regularização. Foram investidos nos projetos um total de R\$ 17 mil.

Como consequência, Petrópolis é hoje o município brasileiro onde se é mais fácil abrir uma empresa, o que atrai investidores, aumentando o número de empregos e, conseqüentemente, a geração de renda. A realização dos programas se dá por meio de uma parceria da prefeitura com o BNDES.

## TRÊS MARIAS – Minas Gerais

O município de Três Marias, com população de 26.431 habitantes, foi o vencedor do Estado de Minas Gerais da 4ª Edição. Dentre as ações da administração, podemos destacar as seguintes:

## **Distrito de Pequenas Empresas**

O Distrito de Pequenas Empresas é constituído por 76 lotes doados pela prefeitura para que pudessem se instalar empreendimentos de menor porte, tais como marcenarias, confecções, serralherias, fábricas de móveis, materiais de construção, auto-elétricas, transportadoras, cooperativas agropecuárias, empreiteiras, dentre outras. Além dos lotes, a prefeitura criou a Central de Conselhos para promover cursos de capacitação e orientar os empreendedores na elaboração de projetos.

## **Cooperativa Vitória das Marias**

A Cooperativa é integrada por pequenos fabricantes de doces, biscoitos, bolo, tempero, queijo e requeijão de soja, que são comercializados por meio do Programa Compra Direta, do Governo Federal.

## **Estância Familiar – Horta Comunitária**

Neste projeto, cada família recebe um lote de 500 m<sup>2</sup>, insumos, acompanhamento técnico e administrativo. Os participantes são responsáveis pela mão-de-obra e a comercialização dos produtos, por intermédio da Associação Fazendinha Comunitária.

As ações são realizadas em conjunto pela Prefeitura, Embaixada da Alemanha, Grupo Votorantim, Governo Federal e Empresa Micro Trator-Tobata.

## **SANTA LUZIA – Minas Gerais**

O município de Santa Luzia, com 222.507 habitantes, foi o vencedor estadual da categoria Grandes Cidades graças a diversas ações, dentre as quais: Melhoria de rodovias; Apoio ao esporte; Incentivo aos idosos; Escola empreendedora; Segurança alimentar.

Dentre as ações municipais, vale ressaltar as seguintes: O município é a unidade administrativa da Federação que está mais próxima da população, uma vez que é nele onde os cidadãos moram, estudam e trabalham. Assim, os serviços que ele presta afetam diretamente a qualidade de vida da população. Por isso a importância das Políticas Públicas desenvolvidas nas cidades.

### **MBA Executivo**

A prefeitura resolveu submeter os gestores municipais ao curso de especialização Gestão da Excelência nas Organizações, com 374 horas de duração. O conteúdo prepara a implementação de programas de desenvolvimento empresarial, mas também procura a produção de bens e serviços que satisfaçam as necessidades da população.

### **Lei às MPEs**

Outra ação relevante da prefeitura foi a assinatura de leis diminuindo a burocracia na abertura de empresas e concedendo incentivos fiscais em relação ao Imposto Sobre Serviços. As ações foram realizadas devido a uma parceria entre as seguintes organizações: Prefeitura, Fundação Pedro Leopoldo, Associação Empresarial de Santa Luzia, Dnit, Apae, Banco Itaú, escolas, Oscip Circuito da Vida e Anvisa.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para se desenvolver boas Políticas Públicas, entretanto, é necessário planejamento, envolvimento dos setores da sociedade e recursos, que sempre serão menores que as demandas (por isso a necessidade de se estabelecer prioridades de acordo com um plano de longo prazo).

A questão dos recursos é especialmente sensível. Considerando que o modelo tributário brasileiro privilegia a concentração de recursos no Poder Federal, os municípios têm que criar formas de conseguir aumentar a contribuição relativa aos impostos que

lhes são destinados. Uma boa forma de se conseguir isso é dinamizar sua economia, por meio de Políticas Públicas que promovam o incentivo ao empreendedorismo.

Variadas são as maneiras de se incentivar o empreendedorismo. Podemos citar, como exemplo, o incentivo à criação de cooperativas, incentivos fiscais, desburocratização do processo de criação de empresas, acesso a crédito, cursos de profissionalização, cursos de gestão empresarial, desenvolvimento de infra-estrutura, dentre outros.

A utilização de tais mecanismos permite que o município se torne mais atrativo para os investidores, gerando emprego, renda e, como consequência, aumente sua arrecadação. Assim, os municípios terão maior condição de desenvolver Políticas Públicas que atendam às necessidades de seus habitantes.

# ANEXO

## Sites de Interesse

Os sites fundamentais para informações de interesse dos municípios são:

1. ABRACOOP (Associação Brasileira para o Desenvolvimento do Cooperativismo) – <http://www.abracoop.com.br>
2. ABM (Associação Brasileira de Municípios) – <http://www.abm.org.br>
3. ABONG (Associação Brasileira de ONGs) – <http://www.abong.org.br>
4. ABRAP (Associação Brasileira de Prefeituras) – <http://www.abrap.com.br>
5. ADS (Agência de Desenvolvimento Solidário) – <http://www.ads.org.br>
6. AED (Agência de Educação para o Desenvolvimento) – <http://www.aed.org.br>
7. American Success Institute – <http://www.success.org>.
8. Ashoka – <http://www.ashoka.org.br>
9. Anprotec (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) – <http://www.anprotec.org.br>
10. APM (Associação Paulista de Municípios) – <http://www.apaulista.org.br>
11. AMM (Associação Mineira de Municípios) – <http://www.amm-mg.org.br>
12. BB (Banco do Brasil) – <http://www.bb.com.br>
13. BID (Banco Interamericano para o Desenvolvimento) – <http://www.iadb.org>
14. BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A) – <http://www.bdmg.mg.gov.br>
15. BNDES – <http://www.bndes.gov.br>
16. CEF (Caixa Econômica Federal) – <http://www.cef.gov.br>
17. CE (Comissão Européia) – <http://www.consulado.com.br>
18. CENTRO CAPE – <http://www.centrocape.org.br/>
19. CNM (Confederação Nacional de Municípios) – <http://www.cnm.org.br>
20. Empresário do Futuro – <http://www.empresario.com.br/>
21. FAPESPE (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) – <http://www.fapespe.br>
22. FECOMERCIO – <http://www.fecomercio.com.br>
23. FIESP – <http://www.fiesp.com.br>
24. FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) – <http://www.finep.gov.br>
25. Formédia – <http://www.formedia.pt>

26. Fundação Vitae – <http://www.vitae.org.br>
27. FENAPE (Fundação Nacional de Apoio aos Pequenos Empreendimentos) – <http://www.ibase.org.br>
28. Governo Brasileiro – <http://www.planalto.gov.br>
29. Governo Paulista – <http://www.sãopaulosp.gov.br>
30. IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais) – <http://www.iapmei.pt>
31. IBAM (Instituto Brasileiro de Municípios) – <http://www.IBAM.org.br>
32. INFOTEC (Inovação Tecnologia) <http://www.infotec.org.br/>
33. Instituto Ethos: Empresas e Responsabilidade Social – <http://www.ethos.org.br>
34. Instituto Polis – <http://www.polis.org.br>
35. JICA (Agência Japonesa para o Desenvolvimento) – <http://www.jica.org.br>
36. Nossa Caixa – <http://www.nossacaixa.com.br>
37. OCB – <http://www.ocb.org.br>
38. OCB – São Paulo – <http://www.oces.org.br>
39. PNUD – <http://www.pnud.org.br>
40. Projeto Inovar (FINEP) – [http://www.funtec.org.br/html/noticias-13\\_cont.htm](http://www.funtec.org.br/html/noticias-13_cont.htm)
41. Sebrae/MG – <http://www.sebraemg.com.br>
42. SARC (Secretaria de Apoio Rural ao Cooperativismo - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento) – <http://www.agricultura.gov.br>
43. SEADE (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SP) ) – <http://www.seade.gov.br>
44. SEBRAE Nacional – <http://www.sebrae.com.br>
45. SEBRAE - SP – <http://www.sebraesp.com.br>
46. SENAI – <http://www.senai.com.br>
47. SESC – <http://www.sesc.com.br>
48. SIAGRO - Sistema de Agronegócios – <http://www.siagro.com.br>
49. Small Business Administration – <http://www.sbaonline.sba.gov> e [http://www.planodenegocios-br.com.br/outr\\_links\\_sim.htm](http://www.planodenegocios-br.com.br/outr_links_sim.htm)
50. UNESCO – <http://www.unesco.org.br>
51. Informações Brasil – <http://www.redegoverno.gov.br>
52. Voluntariado – [http://www.parceirosvoluntarios.org.br/artigo\\_30.htm](http://www.parceirosvoluntarios.org.br/artigo_30.htm)