

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

CLÁUDIA KATHERINE RODRIGUES

AVALIAÇÃO ECONÔMICA DE PROJETOS PÚBLICOS:
UMA ABORDAGEM TEÓRICA E PRÁTICA
À LUZ DAS DECISÕES DE INVESTIMENTO DO SEBRAE/RS

Porto Alegre

2011

CLÁUDIA KATHERINE RODRIGUES

**AVALIAÇÃO ECONÔMICA DE PROJETOS PÚBLICOS:
UMA ABORDAGEM TEÓRICA E PRÁTICA
À LUZ DAS DECISÕES DE INVESTIMENTO DO SEBRAE/RS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Economia do Desenvolvimento pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Dr. Osmar Tomaz de Souza

Porto Alegre

2011

CLÁUDIA KATHERINE RODRIGUES

**AVALIAÇÃO ECONÔMICA DE PROJETOS PÚBLICOS:
UMA ABORDAGEM TEÓRICA E PRÁTICA
À LUZ DAS DECISÕES DE INVESTIMENTO DO SEBRAE/RS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Economia do Desenvolvimento pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 31 de outubro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Osmar Tomaz de Souza

Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli

Prof. Dr. Adelar Fochezatto

Prof. Dr. Carlos Eduardo Lobo e Silva

Porto Alegre

2011

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo cuidado com a minha vida.

Ao meu orientador Dr. Osmar Tomaz de Souza pela tolerância e incentivo.

A PUCRS pela bolsa recebida.

A minha família pelo extremo amor que me oferece.

RESUMO

Este estudo se propõe a identificar a metodologia de tomada de decisão para composição da carteira de projetos utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS) e atribuí-la a um método formal de avaliação econômica de projetos públicos previsto pelo referencial teórico disponível. A entidade é gestora de dinheiro público e representa um importante instrumento de promoção do desenvolvimento econômico do país através do apoio oferecido às micro e pequenas empresas brasileiras. Dentre outras formas, atua na formação de projetos coletivos e finalísticos compostos de empresas que possuem características em comum, como posição geográfica, segmentação de mercado e grau de gestão, para o desenvolvimento de ações conjuntas em prol de ganhos de acesso a mercado e desenvolvimento econômico do ambiente do qual estão inseridas. O trabalho elegeu uma amostra de trinta projetos coletivos aprovados no planejamento do triênio 2009-2011, com início das atividades a partir do mês de janeiro de 2009 e com ampla atuação no Estado no que diz respeito a setores e regiões atendidas, para realizar o confronto da teoria econômica com o processo prático de composição da carteira de projetos desta instituição. A análise realizada demonstrou que o SEBRAE/RS possui uma metodologia formal de avaliação compatível com o método de Pontagem, sendo este de menor uso e menos refinado no que diz respeito à instrumentalização.

Palavras-chave: Avaliação econômica. Projetos públicos. SEBRAE. Projetos coletivos. Metodologia.

RESUMEN

Este estudio pretende identificar la metodología de toma de decisiones de la cartera de proyectos utilizada por Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas de Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS) y dar una evaluación económica formal de las obras públicas previstas en el teórico disponible. La institución hace la gestión de los fondos públicos, y representa una importante herramienta para la promoción del desarrollo económico del país a través del apoyo dado a las empresas micro y pequeñas empresas brasileñas. Entre otras maneras, actúa en la formación de proyectos colectivos y finalísticos, compuesto de las empresas que tienen características comunes, tales como la ubicación geográfica, la segmentación del mercado y el grado de gestión, para el desarrollo de acciones conjuntas en beneficio de las ganancias en el acceso al mercado y el desarrollo económico el medio ambiente en el que operan. El trabajo seleccionó una muestra de treinta proyectos colectivos aprobados en la planificación del trienio 2009-2011, con actividades iniciadas a partir del mes de enero de 2009, y con amplia actuación en el Estado con respecto a los sectores y regiones atendidos, para llevar a cabo la confrontación la teoría económica con el proceso práctico de la cartera de proyectos de esta institución. El análisis mostró que el SEBRAE/RS cuenta con una metodología de evaluación formal compatible con el método Pontagem, que es de menos uso y menos refinado con respecto a la instrumentación.

Palabras clave: Evaluación económica. Proyectos públicos. SEBRAE. Proyectos colectivos. Metodología.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Matriz Territórios/Setores/Público Alvo	67
Figura 2 - Identificação de Desafios (Gargalos e Oportunidades)	69
Figura 3 - Matriz de Análise de Contribuição da Carteira de Projetos	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de Relacionamento entre Prioridades Estratégicas e Projetos do SEBRAE/RS no PPA 2009-2011	73
Tabela 2 - Tabela de Análise de Contribuição da Carteira de Projetos aos Objetivos Estratégicos do Sistema SEBRAE no PPA 2009-2011	75
Tabela 3 - Tabela de Análise de Contribuição da Carteira de Projetos aos Objetivos Estratégicos do SEBRAE/RS no PPA 2009-2011	77

LISTA DE SIGLAS

ABASE - Associação Brasileira dos SEBRAE Estaduais

ABDE - Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento

ANPEI - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

ANPROTEC - Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas

APL - Arranjos Produtivos Locais

BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CACB - Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil

CDN - Conselho Deliberativo Nacional

CEAG's - Centros de Assistência Gerencial

CEBRAE - Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa

CEF - Caixa Econômica Federal

CFN - Corporação Financeira Nacional

CIF - Cash Insurance Freight

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CNC - Confederação Nacional do Comércio

CNI - Confederação Nacional da Indústria

COREDES - Conselhos Regionais de Desenvolvimento

FAMPE - Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas

FAMURS - Federação das Associações de Municípios do Rio Grande do Sul

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FIPEME - Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa

FUNTEC - Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico

GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MPE - Micro e Pequena Empresa

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ONG - Organização Não-Governamental

ONU DI - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

PPA - Plano Plurianual

PPA's - Planos Plurianuais

P&D - Pesquisa & Desenvolvimento

PND - Plano Nacional de Desenvolvimento

PNT - Plano Nacional do Turismo

PROMICRO - Programa de Apoio à Microempresa

PROPEC - Programa Nacional de Desenvolvimento da Pecuária

PRONAGRO - Programa Nacional de Desenvolvimento Agropecuário

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE/NA - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Nacional

SEBRAE/RS - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul

SEBRAE/UF - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de uma Unidade Federativa

SGC - Sistema de Gestão de Credenciados

SUDENE - Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

TIR - Taxa Interna de Retorno

TIRE - Taxa Interna Econômica de Retorno

TMA - Taxa Mínima de Atratividade

VAL - Valor Atual Líquido

VPL - Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA DE PROJETOS PÚBLICOS	16
2.1.1 Análise Custo-Benefício.....	19
2.1.1.1 Teoria do Bem-Estar	20
2.1.1.2 Externalidades	21
2.1.1.3 Análise Social	22
2.1.1.4 Procedimento Formal.....	23
2.1.1.5 Determinação do Valor dos Custos e Benefícios.....	23
2.1.1.6 O Preço-Sombra dos Bens Intangíveis	26
2.1.1.7 Metodologias para Estabelecimento dos Preços Sociais	27
2.1.2 Ordenamento de Projetos através de Pontagem	28
2.2 ETAPAS DE UM PROJETO	29
2.2.1 Estudo do Mercado:.....	29
2.2.2 Estudo do Tamanho.....	32
2.2.3 Estudo da Localização	33
2.2.4 Engenharia do Projeto	35
2.2.5 Análise dos Custos e Receitas	35
2.2.6 Avaliação Financeira	38
3 O SEBRAE E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	42
3.1 SURGIMENTO, EVOLUÇÃO E ESTRUTURA DO SEBRAE.....	42
3.2 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2009-2015	45
3.3 FORMA DE ATUAÇÃO	52
4 ESTUDO DE CASO	56
4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA	57
4.2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO E CONSISTÊNCIA DE PROJETOS	59
4.2.1 PPA 2008-2010	59
4.2.2 Cenário Econômico	61
4.2.3 Matriz Territórios/Setores/Público Alvo	65
4.2.4 Prioridades Estratégicas do SEBRAE/RS PPA 2009-2011.....	70
4.2.5 Análise de Temas Relevantes.....	71

4.3 CONSISTÊNCIA, COERÊNCIA E ALINHAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS COM AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	72
4.3.1 Tabelas de contribuição e análise da carteira de projetos aos objetivos estratégicos	72
4.3.2 Matriz de Análise de Consistência da Carteira de Projetos.....	79
4.4 A TOMADA DE DECISÃO DO SEBRAE/RS	82
5 CONCLUSÃO.....	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A - Glossário do SEBRAE para Projetos	91
APÊNDICE B - Sumário Executivo dos Projetos Finalísticos por Classificação da Contribuição às Estratégias.....	93
ANEXO A - Mapa Estratégico do SEBRAE/RS para o PPA 2009-2011.....	127
ANEXO B - Pesquisa realizada junto às empresas no PPA 2009-2011 para identificação das necessidades dos clientes pelo SEBRAE/RS	128
ANEXO C - Pesquisa com clientes que assinaram os termos de abertura e não participam mais dos projetos realizada em julho de 2010 pelo SEBRAE/RS	130

1 INTRODUÇÃO

As decisões econômicas não são necessariamente “financeiras”. Finanças envolvem mais especificamente dinheiro. A economia define-se como o estudo da alocação dos recursos escassos, ou seja, de tudo o que é finito. Conforme Ferreira (2007), administrar recursos escassos e fazer escolhas dentre eles teria, sempre, um aspecto econômico embutido no processo, e, assim, todas as decisões seriam econômicas.

Seja qual decisão tomar, esta será sempre um desafio. É uma escolha realizada no presente, tendo que enxergar suas consequências e efeitos no futuro. E como o futuro ainda não aconteceu, decidir implicará mover-se em um cenário de incerteza e risco. O fato de estar continuamente diante de alternativas, sujeita os agentes econômicos a cometer vários equívocos.

Segundo Buarque (1984), até pouco tempo, e ainda hoje em alguns setores mais atrasados, as decisões de investimento eram realizadas seguindo a intuição dos empresários. Gradualmente, o conhecimento econômico permitiu sua substituição por decisões lógicas, baseadas em pesquisas e estudos para determinar como e onde investir uma quantidade de capital: são os estudos de projeto. Projeto é então definido por Buarque (1984) como um “conjunto ordenado de antecedentes, pesquisas, suposições e conclusões, que permitem avaliar a conveniência (ou não) de destinar fatores e recursos para o estabelecimento de uma unidade de produção determinada”.

Buarque (1984) cita que o mérito de um projeto é função de uma análise em que se determinam relações entre os benefícios gerados e os custos imputados e as possibilidades alternativas de obter melhores resultados com estes mesmos custos em outros projetos. Os verdadeiros benefícios e custos do projeto vão depender da avaliação que se quer fazer dele. Se para a iniciativa privada, o resultado do projeto são os lucros que ele possa gerar em cada ano da sua vida útil e os gastos são os investimentos que a empresa deve realizar para gerar esses lucros. Para a coletividade, o conceito de resultado muda e é necessário observar também se o projeto contribui para o processo de desenvolvimento da nação.

A um empresário específico não interessa se um projeto cria um grande número de empregos, mas para a economia em geral isto pode interessar, pois é uma forma de dinamizar o mercado de bens de consumo, além de reduzir problemas sociais. Nesse caso, o interesse está em realizar uma avaliação que determine os efeitos do projeto sobre o conjunto da economia. Dessa forma, no contexto de uma avaliação econômica, um projeto pode ser

considerado de interesse para a sociedade ainda que não gere o retorno financeiro exigido pelo investidor privado.

Metodologias de avaliação econômica foram inicialmente desenvolvidas nos países da Europa e nos Estados Unidos na década de 1960 (DALBEM; BRANDÃO; SOARES, 2010). Atualmente existem práticas consolidadas sobre este tema, embora ainda seja uma matéria que apresenta grandes possibilidades de discussão não somente na quantificação dos parâmetros, mas também nos próprios conceitos (BUARQUE, 1984), dado o grande desafio de transformar os potenciais benefícios econômicos de um projeto em valores tangíveis (DALBEM; BRANDÃO; SOARES, 2010).

Dentro deste contexto, figura o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que é uma entidade sem fins lucrativos, gestora de dinheiro público e que possui a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas brasileiras, que correspondem a 98,9%¹ do mercado. Por conseguinte, suas decisões de investimento não estão restritas somente a uma análise financeira, e sim numa análise que leve em consideração a eficiência das ações para a economia como um todo, seja do ponto de vista local, regional ou nacional.

O SEBRAE trabalhou com um orçamento no ano de 2010 no valor de R\$ 2.468.482.000,00². Deste valor, R\$ 100.482.000,00³, foram direcionados ao SEBRAE do Estado do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS). A título de quantificação desta receita, vale mencionar que em 23 de janeiro do ano de 2010, a então Governadora Yeda Crusius anunciou na Câmara dos Vereadores de Imbé, que seu governo, desde 2007, fez o total de investimentos no Litoral Norte do Estado, da ordem de 100 milhões, sendo 60 milhões destinados para obras rodoviárias, 5 milhões para educação e 25 milhões para saneamento. Os mesmos 100 milhões foram os recursos destinados pelo Ministério da Saúde, em julho de 2010, para reestruturação e revitalização de 45 hospitais universitários em todo o país.

¹ SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas**: Os pequenos negócios mostram a sua força na economia. 2010. 46 p.

² SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Institucional**: Orçamento do Sistema SEBRAE 2010 Aplicação dos recursos por UF. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/orcamento-do-sistema-sebrae-1/2010>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

³ SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Institucional**: Orçamento do Sistema SEBRAE 2010 Aplicação dos recursos por UF. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/orcamento-do-sistema-sebrae-1/2010>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

Dentre outras formas, o SEBRAE utiliza estes recursos na formação de projetos coletivos com foco finalístico⁴, compostos de empresas que possuem características em comum, como posição geográfica, segmentação de mercado e grau de gestão, para o desenvolvimento de ações conjuntas em prol de ganhos de acesso a mercado e desenvolvimento econômico do ambiente do qual estão inseridas.

Ainda que o volume de recursos disponíveis ao SEBRAE/RS seja representativo, que a composição de sua carteira de projetos finalísticos contemple o número de 186⁵, e que a soma de empresas de micro e pequeno porte no país seja quase 99% das empresas brasileiras, existe uma significativa dificuldade de adesão das empresas aos projetos coletivos oferecidos pela instituição, e uma baixa execução orçamentária ante os valores previstos no planejamento de cada projeto. Ou ainda, um expressivo número de desistências ou desinteresse das empresas e das instituições parceiras pelas ações do projeto ao longo de sua realização.⁶

Tal fato merece reflexão no sentido de verificar quais são as causas para tal comportamento e do mesmo modo, analisar se os norteadores utilizados atualmente para a tomada de decisão dos projetos a serem implementados no Estado de fato estão assegurando a alocação dos recursos da forma mais eficiente possível, haja vista que tal fato, compromete o objetivo estratégico do SEBRAE de se tornar referência como instituição indutora do desenvolvimento por meio do empreendedorismo e das micro e pequenas empresas, promovendo a geração de emprego, renda e melhoria do desenvolvimento socioeconômico e ambiental do país (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2010).

Sabendo disso, o objetivo geral este trabalho é identificar a metodologia de tomada de decisão para composição da carteira de projetos utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS) e atribuí-la a um método formal de avaliação econômica de projetos públicos previsto pelo referencial teórico disponível. A partir de uma amostra de projetos coletivos finalísticos, será realizado um confronto da teoria econômica com o processo prático de composição da carteira de projetos desta instituição.

Já com relação aos objetivos específicos, eles são:

⁴ Projetos finalísticos são aqueles que possuem o objetivo de oferecer um ganho real ao público alvo.

⁵ SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sistema de Gestão Estratégica:**

<<http://www.sge.sebrae.com.br/estruturacao/frmPainelControle.aspx?PID=NjM0MzQ3MDE0ODgzOTQzMjQ3>>.
>. Acesso em: 02 mar. 2011.

⁶ Informações constatadas a partir de um e-mail da diretoria preocupada com as constantes solicitações de mudança do público alvo dos projetos datado de 12/06/2010 e em reunião do setor de Empreendedorismo e Inovação do mês de agosto quando foi informado que voltou ao fundo de reserva da empresa o valor de R\$ 14 milhões no ano de 2010 de recursos não aplicados nos projetos.

- a) Identificar dois métodos formais de avaliação econômica de projetos públicos do referencial teórico disponível.
- b) Caracterizar a instituição SEBRAE/RS, enfatizando sua forma de atuação e importância junto ao seu público alvo.
- c) Identificar a metodologia utilizada pelo SEBRAE/RS para sua tomada de decisão e confrontá-la com os dois métodos formais de avaliação econômica de projetos públicos do objetivo anteriormente mencionado.

Para tanto, o trabalho conterà, além dessa introdução, uma revisão bibliográfica da teoria de avaliação econômica de projetos públicos no capítulo 2, onde primeiramente são apresentadas as metodologias utilizadas para avaliação de um projeto sob o ponto de vista econômico, e ao final são apresentadas as etapas de elaboração de um projeto, seja ele com foco em avaliação financeira ou econômica, pois ainda que não seja foco deste trabalho, uma construção equivocada de um projeto pode impactar os resultados finais.

No capítulo 3, é contada a história do SEBRAE, sua evolução, seu propósito e orientação estratégica e sua forma de atuação. E o capítulo 4 compõem-se de uma amostra de trinta projetos coletivos, com início das atividades a partir do mês de janeiro de 2009 e com ampla atuação no Estado no que diz respeito a setores e regiões atendidas, para realizar o confronto da teoria econômica com o processo prático de composição da carteira de projetos desta instituição.

A coleta dos dados partiu de uma pesquisa documental de manuais e diretrizes do SEBRAE/RS e consulta à plataforma pública de gerenciamento de projetos: Sistema de Gestão Estratégica, para identificação do processo de avaliação e aprovação do Plano Plurianual de 2009-2011 e para a formação da amostra de projetos.

Nas considerações finais, chega-se à conclusão que o SEBRAE/RS possui uma metodologia formalizada para a avaliação e aprovação de sua carteira de projetos, que se aproxima do método teórico de Pontagem ou, ainda, de Técnicas de Classificação. No caso do triênio investigado, além da verificação da existência de uma metodologia, foi visualizado documentação suficiente para dizer que o método foi aplicado na prática e auxiliou o processo de tomada de decisão do SEBRAE/RS.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AVALIAÇÃO ECONÔMICA DE PROJETOS PÚBLICOS

Antes de explorar o tema de avaliação econômica de projetos públicos, é importante que alguns conceitos teóricos sejam primeiramente definidos, pois estes serviram de norteadores para as delimitações necessárias ao estudo que segue:

a) Projeto: Segundo Clemente et al. (2002, p. 21):

O termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à ideia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidades ou aproveitar oportunidades.

Em Woiler e Mathias (1996, p. 34): “Um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações, que são coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade”.

Portanto, projeto neste trabalho é definido como o conjunto de antecedentes que permite avaliar as vantagens e desvantagens econômicas derivadas do fato de se destinarem certos recursos de um país à produção de determinados bens ou serviços. (MELNICK, 1981). Neste sentido, este trabalho não quer apenas entender o processo de busca pelos antecedentes, mas definir os métodos que julgam ser vantajoso ou não um projeto, a partir dos antecedentes explicitados.

b) Setor público: Conforme Clemente et al. (2002), setor público compõem-se de: administração direta, empresas que oferecem serviços essenciais não atendidos pela iniciativa privada e as instituições sem fins lucrativos.

Sendo o SEBRAE/RS classificado como uma instituição sem fins lucrativos, e portanto, classificada dentro do conceito de setor público.

Conforme Buarque (1984, p. 130):

Para determinar se a unidade de produção estudada através do projeto é justificável, os interessados devem realizar sua avaliação. Através da avaliação, procura-se conhecer se o projeto representa uma boa alternativa para os recursos a serem utilizados.

De modo geral, essa avaliação se faz a partir da análise da relação entre os benefícios gerados e os custos imputados e as possibilidades alternativas de obter melhores resultados, com os mesmos custos, em outros projetos (BUARQUE, 1984).

Definir quais são os benefícios e custos do projeto dependerá muito da avaliação que se quer fazer dele. Se para a iniciativa privada, o resultado do projeto são os lucros que ele possa gerar em cada ano da sua vida útil e os gastos são os investimentos que a empresa deve

realizar para gerar esses lucros. Para a coletividade, o conceito de resultado muda e é necessário observar também se o projeto contribui para o processo de desenvolvimento da nação.

O método de avaliação de projetos públicos inicialmente utilizado era o mesmo para avaliação de projetos privados, isto é, levava-se em conta somente a rentabilidade provável do projeto. Percebeu-se, entretanto, que a rentabilidade financeira dos projetos não justifica inteiramente o investimento público, pois este deveria ter em consideração certos objetivos nacionais que nos investimentos privados não existem. Dessa forma, a avaliação feita pelo setor público começou a diferenciar-se da avaliação exclusivamente privada. Identificam-se, atualmente, dois tipos de avaliação: a avaliação financeira ou de rentabilidade privada e a avaliação econômica (social), onde são analisados os efeitos do projeto sobre o conjunto da economia. Não é obrigatório que projetos a serem realizados pelo setor público devam obrigatoriamente apresentar rentabilidade privada (BUARQUE, 1984).

A avaliação do ponto de vista do interesse público apresenta dois tipos de problemas: primeiro, a determinação exata das disponibilidades dos recursos nacionais, e segundo, conhecendo estas disponibilidades, a correção dos conceitos financeiros para transformá-los em conceitos econômicos (BUARQUE, 1984).

Buarque (1984, p. 139), acrescenta ainda que: “... as possibilidades de relações entre as gerações e a permanência histórica exigem que se leve em conta todas as consequências futuras do projeto”.

Segundo Clemente et al. (2002), quando se trata de investimentos públicos, pode ser necessário considerar projetos completamente diferentes, tornando a avaliação mais complexa, e por isso, deverão ser incluídos aspectos complementares, tais como: características físicas do território, características socioeconômicas da população, situação atual das facilidades existentes, escala dos investimentos, níveis de serviço, aspectos ambientais, aspectos relacionados ao avanço da tecnologia nacional, redução de importações ou aumento de exportações, geração de empregos, etc.

Dois critérios básicos têm sido utilizados para determinar o mérito ou a rentabilidade de um projeto para o conjunto da economia (BUARQUE, 1984).

O primeiro, e menos utilizado, é o critério de Pontagem, que consiste basicamente em atribuir pontos ao projeto, de acordo com a sua capacidade de gerar efeitos positivos (BUARQUE, 1984).

O segundo é a Taxa Interna Econômica de Retorno (TIRE). A TIRE é a taxa interna de rentabilidade que o projeto apresenta, do ponto de vista de toda a economia. A diferença entre a Taxa Interna de Retorno (TIR) e a TIRE é que, nesta última, os benefícios e os custos do projeto são considerados do ponto de vista de toda a coletividade, em vez de sê-lo somente do ponto de vista do empresário. O problema da avaliação econômica consiste em transformar o orçamento de custos e receitas do projeto, de seus valores privados (ou de mercado), em seus valores, preços e custos econômicos. Isso implica também incluir certos benefícios e custos que não participam do orçamento do empresário, mas que participam do orçamento da coletividade em geral. Para o conjunto da coletividade todos os custos são importantes para análise, deve-se, portanto, incluir, no fluxo de fundos econômicos, todos os custos e benefícios externos ao projeto que têm origem nele próprio (economias externas) (BUARQUE, 1984).

Através da avaliação de projetos, o setor público tem condições de optar entre as diversas alternativas de investimento e escolher entre aquelas que pareçam mais rentáveis do ponto de vista da coletividade.

Os métodos apresentados por Clemente et al. (2002) para avaliação econômica de projetos públicos são:

- a) Método de Benefício-Custo: Equivalente ao Valor Presente Líquido (VPL)⁷, que consiste em descontar todos os benefícios e custos envolvidos para a data inicial e, em seguida, compará-lo.
- b) Método de Relação Benefício-Custo: Os valores dos custos e dos benefícios são descontados para uma mesma época, estabelecendo-se, em seguida, o quociente entre o valor dos benefícios e o valor dos custos. Esta relação deve ser no mínimo igual a 1 para que o projeto seja considerado viável.
- c) Método da Relação Incremental de Benefício-Custo: A aplicação desse método começa com a ordenação dos projetos de acordo com o investimento inicial requerido. Em seguida, os projetos são comparados dois a dois, estabelecendo-se a relação entre os acréscimos de benefícios e custos.
- d) Técnicas de Classificação: As técnicas de classificação requerem a análise do desempenho dos projetos segundo uma série de critérios, que devem ser desenvolvidos em cada caso. Normalmente, são atribuídos pesos para cada um dos critérios para que

⁷Para mais informações a respeito ver conteúdo da seção 2.2.6

o desempenho global de cada alternativa possa ser avaliado em relação a um só valor ou coeficiente.

- e) Método de Custo-Eficácia: Consiste em classificar os atributos dos projetos em: custos ou medidas de eficácia. Nesse método, cada alternativa é avaliada em espaços multidimensionais de custo-eficácia.
- f) Método Distancial ou Genebrino: Este método foi desenvolvido originalmente para medição da qualidade de vida da população. A designação distancial deve-se ao fato de serem calculadas distâncias em escalas que vão desde um nível mínimo, abaixo do qual considera-se desprezível a contribuição do bem ou serviço para o bem-estar, até um nível ótimo ou ideal, em que se considera plenamente satisfeita certa necessidade. Estas necessidades podem ser classificadas em setores, e para cada setor, são escolhidos um conjunto de indicadores, para os quais são estabelecidos os níveis mínimo e ideal e, em seguida, com base em levantamento estatístico, é calculado o índice de atendimento por meio de uma fórmula básica. Para aplicar o método à avaliação de projetos públicos, deve-se identificar todos os setores significativamente afetados e medir seus impactos sobre esses setores.

Optou-se neste trabalho por analisar o estudo de caso a partir dos dois métodos de avaliação citados por Buarque (1984): Análise Custo-Benefício e Pontagem ou Técnicas de Classificação.

2.1.1 Análise Custo-Benefício

O princípio da Análise Custo-Benefício é agregar todos os critérios relevantes para a aceitação ou não de um projeto em uma só medida, o dinheiro. Os custos e os benefícios representam os efeitos sobre várias pessoas ou grupos de pessoas em diferentes momentos. Conforme Balarine (2002), a Análise Custo-Benefício leva em consideração eventuais contribuições, ou não, do projeto à maximização do bem-estar social, algo difícil de avaliar, dadas suas características qualitativas (não quantificáveis). O objetivo é maximizar o valor presente de todos os benefícios menos o valor presente de todos os custos sujeitos a certas restrições (ABREU E STEPHAN, 1982).

Em Buarque (1984), o valor (ou custo) econômico de um bem (ou de um insumo) é igual à quantidade de utilidades, ou benefícios que a sociedade obtém ao utilizar esse bem (ou que deixa de obter ao usar esse insumo). São considerados custos e benefícios que não são

levados em conta pelo empresário por não representarem desembolso ou ganho do ponto de vista privado (BUARQUE, 1984).

Para descrição do procedimento formal do método, é importante antes dissertar sobre a Teoria do Bem-Estar, Externalidades e Análise Social que estão correlacionadas ao tema.

2.1.1.1 Teoria do Bem-Estar

De acordo com Abreu e Stephan (1982), uma empresa ou entidade pública tem o objetivo de desempenhar uma atividade que contribua à maximização do bem-estar social. Na prática, contudo, isto se torna um problema difícil por várias razões:

- a) Não é fácil definir o que é o bem-estar. Nas sociedades menos desenvolvidas o bem-estar é uma função quase direta dos bens e serviços que satisfazem as necessidades vitais, tais como alimentação, moradia, vestuário, saúde, educação, ordem pública, etc. À medida que a sociedade vai se desenvolvendo, a noção de bem-estar passa a incluir bens menos essenciais como lazer, cultura, saúde mental, meio ambiente, etc. Dessa maneira, sabe-se que o bem-estar é uma função de uma série de recursos, que não possuem relação matemática entre si, e que, portanto, dificultam as decisões na hora da escolha (ABREU E STEPHAN, 1982).
- b) O Estado produz certos bens e serviços que não proporcionam lucro aos agentes privados, o que o obriga a operar a preços inferiores ao custo marginal (construção de estradas, transportes ferroviários). Outros bens e serviços são tais que não existe processo de mercado para determinar o valor. Isto é o caso dos bens de consumo coletivo, como educação, saneamento, saúde, segurança pública, justiça, etc. Como ninguém pode ser privado desses bens, e como não há consumo definido, não se pode determinar um preço e como não há relação de mercado, o Estado deve superar esta falta de mercado através de restrições que são taxas ou impostos cobrados para cobrir os custos dos recursos alocados para produzir esses bens e serviços. A dificuldade da seleção dos investimentos públicos consiste, então, na criação de ferramentas, permitindo: ou simular o funcionamento ótimo das atividades envolvendo bens e serviços coletivos e calcular os preços fictícios correspondentes; ou fazer uma avaliação monetária indireta, utilizando as vantagens derivadas dos serviços, algumas das quais podem ter um valor monetário (ABREU E STEPHAN, 1982).

- c) As escolhas feitas pelo Estado implicam, necessariamente, julgamentos éticos ou de valores, em termos de que faixa de população vai ser beneficiada ou eventualmente prejudicada pela escolha. Por intermédio de restrições regulamentares ou ações coercitivas, o governo pode transcender os interesses individuais para preservar o interesse coletivo, forçando a cooperação entre os indivíduos. Do mesmo modo, o governo deve transcender preocupações individuais de curto prazo para preservar o bem-estar a longo prazo (ABREU E STEPHAN, 1982).
- d) Conforme Abreu e Stephan (1982) há várias maneiras de considerar que se pode chegar a um ótimo:
 - a. O ótimo pode se atingido quando, depois do projeto, o bem-estar de todos os indivíduos se encontra melhorado. Na prática nunca se chegaria a tal consequência, já que muitos indivíduos não são nem afetados pelo projeto.
 - b. O ótimo pode ser atingido quando o bem-estar de pelo menos um indivíduo, ou grupo de indivíduos, melhorou e o dos outros ficou inalterado. Este tipo de situação é chamado de ótimo de Pareto. Além de levar em consideração algumas hipóteses sobre o comportamento dos indivíduos bastante irrealistas, Pareto, recusou-se a introduzir julgamento de valores no raciocínio econômico, em particular no que diz respeito à distribuição de renda. Desta maneira, um projeto será considerado como sendo benéfico para o bem-estar social, pouco importando se beneficia pessoas ricas ou pessoas pobres. Sabendo-se que a utilidade pelo dinheiro é bastante diferente entre uma pessoa rica e uma pessoa pobre, é razoável pensar que um projeto que traz um benefício de \$ 1.000 para uma pessoa pobre aumenta mais o bem-estar social do que se o mesmo benefício fosse revertido para uma pessoa rica.
 - c. O ótimo pode ser atingido quando o valor dos benefícios de um projeto alcançado pelos beneficiados supera a perda de bem-estar de outros agentes. Este princípio, chamado de princípio de compensação, é básico na Análise Custo-Benefício. Isso implica que a entidade pública deve fazer, para o projeto, além de uma análise financeira, uma análise econômica.

2.1.1.2 Externalidades

De acordo com Abreu e Stephan (1982, p. 192), o conceito de externalidade é:

... o nome dado a certos tipos de efeitos, favoráveis ou não, provenientes de um agente econômico (indivíduo ou firma) sobre a produção, a renda, a riqueza ou o bem-estar de um outro agente econômico e quando o efeito é tal que as técnicas, leis, costumes existentes não permitem o pagamento ou o recebimento de um preço para o benefício ou para o dano resultante deste efeito.

Para o conjunto da coletividade, todos os custos são importantes e não podem deixar de serem incluídos no orçamento de custos e benefícios, inclusive, os externos ao projeto que têm origem nele próprio.

Em Buarque (1984, p. 140), verifica-se um exemplo de economias externas:

... projeto de uma hidrelétrica. Os fluxos de fundos desse projeto envolvem os seus custos de investimento (incluindo uma represa), os seus custos de operação e os benefícios gerados pela venda de energia elétrica. Entretanto, se avaliamos o ponto de vista econômico, podem-se observar outros benefícios e custos conseqüentes do projeto. Por exemplo, alguns hectares de terra vão torna-se cultiváveis e a vazão do rio será regularizada evitando inundações. Por outro lado, algumas terras ficarão permanentemente inundadas, alguns locais turísticos perderão o seu valor. Todos esses benefícios e custos que não representam provavelmente lucro nem perda dentro do fluxo de fundos privados do projeto representam lucros e perdas para a sociedade e devem por isso ser incluídos no fluxo de fundos econômicos.

Podemos citar quatro tipos de externalidades (PIGOU apud ABREU E STEPHAN, 1982):

- a) De produção a produção: Quando a atividade de um agente econômico produtor de bens e serviços afeta a atividade de um outro produtor.
- b) De produção a consumo: Quando a atividade de um produtor prejudica a atividade ou o bem-estar de um consumidor.
- c) De consumo a consumo: Quando a atividade de um consumidor prejudica a atividade ou o bem-estar de um consumidor.
- d) De consumo a produção: Quando a atividade de um consumidor prejudica a atividade de um produtor.

Em regra geral, as externalidades que devem ser consideradas são aqueles que alteram as possibilidades de produção de outro produtor, ou a satisfação que um consumidor pode tirar de determinados recursos. Os efeitos colaterais não devem ser levados em conta se o único efeito é através de variação do preço do produto ou do fator. Assim, em uma Avaliação Custo-Benefício devem-se eliminar os efeitos que são de pura transferência (ABREU E STEPHAN, 1982).

2.1.1.3 Análise Social

Na análise do projeto deve se levar em consideração o impacto sobre a distribuição dos benefícios e dos custos entre as diferentes camadas sociais menos favorecidas.

2.1.1.4 Procedimento Formal

Conforme Abreu e Stephan, (1982), as etapas da Análise Custo-Benefício podem ser discriminadas da seguinte maneira:

- 1) Listar todas as pessoas, ou grupos de pessoas, ou entidades que serão afetadas pelas consequências de cada projeto.
- 2) Listar todos os efeitos sobre as pessoas ou entidades.
- 3) Listar todos os intervalos de tempo durante os quais esses efeitos acontecerão.
- 4) Atribuir um valor monetário a cada efeito, para cada grupo de pessoas ou entidades, em cada período.
- 5) Para cada grupo e em cada período, somar estes custos e benefícios.
- 6) Calcular o valor presente destes fluxos de custos e benefícios. Obtêm-se então as variações individuais de bem-estar.
- 7) Adicionando essas variações individuais de bem-estar obtêm-se uma estimativa da variação de bem-estar da comunidade resultante de cada projeto.
- 8) Esta variação pode então estar comparada ao valor presente dos investimentos e gastos gerados pelo projeto para decidir ou não sua aceitação.

2.1.1.5 Determinação do Valor dos Custos e Benefícios

A transformação do orçamento de custos e receitas do projeto, de seus valores privados (ou de mercado), em seus valores, preços e custos econômicos, é realizada, primeiramente, através de três passos: eliminação das transferências entre membros da sociedade, ajustes nos preços utilizados na elaboração do fluxo de fundos financeiros, que transforme os valores de mercado em valores econômicos (preços-sombra) e inclusão de externalidades (BUARQUE, 1984).

Os juros bancários, os impostos, aluguel de um edifício ou equipamento e a compra de um terreno sem uso previsto durante toda a vida útil do projeto, não representa um custo econômico, mas apenas uma transferência de recursos, pois o dinheiro não é comprometido em recursos utilizados no processo de produção. O tratamento da transferência nos ajustes dos fluxos financeiros a fluxos econômicos deve ser estudado caso a caso. O importante é aplicar o conceito de custo de oportunidade corretamente de modo a medir o sacrifício que incorre a economia pelo uso do recurso no projeto (BUARQUE, 1984).

Segundo Abreu e Stephan (1982), na Análise Custo-Benefício o princípio é que de modo geral os preços de mercado não serão utilizados para determinação dos custos e dos benefícios, isto por duas razões. Para os produtos ou insumos do projeto que têm preços de mercado, estes preços podem ser distorcidos, isto é, não resultantes de uma situação de oferta e demanda equilibradas, por exemplo, por causa de um monopólio ou pela existência de impostos ou outras restrições. Para os produtos ou insumos que não têm mercado (os intangíveis) simplesmente não há preços.

É, portanto, necessário estabelecer métodos de avaliação para determinar preços fictícios. Conforme Buarque (1984) será necessário determinar o custo de oportunidade do produto, isso significa que se deve calcular qual é o valor do maior sacrifício que incorre a economia ao utilizar este produto. Outra alternativa será realizar uma pesquisa de campo junto aos consumidores a fim de identificar a “disposição a pagar” em relação ao produto em questão. Evidentemente nunca será possível chegar a uma determinação exata dos preços de cada produto e de cada insumo, já que as condições reais da economia introduzem distorções muito grandes na formação de preços, mas mesmo assim com uma boa aproximação aumentam-se as chances de melhorar a avaliação. Por outro lado é preferível às vezes, mesmo sabendo das distorções existentes, usar mesmo os preços de mercado, já que a tentativa de estimar os preços reais através de pesquisa pode-se tornar demorada e cara.

Em Buarque (1984), é citado, ainda, o caso de produtos subsidiados, onde o preço de mercado está abaixo do valor que a economia atribui ao consumo.

Conforme Abreu e Stephan (1982), as distorções existentes em um mercado podem resultar da existência de monopólios, existência de impostos, em particular de impostos indiretos, do nível de desemprego e das taxas de câmbio.

a) A Existência de Monopólios: Em situação de monopólio, tipicamente o monopolista cobrará um preço superior ao custo marginal já que não há outro fornecedor. Na análise de um projeto do ponto de vista da coletividade, é importante distinguir quando se deve utilizar como valor do insumo o preço de mercado ou o custo marginal. Esta regra pode ser generalizada:

a. Quando existe uma escassez no mercado (restrição: demanda superior à oferta) na quantidade de insumos deve-se utilizar como valor do insumo o preço de mercado que traduz o valor real do insumo (ou seja, o preço que a sociedade está disposta a pagar).

b. Quando existe uma oferta em excesso, o preço de mercado não reflete o valor real do insumo: deve-se, portanto, utilizar um preço inferior ao preço real: este preço é o custo de oportunidade ou o preço-sombra.

b) O Problema dos Impostos: O problema dos impostos surge da existência da taxaço indireta sobre produtos e serviços. O imposto é uma transferência dos agentes econômicos para o governo, não sendo acrescido nada na riqueza da sociedade. Para saber se o custo dos insumos dos projetos deve incluir ou não o valor desses impostos, tem-se a seguinte regra:

a. Em se pensando que a produção do fator utilizado para o projeto aumentará pelo menos nas mesmas proporções que as quantidades demandadas, deve-se utilizar o custo que representa para a sociedade a produção dessa quantidade, ou seja, a avaliação deve ser feita ao preço de custo, sem imposto.

b. Se, pelo contrário, a produção é limitada, deve ser utilizado o valor de uso, ou seja, o preço de mercado com impostos, já que a quantidade utilizada no projeto será tirada de outros agentes. Os impostos diretos, por sua vez, não devem ser incluídos como custo do projeto.

c) Mão-de-obra: Na consideração do custo da mão-de-obra, custos com encargos sociais não devem ser considerados, levando-se apenas em conta os salários líquidos. Isto porque os encargos sociais são mais uma transferência entre agentes econômicos.

O problema da mão-de-obra é particularmente interessante, porque, de modo geral, a estrutura da oferta e da demanda varia conforme o grau de especialização e pode apresentar situações de escassez ou, ao contrário, de ociosidade. No caso mais geral, para a mão-de-obra não-qualificada a situação é de excesso de oferta em relação à demanda. A existência de desemprego é uma das razões principais da diferença entre custo privado e social. No caso do projeto fazer uso de trabalhadores que de outra maneira ficariam desempregados, o custo social da mão-de-obra neste caso não será o salário, mas o valor do tempo ocioso perdido pelos trabalhadores. O preço de mercado (salário) superestima o custo social do insumo, e em consequência o valor a ser utilizado é o custo de oportunidade da mão-de-obra desempregada. Quanto às categorias de mão-de-obra especializada que se encontram em situação de escassez no mercado de trabalho, seu custo social será evidentemente avaliado na base do valor de uso, ou seja, no salário de mercado.

d) O Problema das Divisas: Quando entram no projeto produtos que devem ser importados e pagos em divisas, surgem dois problemas:

a. Existência de alíquotas de importação e à sobretaxação das importações: Quando o governo isenta das alíquotas e tarifas, a base para o custo social do insumo será igual ao preço CIF⁸ da mercadoria, avaliado em divisa. Quando o governo não isenta das alíquotas e tarifas, o custo social do insumo dever-se-á basear no seu valor de uso, ou seja, incluindo as taxas de importação (a não ser que a finalidade das mesmas seja apenas arrecadar dinheiro para o governo).

b. Escassez de divisas: As divisas serão geralmente disponíveis em quantidades limitadas, em particular nos países com problemas de balança de pagamentos, devendo, portanto, ser considerado como um recurso monetário escasso. Para isso, será necessário estabelecer uma relação entre o preço de mercado e o preço social das divisas, de modo a refletir o custo de oportunidade das mesmas.

Em se tratando de bens que têm similar nacional, ainda é necessário analisar as conseqüências de tal importação sobre o setor produtivo nacional (BUARQUE, 1984).

As economias (ou deseconomias) externas são os efeitos (benefícios e custos) exigidos ou criados pelo projeto, mas pelos quais (do ponto de vista financeiro) o projeto não paga, nem recebe. Por exemplo, em um projeto de cimento, o governo decide construir a estrada que vai da mina à fábrica. Assim os gastos dessa construção não incidem sobre o fluxo de fundos financeiros do projeto. Entretanto, do ponto de vista da avaliação econômica, todas as entradas e saídas devem ser internalizadas, e os investimentos governamentais realizados exclusivamente para um projeto devem ser computados no fluxo de fundos. Uma deseconomia externa (efeito negativo) pode ser a poluição do ar e da água provocada por uma instalação industrial (BUARQUE, 1984).

2.1.1.6 O Preço-Sombra dos Bens Intangíveis

Existem três principais métodos para avaliar-se o valor dos intangíveis:

- a) O uso dos questionários: Neste caso, são utilizadas as técnicas psicossociais, empregadas de modo extensivo em marketing, para descobrir, por exemplo, os estados de preferência dos consumidores entre várias alternativas.
- b) As comparações interespaiais: Neste caso, inferências sobre o valor de alguns intangíveis podem ser obtidas a partir da observação do que aconteceu em outras

⁸ Cash Insurance Freight: preço para entrega até o ponto de destinação, incluindo seguro e transporte.

idades, regiões ou até países, quando projetos similares ao planejado foram implantados.

- c) A valorização *ex post*: Neste caso, o valor dos intangíveis é inferido a partir da observação do comportamento do público e das implicações das escolhas governamentais.

2.1.1.7 Metodologias para Estabelecimento dos Preços Sociais

- a) O método das distorções: Este método tem como ponto de partida os preços observados no mercado e, a partir desses, trata de quantificar as diferenças existentes entre os preços de mercado e os preços sociais, supondo que o projeto produz mudanças marginais.
- b) O método da OCDE: Neste método os projetos devem ser avaliados em termos do seu “Produto Social não empenhado em consumo”, definido pela diferença entre o aumento da oferta e o aumento da demanda, levando em consideração os usos para este Produto. Conforme Buarque (1984), esta metodologia parte do princípio de que os projetos consomem insumos que são importados ou que poderiam ter sido exportados, e geram produtos que evitarão importações ou poderão ser exportados. Os custos e valores de oportunidades devem por isso ser medidos em termos de possibilidade sacrificadas e criadas pelos projetos e relação ao comércio com o exterior.
- c) O método das Nações Unidas: Muito próximo ao método da OCDE, contudo a base utilizada é o consumo agregado.
- d) O método da ONUDI: Conforme Buarque (1984), o valor econômico de cada insumo ou produto de um projeto deve ser medido em termos de seu efeito sobre o nível de consumo da coletividade, portanto, da oferta global de bens e serviços de consumo para toda a economia. O custo de um insumo deve ser medido pela redução no consumo devido ao uso deste insumo no projeto em análise. Da mesma forma, o benefício líquido do projeto será medido conforme sua contribuição à elevação da oferta global de bens de consumo para a coletividade. No caso, por exemplo, a determinação do preço-sombra do capital é igual a quanto a economia deixa de produzir (em termos de consumo) pelo fato de aplicar esses recursos em um determinado projeto. Noutras palavras, o custo econômico do capital a investir num projeto é igual aos benefícios que tal investimento geraria, se não fosse aplicado nesse

projeto, ou seja, deve ser equivalente ao valor do fluxo de consumo produzido na economia por uma unidade de investimento.

- e) No cálculo dos preços-sombra, as variáveis representam pesos e valores estipulados a partir de considerações macroeconômicas e muitas vezes representam considerações mais políticas que econômicas, por isso, a determinação dos preços-sombra deve ser tarefa do organismo nacional de planejamento (BUARQUE, 1984).
- f) O problema da taxa de desconto: O problema da taxa de desconto possui duas abordagens:
 - a. Considera-se a taxa de desconto como sendo representativa das preferências da sociedade no tempo: para um indivíduo, o nível de investimento dependerá da sua preferência entre um consumo imediato e um consumo diferido (investimento).
 - b. Considera-se esta taxa como sendo um custo de oportunidade para a sociedade: quando se faz um projeto público o dinheiro nele investido poderia ser usado para outros fins, em particular em investimentos do setor privado ou no consumo.

2.1.2 Ordenamento de Projetos através de Pontagem

Conforme Buarque (1984), a Pontagem tem por objetivo “quantificar” a contribuição do projeto para os objetivos macroeconômicos do planejamento nacional e tem por bases o fato de que certas variáveis têm mais mérito do que outras no processo de ordenamento e classificação de projetos.

Faz-se necessário a preparação de um manual de avaliação que apresente os critérios a serem utilizados na determinação do mérito dos projetos. Instituições como a Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) do Brasil, a Corporação Financeira Nacional (CFN) do Equador, o Banco Central da República Dominicana e o Programa das Filipinas, fizeram e os principais critérios analisados foram: objetivo da produção (destino do bem, setor, mercado externo x interno), demanda derivada, empregabilidade, localização, utilização de matérias-primas locais, modernização, transferência ou ampliação de empresas com o objetivo de aumentar a produtividade, melhorar a distribuição do rendimento real, promover o crescimento econômico, fontes de financiamento.

Haja vista que durante o processo de avaliação de um projeto é necessário fazer uma revisão do processo de elaboração do projeto, segue-se, a partir de agora, as etapas de um projeto, ou seja, os antecedentes necessários para a posterior avaliação, que é o foco do trabalho.

2.2 ETAPAS DE UM PROJETO

A realização de um projeto é um processo contínuo no tempo, através de sucessivas fases. Basicamente, o processo de elaboração e execução do projeto deve seguir cinco fases: identificação da ideia, estudo de previabilidade, estudo de viabilidade, detalhamento da engenharia e a execução. E dentro das três primeiras fases, deve conter as seguintes etapas: estudo de mercado, estudo de tamanho e localização, engenharia, análise de custos e receitas e avaliação econômica e financeira. Durante a preparação do projeto, estas diversas etapas relacionam-se de uma maneira dinâmica, o que permite, inclusive, que uma influencie a outra (BUARQUE, 1984).

Na elaboração do projeto, supõe-se que a decisão já foi tomada e se dimensiona as implicações favoráveis ou não favoráveis desta decisão. Mesmo que estas implicações ainda não tenham acontecido, é necessário identificá-las, analisá-las, quantificá-las e avaliá-las (CLEMENTE et al., 2002).

2.2.1 Estudo do Mercado:

É a parte inicial do projeto e tem o objetivo de determinar o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço estudado. A finalidade do estudo de mercado é estimar em que quantidade, a que preço e quem comprará o produto a ser produzido pela unidade de produção. Determinar a quantidade implicará conhecer a demanda pelo produto por parte dos consumidores e da oferta da concorrência que produz bens similares ou substitutos. Com relação ao preço, o objetivo é determinar por qual preço o produto pode ser vendido, de acordo com a concorrência, com a capacidade produtiva e a disposição a pagar dos consumidores. Sobre quem comprará, a ideia é reunir informações a respeito das características gerais destes consumidores: idade, sexo, situação econômica, área geográfica onde se situam, etc. Este estudo contempla uma análise dos dados do passado e a observação do comportamento presente, o que permitirá determinar a demanda futura do bem

ou serviço. Se a demanda prevista for maior que a oferta prevista, tem-se uma situação de demanda insatisfeita, que é o objetivo central desta análise (BUARQUE, 1984).

Para definir esta procura insatisfeita, é fundamental, antes de tudo, caracterizar o produto em relação a sua utilização: bens ou serviços finais⁹, quando são levados ao mercado já na forma definitiva com que serão utilizados; e bens ou serviços intermediários¹⁰, quando são levados ao mercado para serem utilizados por empresas que os transformam em produtos finais antes de os revenderem. Também é importante ter presente a vida útil estimada do produto¹¹, bem como identificar a correlação existente, seja positiva ou negativa, com os produtos complementares e substitutivos. Se o produto já for amplamente conhecido, podem-se determinar os consumidores potenciais quanto aos limites geográficos, nível de renda, sexo, faixa etária, setor produtivo, etc. (BUARQUE, 1984).

Conforme Buarque (1984), após definido qualitativamente o produto e o consumidor, pode-se partir para a coleta das informações quantitativas. O foco da pesquisa de informações dependerá do produto e do objetivo da unidade de produção. Basicamente, as informações que devem ser coletadas são estão relacionadas abaixo:

- a) Consumo histórico (anterior e atual) do produto.
- b) Capacidade nacional instalada para produzir o bem.
- c) Informações relativas à população consumidora. A ideia é analisar atributos que podem influenciar o nível de consumo (nível de escolaridade, idade, sexo, estrutura de família, posse de bens, nível de renda, posição geográfica).
- d) Informações relativas às preferências dos consumidores. Essa investigação serve para determinar a suscetibilidade do público ao produto. Essa determinação exige quase sempre análises de campo através de pesquisas aplicadas a amostras da sociedade, de acordo com as técnicas estatísticas, também chamada de pesquisa de mercado.
- e) Informações relativas ao nível de consumo em função do preço. O projeto necessita quantificar como reage a demanda em consequência de mudanças no preço. Esta relação é definida a partir da análise da elasticidade-preço da demanda¹².

⁹ Em Clemente et al (2002), chama-se bens e serviços de consumo.

¹⁰ Em Clemente et al (2002), chama-se bens e serviços de produção.

¹¹ Em Clemente et al (2002), utiliza-se os conceitos de bens duráveis e bens não duráveis. Os bens duráveis apresentam um período de via útil maior e suas vendas são mais suscetíveis a variações conjunturais por conta do maior dispêndio na compra. E os bens não duráveis são bens que se esgotam no ato da utilização, como o caso do consumo de alimentos.

¹² A elasticidade analisa a influência de variáveis independentes, como preço e renda, sobre a quantidade demandada de certo produto (Clemente et al, 2002). O conceito de elasticidade da demanda é, portanto, a variação relativa (percentual) na quantidade demandada por cada variação unitária (1%) na variável determinante (preço, renda) considerada (Buarque, 1984). A elasticidade entre os bens varia bastante, um dos fatores que

- f) Informações relativas à estrutura do consumo em função da renda. O nível de renda do consumidor também exerce uma reação sobre a sua disposição de comprar o produto. Esta relação é definida a partir da análise da elasticidade-renda da demanda.
- g) Informações relativas às importações e exportações do produto e o comportamento do mercado internacional.
- h) Informações relativas à economia em geral: renda nacional, balança de pagamentos, despesas públicas programadas, nível de poupança, renda disponível, distribuição de renda, etc.
- i) Informações relativas à política econômica do governo, política alfandegária e às políticas de governos estrangeiros.
- j) Informações relativas aos preços, à concorrência e às formas e dificuldades de comercialização, fornecedores. Deve-se realizar uma análise das possibilidades de bens substitutos e seus preços relativos.

De posse destas informações, será possível identificar e quantificar os efeitos das variáveis que influenciam a demanda insatisfeita e definir a tendência que apresentará essa demanda no futuro. Os métodos e critérios estatísticos mais utilizados para projeção dos valores observados são relacionados logo abaixo. Conforme Woiler e Mathias (1996), o uso de determinado tipo de abordagem dependerá da disponibilidade dos dados, do horizonte de planejamento e dos custos a que se pode incorrer para realizar a projeção.

- a) Extrapolação da tendência histórica: Considera-se que as variáveis que incidem na determinação da demanda irão comportar-se no futuro da mesma maneira que no passado. Portanto, basta determinar a função de demanda no passado e extrapolá-la para determinar a demanda futura (BUARQUE, 1984).
- b) Aplicação dos coeficientes de elasticidade às variáveis preço e renda, e considerando os efeitos das demais variáveis (BUARQUE, 1984).
- c) Modelagem econométrica: Admite estruturas bem mais complexas para a função de demanda (CLEMENTE et al., 2002).
- d) Método de séries temporais: A série histórica é explicada somente por seu comportamento passado, porém há presença de efeitos sazonais (CLEMENTE et al., 2002).
- e) Métodos qualitativos: Muitas vezes não é possível aplicar métodos quantitativos de previsão devido à inexistência de dados, nestes casos pode-se fazer uso de inúmeras

influenciam na determinação da elasticidade de um bem é a importância dos bens substitutos e complementares a este bem (Woiler e Mathias, 1996).

técnicas qualitativas de previsão. Pode-se citar a técnica Delphi que se baseia em consultas aos especialistas do ramo de negócios do mercado se quer fazer previsão, sem que haja interação pessoal entre os mesmos (CLEMENTE et al., 2002). O painel de especialistas onde o objetivo é encontrar um consenso entre eles, a técnica de cenários que visa estabelecer uma sequência lógica de eventos, mostrando como um processo se desenvolve, qual a inter-relação entre os diversos fatores envolvidos e onde o processo pode conduzir, entre outros (WOILER E MATHIAS, 1996).

Em ambos os projetos, sejam privados ou públicos, ocorre à aplicação de recursos para a obtenção de resultados, com a diferença de que estes resultados nos projetos privados devem ser de natureza financeira, enquanto que para os projetos públicos os resultados prioritários são de natureza social. Portanto, mesmo que a maioria dos projetos públicos não tenha o objetivo de obtenção de lucro e sim o aumento do bem-estar da população, a metodologia apresentada acima continua sendo aplicável (CLEMENTE et al., 2002).

O estudo do mercado nos projetos públicos vai analisar os resultados, tanto pela disponibilização do bem ou serviço, quanto pelos efeitos indiretos proporcionados ao desenvolvimento econômico. O que se quer confirmar é a capacidade do projeto de efetivamente provocar a elevação desejada no nível de bem-estar da população, e para isso, ainda será necessário analisar o perfil social e cultural do público-alvo, tendo em conta as características do bem ou serviço a ser oferecido (CLEMENTE et al., 2002).

2.2.2 Estudo do Tamanho

Segundo Buarque (1984), o estudo do tamanho da empresa é a definição de sua capacidade de produção durante um determinado período de tempo. De modo geral, ela é definida, no seu máximo, pela capacidade de absorção do mercado, e, no seu mínimo, pela inexistência de tecnologias que produzam abaixo de um certo nível, combinado com as possibilidades empresariais e localizacionais. Em resumo, o processo de decisão em relação ao tamanho ótimo do projeto deve levar em consideração a existência de alternativas de produção viáveis, o ponto de vista tecnológico e de mercado, análise de algumas variáveis financeiras como máximo lucro total gerado, custo unitário mínimo e rentabilidade máxima e alguns aspectos de mercado como:

- a) Fatores relacionados com o produto (bens de consumo intermediário, bens de consumo final, etc.).

- b) Magnitude do mercado (volumes de produção *versus* projeção do consumo, preço *versus* coeficiente de elasticidade da demanda).
- c) Tipo de mercado (monopolístico, concorrencial).
- d) Política econômica governamental (substituição de importações).
- e) Concorrência favorável devido à nova tecnologia do projeto.
- f) Magnitude futura do mercado (ampliações).
- g) Localização do mercado (uma ou várias fábricas estrategicamente situadas de acordo com os centros de consumo).

Um conceito recorrente para análise do tamanho ótimo de um projeto é o de “economias de escala”, que diz respeito à redução de custo associada a uma expansão da capacidade do projeto. Conforme Clemente et al. (2002), as economias de escala podem ser classificadas em reais ou pecuniárias. As reais estão relacionadas à produção (especialização, tempo das tarefas, relação entre o volume de equipamentos e insumos) e as pecuniárias são os ganhos com aquisições de matérias-primas em maior escala, menor custo financeiro, menor custo com propaganda, tarifas de transportes mais baixas, maior poder na determinação dos salários, vantagens advindas do prestígio da empresa ou da marca, etc.

Clemente et al. (2002) comenta que a grande maioria dos projetos públicos destina-se à produção de serviços, por isso apresentam especificidades em relação às economias de escala. Considera-se a seguinte classificação das atividades destes projetos: atividades-fim, atividades de apoio e atividades administrativas. A obtenção de economias de escala nas atividades-fim está relacionada à adoção de tecnologias mais avançadas para maiores tamanhos de projeto. As atividades de apoio estão relacionadas aos recursos necessários para realização da atividade fim e as atividades administrativas, que são as que podem dar origem a maiores economias de escala por estarem muitas vezes sujeitas à indivisibilidade e a custos inerentes ao projeto. A análise econômica de projetos públicos ainda deve levar em consideração fatores como a localização, a área de influência do projeto, ao perfil do usuário, às tendências demográficas e os objetivos estratégicos do planejamento.

2.2.3 Estudo da Localização

A melhor localização da unidade de produção será a que permitir aumentar a produção e ao mesmo tempo reduzir os custos necessários a essa produção, elevando assim ao máximo os benefícios líquidos do projeto. Primeiramente, define-se a zona geral (macrolocalização)

onde se instalará a empresa, e após, elege-se o ponto preciso (microlocalização) (BUARQUE, 1984).

O estudo da macrolocalização consiste em definir a região ou cidade onde se deverá situar a unidade de produção. Clemente et al. (2002) defini este estudo como de escala regional e afirma que estão mais restritos ao setor industrial, a exceção é constituída por alguns ramos do setor de serviços de produção e do comércio atacadista. Para sua definição, deve-se levar em consideração:

- a) Disponibilidade e características da matéria-prima.
- b) Disponibilidade e classificação da mão-de-obra.
- c) Disponibilidade dos serviços básicos (energia, água, telefones, rede de esgotos).
- d) Terrenos disponíveis, clima, fatores topográficos.
- e) Distância da fonte de combustível industrial.
- f) Facilidades de transporte.
- g) Distância e dimensão do mercado e facilidades de distribuição.
- h) Condições de vida, leis e regulamentos, incentivos.
- i) Estrutura tributária.

O estudo da microlocalização é a definição do lugar específico do projeto. Em Clemente et al. (2002), este estudo é definido como de escala urbana, abrangendo a maior parte do comércio e dos serviços e grande parte da pequena indústria. Para efetuar a seleção do local é necessário ter informações básicas como:

- a) Descrição física do edifício a construir.
- b) Área atual e futura requerida.
- c) Necessidade de linhas férreas, estradas, etc.
- d) Quantidade de água, energia, gás, etc.
- e) Volume e características de águas residuais.
- f) Regulamentações sobre poluição do ambiente e volumes estimados que o projeto gerará; instalações de equipamentos e construções especiais.
- g) *Layout* (distribuição dos equipamentos e fluxo, e transporte de material dentro da fábrica).

Com essas informações chega-se a estudar a localização específica, analisando-se os terrenos disponíveis através das seguintes informações:

- a) Superfície disponível; topografia do terreno.
- b) Características mecânicas do solo; custos do terreno.
- c) Impostos presentes e futuros sobre o mesmo.

- d) Proximidade das vias de comunicação.
- e) Proximidade dos serviços públicos.
- f) Transportes urbanos ou suburbanos.
- g) Serviços de esgotos, água, luz, telefone, gás; disponibilidade de escolas, hospitais e demais necessidades requeridas para os trabalhadores e suas famílias.
- h) Obras futuras nos arredores do terreno.
- i) Regulamentação da zona industrial.

O setor público pode influenciar a localização das atividades econômicas, levando em conta objetivos de utilização eficiente de recursos, de desenvolvimento sustentado e de elevação da qualidade de vida. Para tanto, é preciso levar em consideração as potencialidades regionais e urbanas e criar uma política de incentivos que seja eficiente do ponto de vista da sociedade.

2.2.4 Engenharia do Projeto

Os objetivos da engenharia são basicamente determinar o processo de produção, os equipamentos e as instalações, e, assim, tornar possível o cálculo dos custos de investimento e de operação. De modo geral, a etapa da engenharia consiste em quatro etapas: ensaios e investigações preliminares; seleção e especificação do processo e dos equipamentos (seleção de tecnologias); projeto de construção civil e infra-estrutura e análise de rendimentos (BUARQUE, 1984).

Esta etapa, além de contribuir para uma reorientação do estudo de mercado, no caso de ser verificado a possibilidade de produzir outros artigos com as mesmas instalações e contribuir para as decisões sobre o tamanho e a localização da unidade de produção, ela ainda, orienta o processo de financiamento com a informação do tempo necessário para a execução e o funcionamento das instalações, defini o tipo de mão-de-obra requerida e os serviços auxiliares necessários como assistência técnica e orienta quanto aos problemas legais existentes como necessidade de consulta e registro de patentes e marcas (BUARQUE, 1984).

2.2.5 Análise dos Custos e Receitas

Para determinar se o resultado que o projeto produz compensa a soma dos esforços e recursos despendidos na atividade produtiva é necessário comparar os insumos (custo) necessários e o produto (receita) resultante através de valores monetários estimados. As saídas

de dinheiro são chamadas de custos e as entradas de dinheiro são chamadas de receita (BUARQUE, 1984).

As receitas do projeto são o fluxo de recursos financeiros (monetários) que o mesmo recebe em cada ano da sua vida útil. As receitas de um projeto originam-se principalmente das vendas dos seus produtos e subprodutos. O cálculo das receitas é realizado a partir da previsão de quanto será produzido e vendido pela unidade de produção, assim como dos preços que terão os produtos no mercado (BUARQUE, 1984).

No processo de uma unidade de produção, percebem-se, basicamente, dois tipos de custos:

- a) Investimentos: Definir o investimento é determinar as necessidades de recursos financeiros para executar o projeto, informação fundamental para definir a viabilidade ou não da unidade de produção. Os investimentos necessários para a instalação e o funcionamento do projeto dividem-se em: investimentos fixos e investimentos de capital de giro. Os investimentos fixos são definidos a partir dos dados da engenharia e servem para financiar os custos das instalações (terrenos e obras preliminares às edificações, edifícios e a construção, obras complementares, maquinário e equipamentos, veículos, móveis e utensílios, patentes, tecnologia e licenças). E os investimentos de capital de giro dependem do nível efetivo de produção da empresa pois servem para financiar o funcionamento da empresa e remunerar os recursos necessários ao próprio processo de produção (matéria-prima, estoque, mão-de-obra, manutenção, limpeza e reparações, custo de financiamento das vendas, etc.) (BUARQUE, 1984).
- b) Custos operacionais: Equivalem ao total de recursos necessários para comprar e pagar os diversos componentes do processo de produção e vendas da empresa durante um certo período de tempo. Os custos operacionais estão divididos basicamente em custos fixos e custos variáveis. Os custos fixos são aqueles que independem do nível de produção (gastos de administração da empresa como os gastos com material de escritório). Os custos variáveis, por sua vez, dependem diretamente do nível de produção que a unidade produz num dado período (matérias-primas, embalagens, depreciação). Os gastos com vendas também são variáveis mas diretamente proporcionais a venda final do produto (comissões a vendedores, impostos) (BUARQUE, 1984).

Além destas classificações, há ainda os custos unitários, isto é, os custos para produzir uma unidade do produto, o custo marginal, que é o custo para produzir uma unidade adicional

do produto e, a depreciação, que é a perda de valor que sofrem os bens de capital por causa dos anos de operação (desgaste, obsolescência, acidentes).

No que diz respeito ao investimento necessário para implantação do projeto, é importante levantar quanto deste valor será obtido através de recursos disponíveis interna e externamente à empresa. O capital próprio que a empresa coloca no projeto determina o volume de recursos emprestado pelas instituições, além do grau de endividamento, que quando excessivo pode acarretar um risco financeiro elevado. Outro aspecto importante, é o custo deste capital, tanto o próprio, quanto o de terceiros. Só será interessante executar o projeto quando a rentabilidade for superior à média ponderada destes custos. Isto significa que o custo do capital, bem como o parcelamento do empréstimo (quando necessário) deverá estar incluído no levantamento dos custos do projeto (WOILER E MATHIAS, 1996).

Esse levantamento dos custos e receitas permite a construção de um fluxo de fundos¹³ que são orçamentos de receitas e custos (incluindo o investimento) com suas evoluções, ano a ano, durante toda a vida útil do projeto. O fluxo de fundos é o quadro que indica a performance esperada do projeto em toda a sua vida futura e servirá de base para a avaliação da viabilidade (BUARQUE, 1984).

Conforme Clemente et al. (2002), é possível que o trabalho mais complexo na elaboração do projeto seja estimar os investimentos, as receitas e os custos operacionais. A qualidade das estimativas depende, dentro outros fatores, de:

- a) Uma boa previsão de vendas (quem são os consumidores e os concorrentes, que fatia de mercado se espera conquistar com o produto ou serviço, qual a forma de comercialização, etc.);
- b) Um bom orçamento de capital (instalações físicas, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, *software*, etc.);
- c) Um bom planejamento da produção (qual a escala de produção, qual a tecnologia adotada e qual o processo de produção);
- d) Um bom orçamento de produção (custos de insumos, de mão-de-obra, de tecnologia, de comercialização e de assistência técnica);
- e) Uma boa estimativa de capital de giro;
- f) Uma boa estimativa da do horizonte de planejamento e do valor residual do projeto.

¹³ Ou fluxo de caixa.

2.2.6 Avaliação Financeira

Os métodos de avaliação das oportunidades de investimento baseiam-se na magnitude do investimento inicial, com os ganhos líquidos esperados durante certo período de tempo (CLEMENTE et al., 2002). Espera-se que o projeto tenha (pelo menos) uma receita estimada capaz de cobrir os custos de produção, os custos operacionais, os custos financeiros (juros) e, ainda, gerar recursos de caixa suficientes para devolver o valor investido (WOILER E MATHIAS, 1996).

Há diferentes formas de realizar a avaliação financeira de um projeto, tais como:

- a) Tempo de retorno do capital¹⁴: Consiste em determinar quanto tempo de funcionamento é necessário para que a empresa permita aos investidores recuperar o capital investido (BUARQUE, 1984). Para aplicação do método, a empresa fixa um prazo-limite para a recuperação das despesas de investimento e são aceitos os projetos cujo tempo de recuperação seja menor ou igual a este limite (WOILER E MATHIAS, 1996).
- b) Tempo de retorno do capital descontado: A definição é a mesma do tempo de retorno de capital, com a única diferença de que seu cálculo é feito com os valores do fluxo de caixa descontados a uma dada taxa (WOILER E MATHIAS, 1996).
- c) Valor presente líquido (VPL)¹⁵: É a diferença entre o valor investido e o valor dos benefícios esperados, descontados para a data inicial, usando-se como taxa de desconto o custo de oportunidade (CLEMENTE et al., 2002). Quando o valor resultante é positivo, o projeto deve ser aceito porque cobre o custo de capital da empresa. Quanto maior o VPL a uma dada taxa de desconto, mais desejável é o projeto para a empresa (WOILER E MATHIAS, 1996).
- d) Índice do valor atual: É o quociente entre o valor atual das entradas e saídas, descontados a uma dada taxa. O critério de decisão é aceitar todos os projetos que, descontados a uma dada taxa, apresentam um índice superior ou igual a 1. A leitura que se deve fazer do índice resultante é o quão superior os ganhos do projeto são em relação aos gastos do investimento a uma taxa de desconto (WOILER E MATHIAS, 1996).
- e) Taxa interna de retorno (TIR): É a taxa que torna nulo o valor presente líquido. De modo geral, um projeto é considerado viável se a sua taxa interna de retorno for maior

¹⁴ Também conhecido em outras bibliografias como tempo de recuperação ou *pay-back*.

¹⁵ Também conhecido como valor atual líquido (VAL).

do que a taxa de desconto correspondente ao custo de oportunidade (CLEMENTE et al., 2002). A TIR pode servir para comparar diferentes projetos entre si, e para compará-los com a rentabilidade geral possível na economia (BUARQUE, 1984).

- f) Rentabilidade simples: É a relação de lucro médio provável gerado em cada ano, pelo total do investimento realizado. Esse índice permite saber quanto gerará, em cada ano, cada unidade de capital investido no projeto (BUARQUE, 1984).
- g) Total dos lucros líquidos comparado com o total de investimentos: Para calcular este indicador é necessário tomar o total de lucros anuais e dividir pelo investimento (BUARQUE, 1984).

A taxa de desconto utilizada para cálculo dos valores futuros no presente é chamada de Taxa Mínima de Atratividade (TMA). A TMA é a taxa a partir da qual o investidor considera que está obtendo ganhos financeiros (CASAROTTO E KOPITKE, 1998). É uma taxa associada ao custo de oportunidade do investimento, ou seja, um custo financeiro que equivale à perda que o capital investido sofre por estar vinculado ao projeto e não poder ser investido em nenhuma outra alternativa oferecida pelo mercado com baixo risco (CLEMENTE et al, 2002). Na impossibilidade de determinar este custo, é comum considerar o custo de oportunidade como equivalente à taxa de juros vigente no país (BUARQUE, 1984).

Além do custo de oportunidade, a determinação da TMA poderia levar em consideração o custo do capital próprio da empresa e o custo dos empréstimos. A disponibilidade de caixa da empresa pode ter um custo menor para ela, mas também pode significar que a empresa está lançando mão de aplicações com menor prazo e maior liquidez, cujo custo é o juro que a empresa deixará de ganhar. Ou esta empresa pode ter recorrido a empréstimos que possuem um capital de risco associado cujo custo torna-se mais elevado (WOILER E MATHIAS, 1996). Os investimentos desta empresa deverão render o suficiente para pagar os juros dos capitais de terceiros e proporcionar um lucro compatível com as expectativas dos acionistas. Em outras palavras, a TMA deverá ser maior ou igual ao custo do capital (CASAROTTO E KOPITKE, 1998).

Toda a análise até então abordada leva em consideração que os fluxos de receitas e despesas futuras estão perfeitamente definidos e de ocorrência certa, tomando por base algumas premissas fundamentais. Por mais certas ou acuradas que sejam estas premissas, elas não livram o analista de um elemento fundamental na tomada de decisão: a incerteza. Trata-se da incerteza quanto ao sucesso de novos produtos, ao comportamento dos preços, às possíveis mudanças nos padrões de consumo, ao comportamento da concorrência e às variações dos juros e disponibilidades do mercado financeiro. Há também as incertezas ligadas aos eventos

políticos nacionais e internacionais: mudanças de governo, greves, revoluções, guerras, etc (ABREU E STEPHAN, 1982).

Conforme Abreu e Stephan (1982), a Teoria da Decisão distingue três situações possíveis para tomar decisões. Quando a decisão tomada gera sempre o mesmo resultado tem-se uma situação de certeza. Quando são conhecidos os estados futuros que possam ocorrer e suas respectivas probabilidades de ocorrência, diz-se que a análise está sob condições de risco. Quando nada ou pouco se conhece sobre os estados futuros, a análise acontece sob condições de incerteza (CASAROTTO E KOPITTKE, 1998).

Com a introdução do risco na análise de um investimento, já não se pode dizer que duas alternativas com mesmo VPL sejam economicamente equivalentes. A melhor alternativa será a que apresentar a menor possibilidade de variação. A principal fonte de risco nos projetos é o fato de que o volume de informações é muito grande e os valores são projetados no futuro. Algumas medidas podem ser tomadas para diminuir este risco: estimativas mais cuidadosas, elaboração de projeções dos fatores a partir de cenários diferentes (pessimista, médio e otimista), incorporação do risco à taxa de desconto, cálculo do coeficiente de certeza equivalente para cada fluxo futuro, análise de sensibilidade para medir em que magnitude uma alteração prefixada em um ou mais fatores do projeto altera o resultado final e análises estatísticas do risco (árvores de decisão, método de Monte Carlo) (WOILER E MATHIAS, 1996).

Sob condições de incerteza existem basicamente três alternativas para a solução dos problemas: uso de regras de decisão às matrizes de decisão; análise de sensibilidade quando não se dispõe de qualquer informação sobre a distribuição de probabilidades e a simulação quando se dispõe de alguma informação para que ela possa transformar a incerteza em risco (CASAROTTO E KOPITTKE, 1998).

Segundo ainda Casarotto e Kopittke (1998), ao elaborar-se uma análise financeira, somente estão sendo considerados os fatores conversíveis em dinheiro. Um investimento pode ter repercussões que não sejam ponderáveis, tais como manter certo nível de emprego. Portanto, uma análise financeira pode não ser suficiente para a tomada de decisão, para tanto, poderá ser necessário considerar fatores não quantificáveis como restrições ou os próprios objetivos e políticas gerais da empresa.

À luz do referencial teórico apresentado, este trabalho pretende realizar um estudo de caso do SEBRAE/RS. Para tanto, é importante conhecer como ocorreu à criação da instituição, sua forma de atuação, os entes econômicos envolvidos, bem como já apresentar,

brevemente, a síntese de alguns documentos relacionados ao processo de elaboração e avaliação de seus projetos.

3 O SEBRAE E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Conceber o SEBRAE, implica conhecer sua história e evolução, seu propósito e orientação estratégica e sua forma de atuação. A primeira seção deste capítulo conta a história do SEBRAE e seu processo de evolução. São mencionados os principais atos legais até sua transformação em serviço social autônomo, a partir de 1990, e sua forma de organização e estrutura com base em seu Estatuto Social e Regimento Interno. Na sequência, a próxima seção trata do propósito e da orientação estratégica da instituição, através da análise do documento “Direcionamento Estratégico 2009-2015”, que representa o principal instrumento de orientação para as ações do Sistema SEBRAE. Na última seção, são apresentadas as diferentes formas de atuação da instituição no atendimento das necessidades de seus clientes.

3.1 SURGIMENTO, EVOLUÇÃO E ESTRUTURA DO SEBRAE

A partir de 1960 que se verifica o primeiro esforço articulado voltado ao segmento das pequenas empresas, com a criação do Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (GEAMPE), que tinha o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas industriais.

Em 1964, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), criou o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME) e o Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico (FUNTEC), atual Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). O FIPEME e o FUNTEC formavam o Departamento de Operações Especiais do BNDE, no qual foi montado um sistema de apoio gerencial às pequenas e médias empresas. Identificou-se, através de pesquisas, que a má gestão dos negócios estava diretamente relacionada com os altos índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o banco.

Em 17 de julho de 1972, diante do reconhecimento de que os problemas econômicos e financeiros das empresas eram acrescidos de sérios problemas gerenciais, e, por iniciativa do BNDE e Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (CEBRAE). O CEBRAE assumiu a forma de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, operando com recursos não reembolsáveis e teve seu Conselho Deliberativo formado pela FINEP, pela Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e BNDE. Os recursos para atuação da entidade eram obtidos a

cada ano em nível federal e estadual, por meio de um intenso processo de negociação de convênios, programas e projeto, e também da remuneração dos serviços prestados.

Em 1974, a instituição já contava com 230 colaboradores e estava presente em 19 Estados da Federação. A atuação nos Estados ocorria através dos Centros de Assistência Gerencial (CEAG's), que também eram sociedades civis, sem fins lucrativos e que tinham como membros instituidores e participantes dos Conselhos Deliberativos: o Banco de Desenvolvimento do Estado, as Federações de Indústrias, as Federações e Associações Comerciais, as Universidades e outras instituições relacionadas com as atividades das pequenas e médias empresas.

O II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND)¹⁶ consolidou o CEBRAE como instituição de apoio à pequena e média empresa. Com isso, a entidade passou a cobrir todos os Estados e a realizar programas para todos os setores, e não apenas para a indústria. No final dos anos 70, nasceram programas como o PRONAGRO (Programa Nacional de Desenvolvimento Agropecuário), PROPEC (Programa Nacional de Desenvolvimento da Pecuária) e o PROMICRO (Programa de Apoio à Microempresa). Em 1979, o CEBRAE já havia formado 1.200 (um mil e duzentos) consultores especializados em micro, pequenas e médias empresas.

A partir de 1982, a instituição passou a ter uma atuação mais política, servindo de canal de ligação entre as empresas de micro e pequeno porte e os demais órgãos públicos no encaminhamento das questões ligadas ao setor. É também desse ano a criação de programas de desenvolvimento regional e a elaboração de diagnósticos setoriais que fundamentassem a ação nos Estados.

As mudanças no setor público dos Governos José Sarney e Fernando Collor (1985-1990) repercutiram no CEBRAE, que se mudou do Ministério do Planejamento para o Ministério da Indústria e Comércio, abarcando a microempresa em seu âmbito de atuação e sofrendo grande instabilidade orçamentária. No final da década de 80, as reformas na administração pública visavam o fim das fundações e autarquias mantidas pelo Governo Federal, e o CEBRAE, percebendo a inadequação de sua dependência ao Governo, transformou-se em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), sancionado pela Lei 2.318. A entidade tornou-se um serviço social autônomo, instituído por escritura pública sob a forma de entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, regulada por seu estatuto, em consonância com a Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990 e

¹⁶ O II PND (1975-1979) foi um plano de desenvolvimento econômico brasileiro, que tinha como finalidade estimular a produção de insumos básicos, bens de capital, alimentos e energia.

alterações posteriores, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 09 de outubro de 1990, que dispuseram sobre a desvinculação da entidade da administração pública federal e asseguraram, de forma mais perene, os recursos necessários para a sua atuação.

O SEBRAE Nacional recebe recursos conforme Lei no. 8.154, de 28 de dezembro de 1990, mediante contribuição parafiscal das empresas privadas instaladas no País. Parte desses recursos são repassados aos SEBRAE dos estados e Distrito Federal para manutenção de suas atividades e programas. O SEBRAE dos estados e Distrito Federal tem autonomia financeira, administrativa, patrimonial e contábil, sendo constituído como entidade juridicamente autônoma.

Constituem rendimentos do SEBRAE, conforme artigo nº 28 do estatuto vigente: o adicional às alíquotas das contribuições sociais relativas às entidades de que trata o artigo 1º, do Decreto-Lei nº 2.318, de 30 de dezembro de 1986, conforme estabelecido no artigo 8º, § 3º, da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, e alterações posteriores; as subvenções e auxílios financeiros; o produto da prestação dos seus serviços; o produto da aplicação dos seus bens patrimoniais e financeiros; as doações recebidas e outras rendas de origens diversas.

Os associados instituidores do SEBRAE, conforme artigo nº 10 do estatuto vigente, são: Associação Brasileira dos SEBRAE Estaduais (ABASE); Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI); Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas (ANPROTEC); Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB); Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA); Confederação Nacional do Comércio (CNC); Confederação Nacional da Indústria (CNI); Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE); Banco do Brasil S/A.; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Caixa Econômica Federal (CEF); Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e a União, através do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC.

O SEBRAE atua em todo o território nacional. É organizado sob a forma de sistema e é composto por uma unidade nacional coordenadora e por unidades operacionais vinculadas, localizadas em cada um dos 26 (vinte e seis) Estados da Federação e no Distrito Federal. São 788 pontos de atendimento, 336 próprios e 452 via parceiros. Em torno de 4.500 (quatro mil e quinhentos) colaboradores e 12.000 (doze mil) consultores externos, de norte a sul do Brasil.

3.2 DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2009-2015

No início, quando ainda era CEBRAE, o estatuto da instituição estabelecia como finalidade do órgão, a assistência às pequenas e médias empresas, em realização de pesquisas, treinamento de dirigentes e de pessoal técnico-administrativo, aspectos tecnológicos, econômicos, financeiros e administrativos e a implantação de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa.

A partir de 1999, o SEBRAE realizou um redirecionamento estratégico, e criou duas novas frentes de trabalho: Unidade de Desenvolvimento Local e Unidade de Desenvolvimento Setorial. O papel da Unidade de Desenvolvimento Local consistiu na identificação e organização das demandas locais, com ênfase na construção do capital social, no protagonismo local e na construção de agendas de desenvolvimento local, em que eram levantadas vocações e potencialidades. A Unidade de Desenvolvimento Setorial atuou na organização das demandas setoriais, com foco nas cadeias produtivas e nos arranjos produtivos locais (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2010).

No atual contexto nacional, o SEBRAE tem um triplo papel: prestador de serviços empresariais às micro e pequenas empresas (MPE's), desenvolvendo o mercado de serviços para essa clientela, agência de desenvolvimento ou de articulação estratégica para a construção de ambientes favoráveis aos pequenos negócios e gerador de conhecimento sobre esse relevante segmento do setor empresarial (FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2010). No que diz respeito aos serviços oferecidos, estes alcançam as atividades industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização; da ciência, tecnologia e meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social, conforme artigo 5º do estatuto vigente.

O Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE tem o papel de nortear as ações e os projetos da instituição.

O Direcionamento Estratégico é revisto, periodicamente, com a participação dos integrantes do Sistema SEBRAE (gestores, coordenadores, gerentes, diretores e conselheiros) e de importantes setores da sociedade ligados à entidade (parceiros, confederações, federações, instituições financeiras, governo municipais, estaduais e federais), sendo levado à apreciação e à aprovação formal do Conselho Deliberativo Nacional (CDN).

O Direcionamento Estratégico busca construir uma visão de futuro para a organização. O direcionamento observa o cenário e as principais tendências do país, tendo como foco a

missão do SEBRAE, estabelecendo premissas e objetivos estratégicos, além de metas e indicadores.

O Direcionamento Estratégico 2009-2015 do SEBRAE apresenta as seguintes premissas:

- a) Partir da missão institucional do Sistema de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo.
- b) Partir do cenário de atuação e dos fatores de competitividade da micro e pequena empresa para refletir, em seguida, sobre a estratégia de atuação do Sistema SEBRAE até 2015.
- c) Utilizar um processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia para captura de idéias e pontos de vista de dirigentes e profissionais do SEBRAE de todo o país e das partes interessadas do Sistema, tais como representantes dos empreendedores, dos pequenos negócios, do Governo, das Universidades e de outras entidades e parceiros.
- d) Contar com um método que traduza a estratégia do Sistema SEBRAE de forma consistente e que possibilite um monitoramento efetivo dessa estratégia por meio de objetivos, indicadores, metas e programas estruturantes.
- e) Propor uma metodologia de alinhamento entre o Direcionamento Estratégico das unidades do SEBRAE e os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas e os programas estruturantes do Sistema SEBRAE.
- f) Sistematizar um método para o Direcionamento Estratégico que possa ser replicado e se torne um processo contínuo no âmbito do Sistema SEBRAE.

Segundo Chiavenato (1999), a missão de uma empresa significa a razão da sua existência, é a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A missão institucional do SEBRAE é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”.

Conforme Collins e Rukstad (2008), a visão exprime o que a empresa quer ser, aonde ela quer chegar. Para a visão é importante que sejam definidos prazos. A visão de futuro do SEBRAE é “Ter excelência no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável”.

Conforme Clemente et al (2002, p. 63), objetivo é a “expressão geral da direção estratégica ou intenção de acordo com a missão”. No SEBRAE os objetivos representam o foco e os pontos relevantes da estratégia no contexto do negócio.

Para cumprimento da missão, o SEBRAE definiu os seguintes objetivos estratégicos:

- a) M1 - Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas.

Descrição do objetivo estratégico: Atuar como agente catalisador de iniciativas para melhorar a competitividade das micro e pequenas empresas, gerando resultados crescentes e de impacto para o desenvolvimento sustentável do Brasil.

- b) M2 - Fomentar o empreendedorismo.

Descrição do objetivo estratégico: Incentivar o empreendedorismo no Brasil por meio de soluções articuladas para a estruturação das MPE's.

A proposta de valor do SEBRAE é a combinação dos atributos de valor oferecidos ao público interessado: MPE's, empreendedores e a sociedade. Para tanto, a instituição definiu os seguintes objetivos estratégicos:

- a) C1 - Ser reconhecido como líder na articulação e gestão de iniciativas que elevem a competitividade das MPE's e fomentem o empreendedorismo.

Descrição do objetivo estratégico: Ser reconhecido como líder na articulação e gestão de iniciativas que permitam o fácil acesso a informações, conhecimentos, inovação e mercado, que fomentem a cooperação, o empreendedorismo, elevando a competitividade das MPE's no mercado, garantindo sua satisfação e fidelidade.

- b) C2 - Ser reconhecido como importante instituição indutora do desenvolvimento do país.

Descrição do objetivo estratégico: Ser referência como instituição indutora do desenvolvimento por meio do empreendedorismo e das MPE's, promovendo a geração de emprego e renda e melhoria do desenvolvimento socioeconômico e ambiental do país.

Os objetivos estratégicos relacionados ao oferecimento de soluções para as MPEs e empreendedores, individual e coletivamente, sendo estes prioritários, são:

- a) P1 - Promover a inovação nas MPE's.

Descrição do objetivo estratégico: Incentivar a cultura de inovação nas MPE's, buscando a ampliação de seus canais de acesso à inovação, e desenvolvimento diretamente e por meio de parceiros, novos modelos de negócios, de gestão, de processos e produtos para serem incorporados às MPEs, ampliando sua competitividade empresarial: inovação tecnológica, modelos de negócio e de gestão, inclusão digital, incubadoras, universidades, institutos de pesquisa, parques tecnológicos.

b) P2 - Fortalecer a cooperação entre as MPE's.

Descrição do objetivo estratégico: Promover a cultura da cooperação e o desenvolvimento de redes empresariais e institucionais, nacionais e internacionais, com ênfase no fortalecimento de parcerias efetivas e na formação de lideranças: redes, cooperativas, consórcios, associações, etc.

c) P3 - Potencializar a conquista e a ampliação de mercados.

Descrição do objetivo estratégico: Estimular e apoiar a manutenção e a conquista de mercados, nacionais e internacionais, por meio da implantação de mecanismos de acesso ao mercado: comércio eletrônico, consumo consciente, utilização de meios eletrônicos de pagamento, internacionalização (importação e exportação), certificação, rastreabilidade, responsabilidade socioambiental, cadeias produtivas de grandes empresas, redes, consórcios, cooperativas, acesso das classes C, D e E.

d) P4 - Orientar e capacitar em gestão, tecnologia e processos.

Descrição do objetivo estratégico: Oferecer produtos e serviços de excelência, presencial e a distância, que atendam às necessidades das MPE's e dos empreendedores para que possam alcançar padrões mundiais de competitividade. Disseminar informações e dotar de conhecimentos sobre gestão de negócios as MPE's e os empreendedores em todas as áreas do conhecimento que sejam alavancadoras do seu desenvolvimento empresarial: empreendedorismo, gestão de MPE's, formalização, inovação, mercados, inteligência competitiva, acesso a serviços financeiros, processos, tecnologia, legislação e formação de lideranças.

Com relação à visibilidade institucional e a imagem do SEBRAE, os objetivos são:

a) P5 - Ampliar a visibilidade institucional e fortalecer a imagem do SEBRAE.

Descrição do objetivo estratégico: Buscar o fortalecimento da imagem do Sistema SEBRAE junto a seus públicos alvo, por meio de soluções de fácil acesso e gestão focada em resultado.

b) P6 - Ter excelência e transparência na aplicação dos recursos.

Descrição do objetivo estratégico: Maximizar e assegurar a aplicação dos recursos financeiros disponíveis de forma econômica e transparente, gerando resultados efetivos para as MPE's.

Na busca pela viabilização do desenvolvimento das MPE's e empreendedores, os objetivos estratégicos relacionados ao ambiente externo, sendo quatro deles prioritários, são:

a) P7 - Promover a cultura do empreendedorismo.

Descrição do objetivo estratégico: Promover a cultura do empreendedorismo por meio da valorização de iniciativas que apoiem o fortalecimento das MPE's, com ênfase no desenvolvimento da educação empreendedora do país: disseminação junto à sociedade e educação em todos os níveis.

- b) P8 - Articular e fortalecer redes de parceiros em prol da MPE.

Descrição do objetivo estratégico: Articular e fortalecer parcerias nacionais e internacionais para mobilizar recursos, competências e conhecimento em prol do empreendedorismo e do desenvolvimento das MPE's: conhecimento, inovação e tecnologia, P&D, parceiros e redes, nacionais e internacionais.

- c) P9 - Contribuir para o desenvolvimento territorial e de sistemas produtivos locais, com foco nas MPE's.

Descrição do objetivo estratégico: Atuar no desenvolvimento territorial para incentivar suas potencialidades e vocações por meio de ações integradas capazes de promover empreendimentos sustentáveis: arranjos produtivos locais (APL), interiorização, parcerias locais, regionalização, níveis de inserção de mercado, indicação geográfica, comércio justo, certificação de origem e socioambiental, produção sustentável.

- d) P10 - Estimular a ampliação do acesso a serviços financeiros.

Descrição do objetivo estratégico: Articular soluções e induzir políticas junto ao Sistema Financeiro Nacional, entidades não reguladas, organismos internacionais, para a ampliação do acesso e a redução de custos dos serviços financeiros para empreendedores e MPES: microfinanças, garantias (FAMPE e SGC), acesso ao crédito (capital de giro, investimento, misto), acesso ao financiamento para inovação/capital de risco (Fundos, FINEP, etc.) e ao financiamento para exportação.

- e) P11 - Articular, propor e apoiar a implementação de políticas públicas.

Descrição do objetivo estratégico: Intensificar a atuação do SEBRAE como agente indutor de ações em prol das MPE's junto ao poder público nos seguintes aspectos legais: regulamentação e implementação da Lei Geral nos estados e municípios, socioambiental, exportação, reforma trabalhista, desburocratização, legalização das empresas, acesso ao crédito e capital, reforma tributária, incentivo à tecnologia e inovação, compras governamentais e acesso à justiça.

Os objetivos estratégicos ligados à organização interna do SEBRAE são:

- a) P12 - Ter excelência em gestão focada em resultados.

Descrição do objetivo estratégico: Tornar a gestão por resultados do Sistema SEBRAE um valor incorporado por seus colaboradores, parceiros e partes interessadas,

tornando-se um modelo de referência em gestão, reconhecido nacional e internacionalmente.

- b) P13 - Fortalecer mecanismos que potencializem a atuação integrada do Sistema.

Descrição do objetivo estratégico: Criar e manter mecanismos para disseminar informações, orientações e boas práticas entre todos os agentes do Sistema SEBRAE, de forma a assegurar a integração e propósitos comuns de estratégias, planos, projetos e ações.

- c) A1 - Desenvolver competências e reter talentos internos e externos.

Descrição do objetivo estratégico: Aprimorar a contratação, o acompanhamento e a avaliação das pessoas, investindo no desenvolvimento contínuo e na retenção de competências dos colaboradores internos e externos (parceiros) que garantam a obtenção dos resultados estratégicos do Sistema SEBRAE: profissionalização orientada para excelência técnica, gestão sistêmica (visão integrada de processos com multi-funcionalidade), conhecimento da realidade sobre as MPE's e do seu mercado de atuação, relacionamento interpessoal e motivação.

- d) A2 - Ter um ambiente de trabalho integrado, que promova a cultura de resultados e a qualidade de vida.

Descrição do objetivo estratégico: Estimular as atitudes dos colaboradores que os levem a entender e desenvolver a cultura de trabalho com foco em resultados e com aumento de produtividade em suas atividades. Incentivar, por meio de diretrizes, políticas e programas, um ambiente que propicie a qualidade de vida dos colaboradores.

- e) A3 - Desenvolver e implantar a gestão do conhecimento sobre e para as MPE's.

Descrição do objetivo estratégico: Desenvolver e implantar no Sistema SEBRAE um processo de gestão do conhecimento por meio de captação, geração e busca constante de melhores práticas no Brasil e no exterior, para apoiar a atuação das MPE's em áreas estratégicas (mercado, gestão, inovação, tecnologia, inteligência competitiva, etc.), bem como orientar a atuação do SEBRAE junto às MPEs (setores: produtos e serviços, cadeias produtivas, regiões, territórios, APL prioritários): conhecimento da realidade sobre e para as MPE's, e de seu mercado de atuação.

- f) A4 - Aprimorar a utilização das tecnologias de informação e comunicação para dinamizar a gestão do Sistema SEBRAE e o atendimento ao público externo.

Descrição do objetivo estratégico: Aprimorar as tecnologias de informação e comunicação e intensificar o seu uso para dinamizar a integração do Sistema SEBRAE e desenvolver soluções inovadoras para o atendimento ao público externo.

Os indicadores de desempenho do SEBRAE são os indicadores vinculados aos objetivos estratégicos que medem o impacto das ações do SEBRAE no público alvo:

- a) Indicador: Taxa de sobrevivência das MPE's atendidas pelo SEBRAE.

Descrição dos Indicadores: Percentual de MPE's ativas com até dois, três e quatro anos em atividade, atendidas pelo SEBRAE em comparação com as não atendidas.

Fonte: Pesquisa SEBRAE

- b) Indicador: Taxa de MPE's atendidas pelo SEBRAE.

Descrição dos Indicadores: Número de MPE's atendidas pelo SEBRAE em relação ao número total de MPE's existentes no País.

Fonte: Pesquisa SEBRAE

- c) Indicador: Participação das MPE's na economia do País.

Descrição dos Indicadores: Indicador a ser desenvolvido.

Fonte: Indicador a ser desenvolvido.

- d) Indicador: Índice de contribuição do SEBRAE para criação de MPE's.

Descrição dos Indicadores: Contribuição do SEBRAE para criação de MPE's nos momentos de concepção, formalização e primeiros seis meses de atividade.

Fonte: Pesquisa SEBRAE

- e) Indicador: Avaliação da imagem do SEBRAE junto às MPEs e empreendedores.

Descrição dos Indicadores: Pesquisa de imagem realizada junto às MPE's e empreendedores informais (atendidos e não atendidos) – “O SEBRAE como líder na articulação e gestão de iniciativas”.

Fonte: Pesquisa SEBRAE

- f) Indicador: Avaliação da imagem do SEBRAE junto à sociedade.

Descrição dos Indicadores: Pesquisa de imagem realizada junto às instituições e aos órgãos governamentais – “O SEBRAE como instituição indutora do desenvolvimento do País”.

Fonte: Pesquisa SEBRAE

Os SEBRAE/UF e o SEBRAE/NA definem, em seus Planos Plurianuais, as metas para os indicadores de desempenho do SEBRAE.

3.3 FORMA DE ATUAÇÃO

O SEBRAE/RS tem o objetivo de atuar como agente catalisador na articulação, reconhecimento e implementação de práticas e políticas favoráveis às micro e pequenas empresas, promovendo a capacitação, o debate e a troca de experiências entre os gestores da iniciativa pública.

O portfólio do SEBRAE/RS contém em torno de 380 produtos subdivididos em Capacitação (Palestras, Oficinas, Seminários), Consultoria, Publicações, Promoção de Eventos (Feiras, Rodadas de Negócios, Missões Empresariais), Premiações e Orientação Empresarial são oferecidas ao cliente, são estruturadas por setor econômico como indústria, comércio e serviços, agronegócio e inovação e empreendedorismo.

Os principais clientes do SEBRAE/RS estão classificados como:

- a) **Empresário Potencial:** Aqueles indivíduos que tem alguma perspectiva, ainda que distante, de autorrealização por meio de uma atividade na área empresarial. Nesse estágio, ainda não existe uma ideia concreta a ser explorada, e a decisão de se tornar um empresário não está materializada.
- b) **Candidato a Empresário:** O candidato a empresário é aquele que já se encontra em um estágio diferenciado. O candidato a empresário expressa sua intenção de montar uma empresa e possui uma ideia ou um conjunto de ideias para fazê-lo. Nessa fase, o candidato a empresário manifesta o desejo concreto de buscar o próprio sustento.
- c) **Empreendimentos até dois anos:** Nesse estágio do ciclo de vida de uma organização de pequeno porte o enfoque principal deixa de ser as ideias e as possibilidades para ser a produção de resultados. Em uma empresa, tal fato é expresso em termos de vendas, vendas e mais vendas.
- d) **Empreendimentos com mais de dois anos:** Nesse estágio, a empresa já passou pela fase mais difícil do ciclo de vida, o empresário já tem uma razoável experiência e já aprendeu bastante, sobretudo com os próprios erros. Daqui para frente, o empresário precisa acrescentar energia, diferencial competitivo por meio de inovação e intensificar esforços na gestão do negócio. Nesse momento, ele precisa aprender a delegar, o que não pode, nem deve fazer, nos dois primeiros anos, isto é, quando ele deve estar à frente de tudo.

Desde 2003, além do atendimento individual às empresas, através de capacitações, consultorias, informação técnica, acesso a mercado, publicações, promoção de eventos e premiações voltadas à gestão de negócios, foi intensificado o atendimento das necessidades e oportunidades das empresas de forma coletiva. As soluções coletivas trabalhadas pelo SEBRAE geralmente são ligadas a programas e projetos de desenvolvimento setorial, regional, local e baixa especialização produtiva.

O SEBRAE implantou a Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR). A GEOR é uma metodologia para orientar a formulação de estratégias e diretrizes, a programação e a execução de projetos prioritários do sistema, ao mesmo tempo em que observa graus de consistência, com orientação permanente, acompanhamento, avaliação, correção de rumos e medição de resultados.

O foco dos indicadores de programas e projetos está nos resultados para os respectivos públicos alvo. A definição desse alvo deve estar em conformidade com o Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados.

Os projetos coletivos visam à sensibilização de empresas que possuem características em comum, como posição geográfica, segmentação de mercado ou grau de gestão, para o desenvolvimento de ações conjuntas em prol de ganhos de acesso a mercado e desenvolvimento econômico do ambiente do qual estão inseridas. Além das empresas, são convidadas a participar do projeto entidades representativas que atuam como parceiras. De modo geral, os projetos possuem um prazo de vigência de dois anos e são focados em resultados finalísticos, ou seja, resultados que impactem diretamente na vida do público alvo, de fato, a participação da empresa no projeto deve representar algum ganho para ela.

A concretização de soluções coletivas envolve:

1. Captação de recursos para apoio aos projetos.
2. Construção de metodologias (customização setorial e de produtos).
3. Organização e sistematização de conhecimentos específicos sobre os setores envolvidos.
4. Integração de setores mediante apoio para adensamento dos projetos.
5. Valorização das identidades locais que contribuem para fortalecer dinâmicas socioculturais locais e regionais.
6. Capacitação e qualificação de recursos humanos.
7. Definição de estratégias de mercado e de reposicionamento de produtos e serviços.
8. Articulação de políticas públicas e ampliação do acesso a serviços financeiros.
9. Promoção de aprendizagem coletiva.

10. Melhoria tecnológica de processos e produtos.
11. Incentivo à capacidade de inovação.
12. Promoção da competitividade e sustentabilidade.

O atendimento coletivo é composto por um conjunto de soluções que organizam as micro e pequenas empresas em consórcios, cooperativas, associações, núcleos setoriais e arranjos produtivos locais. O SEBRAE acredita que promover a cultura da cooperação e do associativismo é fundamental para o fortalecimento e competitividade do setor. É uma forma eficaz de concentrar e potencializar o fluxo do conhecimento, pois atinge um número maior de empreendedores e gera resultados em cadeia.

O SEBRAE realiza ações coletivas em todos os estados do país. Um exemplo é a criação e a integração de cadeias produtivas, que geram um ciclo de vantagens para todos os envolvidos. Cada cadeia promove a aliança entre empresas de diferentes setores que, por meio de projetos coletivos de interesse comum, reduzem custos, ampliam o nível de qualidade dos produtos, trocam informações e tecnologias e criam demandas de produtos e parcerias internas.

Outra experiência é a integração competitiva, uma estratégia que desenvolve projetos conjuntos para empresas de segmentos diferentes, mas que tenham o mesmo público alvo. Um exemplo é o trabalho de integração de empresas de móveis, brinquedos, calçados, confecções e produtos de higiene e perfumaria voltadas para o público infantil.

A inserção competitiva de pequenas empresas no mercado global também consta na política de atendimento do SEBRAE. Uma das estratégias trabalhadas é a elevação do patamar de qualidade e a identificação de diferenciais competitivos.

Dentre as ações estabelecidas para desenvolvimento durante a vigência do projeto, são oferecidas as empresas participantes, a um custo reduzido, cronogramas de capacitações na área de gestão de negócios, rodadas de negócios, organizações de missões e visitas técnicas a outras empresas para realização de benchmarking e participação em feiras.

Mas muito mais do que apenas oferecer soluções do mix de produtos do SEBRAE, os projetos coletivos tem a intenção de promover a cultura da cooperação e o desenvolvimento de redes empresariais e institucionais, nacionais e internacionais, com ênfase no fortalecimento de parcerias efetivas e na formação de lideranças. Essas ações envolvem organização das demandas setoriais, levantamento das vocações e potencialidades, construção de agendas de desenvolvimento local: arranjos produtivos locais, interiorização, parcerias locais, regionalização, promoção de redes, cooperativas, consórcios, associações, além de produção sustentável.

Os projetos visam também estimular e apoiar a manutenção e a conquista de mercados tanto nacionais quanto internacionais, por meio da implantação de mecanismos de acesso ao mercado. Tais ações referem-se ao comércio eletrônico, ao consumo consciente, à utilização de meios eletrônicos de pagamentos, à internacionalização (exportação e importação), à certificação, à rastreabilidade, à responsabilidade socioambiental, às cadeias produtivas de grandes empresas e às classes C, D e E.

O cumprimento destes objetivos exige, portanto, inovação tecnológica, modelos de negócio e de gestão, inclusão digital, incubadoras, universidades, institutos de pesquisa, parques tecnológicos, empreendedorismo, formalização, inteligência competitiva, acesso a serviços financeiros, processos, legislação, etc.

Ao analisar a que se propõem os projetos coletivos, percebe-se um alinhamento aos objetivos estratégicos do SEBRAE de se tornar referência como instituição indutora do desenvolvimento por meio do empreendedorismo e das micro e pequenas empresas, promovendo a geração de emprego, renda e melhoria do desenvolvimento socioeconômico e ambiental do país.

4 ESTUDO DE CASO

Apresentado os métodos para avaliação econômica de projetos públicos e caracterizado a instituição SEBRAE/RS, no que diz respeito, principalmente, a sua forma de atuação e objetivos estratégicos para o período 2009-2015, passa-se, a partir de agora, a realizar o estudo de caso desta instituição a partir da identificação de sua metodologia de tomada de decisão para composição da carteira de projetos, cumprindo assim, a investigação dos objetivos específicos a que este trabalho se propôs inicialmente.

É importante mencionar que foram esgotadas todas as fontes de consultas autorizáveis e disponíveis ao público em geral referente ao SEBRAE/RS. Os documentos que compõem este estudo de caso são de acesso a qualquer interessado sobre o assunto, pois se encontram disponíveis em plataformas públicas disponibilizadas pela própria instituição. Ainda que tenha sido possível o acesso a vários documentos e manuais referenciais relacionados ao processo de planejamento, percebeu-se, da mesma forma, a falta destes mesmos documentos em uma sequência de anos maior, o que permitiria, da mesma forma, a realização da investigação num período maior de tempo.

A título de exemplo, cita-se que todo o planejamento realizado pelos SEBRAE/UF é guiado por um documento chamado “Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento”, seguido do ano correspondente, mas este é, também, antecedido por um manual denominado de “Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual”. No caso do ano de 2008, há disponível o documento, mas não se verificou a existência do manual, inviabilizando a análise completa da metodologia utilizada para o período.

Dito isso, foi identificado que o “Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual” é o guia mestre de todo o processo de tomada de decisão dos SEBRAE/UF, sendo o primeiro ano disponível deste manual a partir de julho de 2008, com efeito, a partir de 2009. Nele consta a informação de que o planejamento dos programas, projetos e ações da instituição é realizado para um horizonte de tempo trienal, chamado de “Plano Plurianual – PPA”, e tem como referência os seguintes documentos:

- a) Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE;
- b) Diretrizes para Elaboração do Plano Plurianual e do Orçamento;
- c) Cenário Plurianual de Recursos;
- d) Plano Plurianual vigente;
- e) Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual;
- f) Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados;

g) Instruções para a Elaboração do Orçamento.

A elaboração do PPA e do Orçamento do Sistema SEBRAE é desdobrada nas seguintes etapas:

- a) Etapa 1 Formulação: preparação das propostas dos PPA's dos SEBRAE/UF e do SEBRAE/NA, que deverão conter a estratégia de atuação, a previsão de recursos, os projetos e as atividades, a análise de consistência da carteira de projetos e os resultados institucionais.
- b) Etapa 2 Validação: validação conjunta da diretoria de cada SEBRAE/UF com a diretoria do SEBRAE/NA dos respectivos PPA's, visando assegurar sua consistência, coerência e alinhamento com as orientações estratégicas e com os limites de aplicação de recursos.
- c) Etapa 3 Orçamentação
- d) Etapa 4 Aprovação

Tendo em vista o objetivo geral deste trabalho, são foco deste estudo, a etapa 1 no que diz respeito à estratégia de atuação e análise de consistência da carteira de projetos e a etapa 2 com relação à análise de consistência, coerência e alinhamento da carteira de projetos com as orientações estratégicas. A reunião de todos os documentos necessários para a identificação da metodologia só se fez possível a partir do PPA do período 2009-2011, sendo este então o período escolhido para o estudo de caso. O conteúdo que segue será produto de um agrupamento das informações contidas em todos os documentos mencionados anteriormente, livre de referências, salvo quando a menção se justificar.

4.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo passa pela identificação e apresentação da metodologia de avaliação econômica de projetos públicos do SEBRAE. Essa identificação só foi possível a partir da reunião dos documentos referenciais do Plano Plurianual – PPA, já mencionados na introdução deste capítulo.

A partir da síntese destes documentos referenciais foi possível detalhar cada etapa a ser realizada durante o período do planejamento para que ao final do processo se identifique os projetos mais aderentes aos objetivos estratégicos da instituição. Apesar da metodologia apresentar instrumentalização detalhada para se realizar um processo de avaliação dos

projetos, não foi evidenciado no período em estudo, um documento oficial do SEBRAE que reproduza as etapas e instrumentos indicados no manual.

Por este motivo, este capítulo, além de sintetizar a metodologia de avaliação de projetos que orienta o processo de planejamento do SEBRAE, realizará, em conjunto, uma reprodução das etapas da metodologia a partir de dados já realizados e consolidados dos projetos aprovados no período. Trata-se da realização dos procedimentos por um caminho inverso. Na teoria, o manual e sua orientação antecedem a avaliação dos projetos, mas como não foi possível visualizar formalmente esta análise, utilizou-se da informação dos projetos que foram aprovados, e que em tese foram resultado desta metodologia, para reprodução das etapas e preenchimento dos instrumentos do manual de orientação do planejamento do período. É importante enfatizar que os instrumentos utilizados na metodologia do SEBRAE são todos apresentados e preenchidos com dados factíveis e consolidados pesquisados pelo autor.

Essa tarefa permitirá, além de apresentar os instrumentos da metodologia, simulá-los e experimentá-los na prática, testando sua viabilidade e confrontando com os métodos apresentados no capítulo dois. Além disso, havendo coerência entre a reprodução da metodologia e os projetos aprovados, será possível afirmar que, apesar de não constar um documento formal em que conste cada uma das etapas da metodologia, pois esta formalização não é obrigatória, ela foi seguida informalmente pela instituição.

Os projetos utilizados para a simulação da metodologia foram todos os aprovados para o triênio 2009-2011, com início das atividades a partir do mês de janeiro de 2009. Os projetos com previsão de início, a partir de 2010, não foram incluídos, pois como é realizada uma validação do PPA no ano de 2010, eles podem ter sido alterados do que foi inicialmente planejado. É importante dizer que os projetos utilizados possuem ampla atuação no Estado no que diz respeito a setores e regiões atendidas.

Primeiramente então, o capítulo contempla a análise da estratégia de atuação, que tem início com uma avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da estratégia vigente até o final do ano de 2008, refletindo sobre o cenário das MPE's na época e a manutenção ou a mudança das prioridades estratégicas do SEBRAE/RS para o PPA 2009-2011. É, também, construída a Matriz Territórios/Setores/Público Alvo, a partir de uma amostra de trinta projetos, que completa o processo de análise da metodologia de consistência da carteira de projetos.

Após é apresentada a análise de consistência, coerência e alinhamento da carteira de projetos com as orientações estratégicas a partir das tabelas de contribuição e análise da

carteira de projetos aos objetivos estratégicos e a construção da Matriz de Análise de Consistência da Carteira de Projetos.

A última seção do capítulo visa contextualizar as informações então apresentadas nas seções anteriores e relacioná-las com os métodos de avaliação econômica de projetos pesquisados no capítulo dois.

Portanto a dinâmica do capítulo consiste em apresentar a síntese da metodologia de avaliação de projetos do SEBRAE/RS identificada a partir da pesquisa de documentos, e utilizar os instrumentos desta metodologia para simular um processo de planejamento com os dados consolidados de projetos aprovados no mesmo triênio do documental usado como referência.. Acrescenta-se a isso o encadeamento do estudo com o referencial teórico e as contribuições do autor.

4.2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO E CONSISTÊNCIA DE PROJETOS

O produto a ser alcançado nesta seção é a estratégia de atuação do SEBRAE/RS para o período 2009-2011, que deve ser explicitada a partir dos métodos de análise dos resultados obtidos com o PPA do período 2008-2010, do cenário econômico das MPE's no Estado do Rio Grande do Sul, da construção da Matriz Territórios/Setores/Público Alvo e, por fim, a definição das Prioridades Estratégicas do SEBRAE/RS para o Estado do Rio Grande do Sul no PPA 2009-2011.

4.2.1 PPA 2008-2010

O processo de planejamento tem início com uma avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da estratégia então vigente, devendo indicar, a partir desses resultados e de uma reflexão sobre o cenário das MPE's, a manutenção ou a mudança nos Objetivos Estratégicos e nas Prioridades Estratégicas do SEBRAE/RS para o horizonte de tempo do PPA.

A metodologia não prevê um procedimento padrão de revisão do PPA então vigente, como também não se verificou a existência de um documento desta análise pelo SEBRAE/RS para o PPA 2009-2011. A partir do conteúdo da Prestação de Contas Anual do ano de 2008 é possível fazer uma breve análise dos resultados dos projetos e realizar esta avaliação. A título de amostragem deste conteúdo, segue, a seguir, breves relatos de interesse da amostra de projetos definidos para este trabalho que participaram da composição do PPA 2009-2011.

Em 2008, foram desenvolvidos cinco projetos finalísticos para a Bovinocultura nas regiões do Pampa, Centro, Sul e Serra, com foco na profissionalização e integração do setor, bem como, na diferenciação e agregação de valor ao produto. O Projeto Pólo de Bovinocultura e Ovinocultura do Pampa Gaúcho, com execução orçamentária superior a 80%, repete-se no PPA 2009-2011 com algumas alterações e com objetivo de trabalho mais voltado à produção.

O Setor de Fruticultura teve oito projetos coletivos finalísticos com ações focadas em: promover a profissionalização do setor, através da capacitação do produtor e da melhoria da qualidade e na padronização da fruta gaúcha; apoio e orientação de produtores para adoção e desenvolvimento de novas tecnologias e o desenvolvimento de canais para a comercialização e escoamento da produção, através da integração dos elos e do fortalecimento da cadeia produtiva. Os Projetos Pólo de Fruticultura e Floricultura do Noroeste Gaúcho e Pólo de Fruticultura e Hortigranjeiros da Região Sul e Centro-Sul, ambos com uma execução orçamentária superior a 85%, repetem-se no PPA 2009-2011 com algumas alterações e com objetivos de trabalho mais voltados à produção “in natura” dos produtos.

A Suinocultura teve três projetos nas regiões do Vale do Taquari, Noroeste e Planalto e Norte, com o objetivo de disseminar os benefícios da implantação de boas práticas ambientais e tratamento de dejetos. Além disso, foram desenvolvidas ações de mercado, como estímulo ao consumo de carne suína (novo olhar) e a construção de projeto de exportação. Os Projetos Integra Doux - Capacitação de Integrados de Aves e Suínos da Doux Frangosul do Vale do Caí, Pólo de Suinocultura e Bovinocultura de Leite do Noroeste Gaúcho e Pólo Regional de Suinocultura e Leite do Planalto e Norte, ambos com uma execução orçamentária superior a 80%, repetem-se no PPA em análise com alterações importantes, principalmente, com relação ao objetivo geral de trabalho.

Para a Ovinocultura foram quatro projetos nas regiões do Pampa, Centro, Sul e Serra, buscando a organização e formalização dos atores da cadeia produtiva, o resgate do otimismo dos empresários rurais e a implantação de programas de certificação para a carne de cordeiro do Estado. Para o PPA 2009-2011 também foi aprovado um projeto para aumentar os índices zootécnicos e estruturar a comercialização na cadeia ovina do Pampa Gaúcho.

O Setor Lácteo contou com três projetos em 2008, focando sua atuação em produtividade e qualidade. Para o próximo PPA há a presença de, no mínimo, dois projetos deste setor no Noroeste Gaúcho e Vale do Taquari, conforme a amostragem realizada.

O Projeto Rede Total Farma Serra Gaúcha também já fez parte da carteira de projetos do SEBRAE/RS desde o ano de 2008, com uma execução orçamentária de apenas 27% e com

a participação de 25 farmácias da rede. Ainda no comércio, um projeto voltado para as empresas do setor em Santa Cruz do Sul já tinha sido começado através do projeto Pólo de Pontos de Vendas dos Vales do Taquari e Rio Pardo, que apresentou execução orçamentária de quase 97%.

O Projeto Desenvolvimento de Ateliers de Calçados do Paranhana também já estava presente em 2008, com uma execução orçamentária de um pouco mais de 70%, e com as atividades voltadas a qualificação de fornecimento dos ateliês, bem como o aumento do faturamento das MPE's via agregação de valor ao calçado.

Mais dois projetos se repetem no PPA 2009-2011 com alterações, são os Projetos Pólo Setorial Metalmeccânico Vale dos Sinos e Pólo de Desenvolvimento Moveleiro da Região Centro, Fronteira Oeste e Campanha, no caso do último, somente o que diz respeito às atividades voltadas à região central do Estado. Ambos tiveram uma execução orçamentária próxima dos 100%.

No Turismo, os projetos de 2008, que estão em consonância com o Plano Nacional do Turismo (PNT) e o Planejamento Estratégico SETUR/RS 2007-2010, também se encontram presentes no PPA 2009-2011 com alterações, é o caso dos Projetos de Enoturismo na Serra Gaúcha, Desenvolvimento da Rota Turística dos Campos de Cima da Serra, APL de Turismo na Costa Doce da Regional Pelotas, Empreendimentos Turísticos da Serra Gaúcha, e das ações realizadas em prol do Turismo Rural e o Turismo Aventura.

Percebe-se a partir desta análise que não ocorreram mudanças significativas nas Prioridades Estratégicas de 2008 para 2009. Dos trinta projetos selecionados como amostra para essa investigação, 19 já vinham sendo trabalhos no PPA anterior, seja pelo território, setor ou forma de atuação junto ao público alvo.

4.2.2 Cenário econômico

Sugere-se, também, que a reflexão sobre a estratégia de atuação deve ser feita com outros elementos, além do PPA vigente, como por exemplo, técnicos especialistas nos respectivos setores, os planos de desenvolvimento dos governos estaduais e de outros parceiros relevantes para a atuação do SEBRAE/RS, contextualizados através de exposições sobre cenários econômicos locais e regionais. A situação das MPE's deve ser caracterizada com base no levantamento efetivo de informações, compreendendo diagnósticos e análise prospectiva (tendências e cenários) do ambiente econômico, social, político, tecnológico e institucional que influencia o desempenho das micro e pequenas empresas.

Para o PPA 2009-2011, o SEBRAE/RS realizou Seminários Regionais que tinham o objetivo de identificar as vocações regionais e as oportunidades de mercado. A exceção se deu para a Região Sul do Estado onde foi realizado o Programa Líder do SEBRAE/NA, que objetiva criar um programa de desenvolvimento regional, baseado no incentivo e fortalecimento das micro e pequenas empresas da Região Sul do Rio Grande do Sul.

Os Seminários Regionais foram estruturados num programa de oito horas focado em cinco principais tópicos:

- a) Apresentação institucional do SEBRAE, a estratégia de atuação e o objetivo do Seminário;
- b) Apresentação dos cenários mundial, nacional e regional;
- c) Levantamento das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da região;
- d) Levantamento das vocações atuais e potenciais da região;
- e) Identificação das forças e fraquezas das vocações atuais e potenciais apresentados.

Na atividade que envolveu o levantamento de cenários mundial e Brasil e tendências compilaram-se diversos materiais, entre eles:

- a) Direcionamento Estratégico 2009-2015 do SEBRAE/NA;
- b) Cenários de curto prazo para a Economia Brasileira de janeiro de 2008;
- c) Palestra do Delfim Neto de outubro de 2007;
- d) Brasil 2008/2010: Perspectivas para às Micro e Pequenas Empresas apresentado pelo Sr. Luis Carlos Barboza;
- e) Agenda 2020¹⁷;
- f) Rumos 2015;
- g) Realização de pesquisa junto aos membros do Conselho Deliberativo e entidades representativas dos setores econômicos;
- h) Realização de pesquisa junto a 20 especialistas dos setores da indústria, comércio e serviços, agronegócios e turismo;
- i) Realização de pesquisa para verificação das necessidades das empresas, via e-mail marketing, para aproximadamente 9.500 clientes pessoa jurídica, mais a

¹⁷ Trata-se de um levantamento sobre as carências e potencialidades do Rio Grande do Sul. É um plano estratégico de longo prazo que pretendeu desenvolver áreas prioritárias até o final da segunda década do milênio para atuação das políticas públicas do Estado. No final do trabalho, cerca de 350 técnicos detiveram-se na análise de doze temas, apontando a situação atual, propondo soluções e indicando o custo econômico e social que o problema acarreta. O trabalho foi coordenado pela ONG Pólo Agência de Desenvolvimento e contou com a participação de mais de seis mil pessoas, representando 160 entidades governamentais e da sociedade civil.

disponibilização da mesma pesquisa no site do SEBRAE/RS para respostas espontâneas.¹⁸

Percebe-se que tal ação realizada para o planejamento do triênio 2009-2011, atende ao previsto na metodologia, como também reúne informações suficientes para o preenchimento da Matriz Territórios/Setores/Público Alvo, bem como a Identificação de Desafios (Gargalos e Oportunidades) que são apresentadas logo em seguida, ainda que tais documentos não tenham sido encontrados.

De forma muito breve, as principais recomendações realizadas para cada região que interessam aos projetos em análise por este trabalho, foram:

- a) Noroeste: Devido à vocação existente na região, as cadeias da Bovinocultura de Leite e da Suinocultura devem ser trabalhadas em projetos específicos, considerando a integração com a indústria e respeitando a liberdade de comercialização. Sugere-se a reestruturação do projeto de fruticultura, priorizando o segmento de citricultura.
- b) Planalto: Devido à vocação existente na região, as cadeias da Bovinocultura de Leite e da Suinocultura devem ser trabalhadas em projetos específicos, desde que seja considerada a integração com a indústria e a liberdade de comercialização.
- c) Campanha: Sugere-se que os projetos de Bovinocultura de Corte e Ovinocultura sejam desenvolvidos de forma específica, com público-alvo e objetivos bem definidos.
- d) Metropolitana: Sugere-se projetos específicos de comércio, voltados para aglomerados ou centros especializados nas cidades Porto Alegre, Canoas, Guaíba, Alvorada, Cachoeirinha e Viamão, considerando as densidades demográficas e empresariais. Foram identificados a Azenha, Mercado Público, Quadra 2000, Tristeza e Ipanema como potenciais
- e) Vale do Taquari: No setor do comércio, a Regional atua com o projeto Pólo de Pontos de Venda com atuação muito específica. Deve-se abrir os projetos de Lajeado, Teutônia e Taquari. Avaliar a abertura de projetos decorrentes dos grupos de comércio do atendimento coletivo, das cidades de Santa Cruz, Venâncio Aires e Lajeado. Sugere-se a segmentação dos projetos de Suinocultura e Bovinocultura de Leite, devido à necessidade de estratificação dos públicos alvos e dos resultados mensurados.
- f) Vale dos Sinos, Caí e Paranhana: Em projetos de capacitação de fornecedoras voltadas para o metalomecânico, abrir os projetos, no mesmo modelo realizado no setor coureiro-calçadista. Dada a representatividade do setor Avícola e do Setor da

¹⁸ O resultado da pesquisa encontra-se disponível no Anexo B.

Bovinocultura de Leite na região, projetos de estruturação devem ser desenvolvidos, contemplando todos os elos da cadeia (insumos, produção, industrialização e comercialização).

- g) Centro: Já foi identificada a vocação e atua no Projeto Pólo de Desenvolvimento Moveleiro desde 2007.
- h) Serra: Sugere-se trabalhar turismo e gastronomia em projetos de Turismo. A implementação do Projeto Empreendimentos Turísticos da Serra Gaúcha envolve seis projetos: Bem Receber, Aventura Segura, Economia da Experiência, Enoturismo, Gastronomia, Turismo Rural. Portanto para 2009 sugere-se a abertura de seis projetos, conforme descrito acima. Em relação ao Campos de Cima da Serra a única observação é referente à definição dos municípios com real potencial turístico (Bom Jesus, Cambará do Sul e São José dos Ausentes) e focar nos segmentos de turismo rural, ecológico e aventura e viabilizar a integração com a região do Litoral.
- i) Sul: A Fruticultura tem alta representatividade na economia local e na ocupação de mão-de-obra. Deve ser encarada de forma específica, com objetivo e público alvo bem definidos. O SEBRAE participa do projeto Costa Doce que estará encerrando este ano. Está previsto a construção de quatro novos projetos de turismo na região de acordo com os segmentos âncoras da região. (Náutico, Cultural, Rural...).

Novamente, encontra-se congruência entre a simulação dos métodos previstos no “Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual” para planejamento do PPA 2009-2011, com a amostra de projetos coletivos definidas por este trabalho e que sabidamente foi aprovada para o período em questão. Apenas um dos projetos não teve explicitado sua vocação para a região e mais outros dois projetos não se obtiveram tal informação porque a metodologia do trabalho realizado não previa a identificação das vocações da região, caso da Região Sul.

A construção do PPA 2009-2011 deveria ser orientada pela visão de futuro para 2015 de “Ser excelência no desenvolvimento das MPE’s, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável”, para cumprir a missão institucional de “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”. O alcance dessa visão de futuro e missão é dado pela definição e priorização dos Objetivos Estratégicos do Sistema SEBRAE, seus indicadores e o

processo de gestão da estratégia, que estão descritos no documento “Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2009/2015”¹⁹.

A partir da contextualização da situação das MPE’s e considerando o Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE e PPA vigente, deve ser atualizado o conjunto de Objetivos Estratégicos do SEBRAE/RS para o triênio. Os Objetivos Estratégicos são enunciados, de caráter geral, que expressam as principais escolhas do SEBRAE/RS relacionadas ao cumprimento da missão do SEBRAE e orientam toda a sua atuação no horizonte de planejamento.

Neste sentido, há evidências de que o SEBRAE/RS norteava-se no período por um mapa estratégico²⁰ diferente do utilizado pelo Sistema SEBRAE. Além da visão de futuro definida como “Posicionar-se até 2010 como líder em projetos finalísticos para as MPE’s gerando resultados mensuráveis e efetivos para a sociedade”, os objetivos estratégicos vigentes para o PPA 2009-2011, explicitados através do Anexo A, diferenciam-se do Sistema SEBRAE em não definir a forma de atuação que pretendiam trabalhar junto ao seu público-alvo.

O conjunto de Prioridades Estratégicas é definido a partir das análises da:

- a) Matriz Territórios/Setores/Público-Alvo, descrita na seção 4.1.3;
- b) Matriz de Temas Relevantes, descrita na seção 4.1.5.

4.2.3 Matriz Territórios/Setores/Público Alvo

Para construir a Matriz, devem ser adotados os seguintes procedimentos:

- a) identificar e listar todos os setores em que o SEBRAE/RS pretende atuar no horizonte de planejamento, levando em consideração os objetivos definidos na etapa anterior e fatores como:
 - a. potencial de crescimento econômico do setor;
 - b. potencial de desenvolvimento sustentável das MPE’s;
 - c. potencial de geração de emprego e renda;
 - d. as estratégias de atuação dos parceiros para o setor;

¹⁹ O conteúdo deste documento está descrito no capítulo 3, seção 4.3.

²⁰ O mapa estratégico construído para o PPA 2009-2011 está disponível no Anexo A deste trabalho.

- e. alinhamento aos setores priorizados no PPA do governo do Estado do Rio Grande do Sul;
 - f. aderência aos setores indicados pelo SEBRAE/NA.
- b) identificar e listar todos os espaços territoriais²¹ em que o SEBRAE/RS pretende atuar no horizonte de planejamento, levando em consideração, as diretrizes definidas na etapa anterior e fatores como:
- a. IDH dos municípios;
 - b. densidade de MPE's;
 - c. alinhamento aos espaços territoriais priorizados no PPA do governo do Estado do Rio Grande do Sul;
 - d. nível de emprego;
 - e. vocação e potencialidades econômicas.
- c) construir a matriz da seguinte forma:
- a. indicar, no eixo vertical, os setores considerados mais relevantes para a atuação do SEBRAE/RS;
 - b. indicar, no eixo horizontal, os espaços territoriais que sejam os mais prioritários para a atuação do SEBRAE/RS;
 - c. correlacionar cada setor a um ou mais territórios, assinalando os pontos de interseção na matriz.
 - d. identificar na matriz o padrão de organização do público alvo (individual ou coletivo) para cada ponto de interseção (setor-território) assinalado na matriz.

A análise integrada permite ao SEBRAE/RS agrupar os pontos da matriz que são complementares e sinérgicos entre si e induzem a uma atuação integrada do Sistema SEBRAE, referência fundamental para a identificação de prioridades.

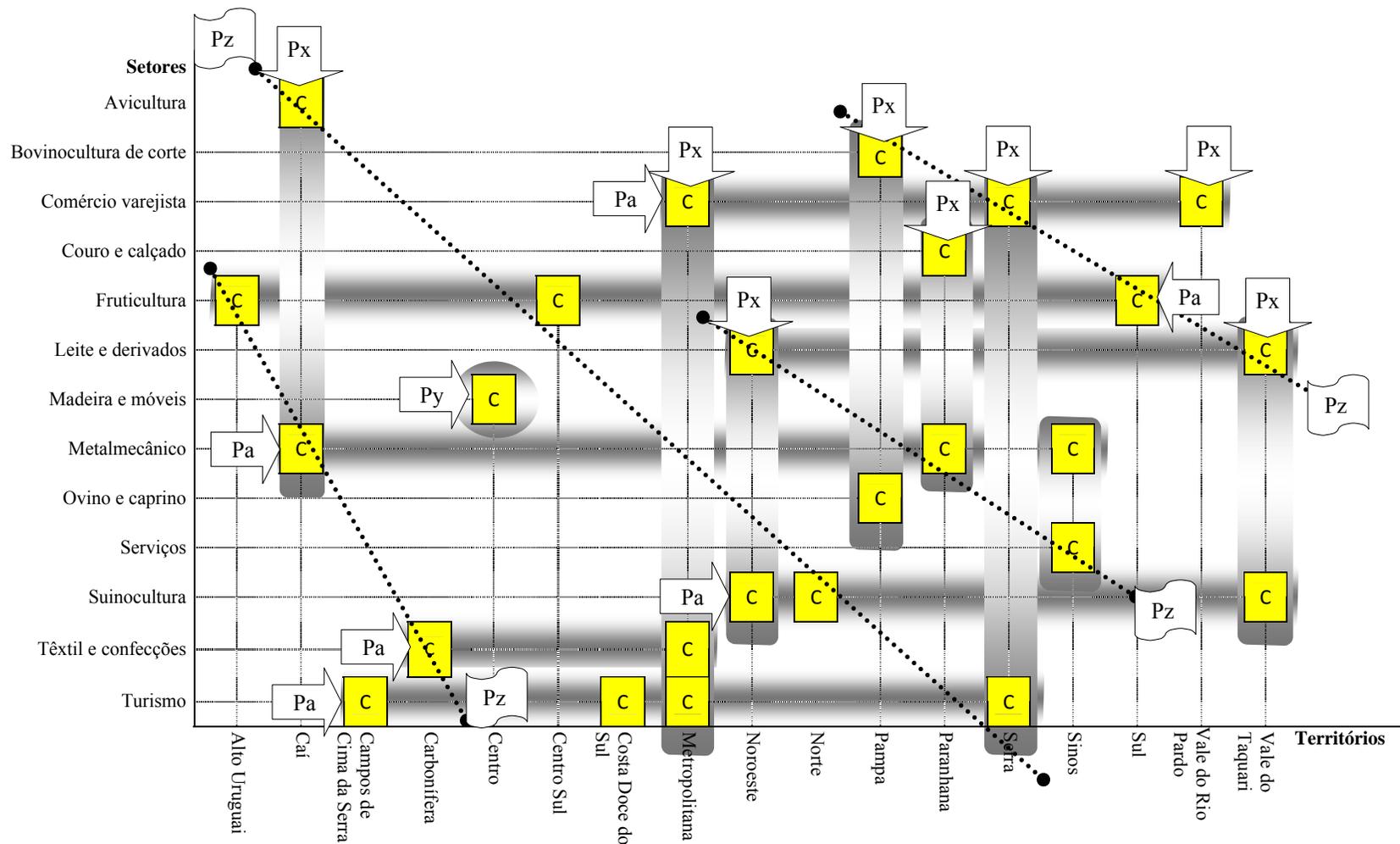
Ao examinar os setores, territórios, público alvo e desafios para cada ponto da matriz, o SEBRAE/RS tem a oportunidade de identificar as seguintes possibilidades de agrupamento:

- a) desenvolvimento de públicos alvo de um mesmo setor em diferentes territórios (Pa);
- b) desenvolvimento de públicos alvo de vários setores em um mesmo território (Px);
- c) desenvolvimento de públicos alvo de um setor em um território(Py);
- d) desenvolvimento de públicos alvo de vários setores em vários territórios (Pz).

Segue-se a simulação da matriz a partir da amostra de projetos coletivos constantes no Apêndice B:

²¹ Para definição de Território o SEBRAE/RS deveria observar o seguinte conceito: território é área geográfica composta por municípios contíguos e que apresentam vocações econômicas similares.

Figura 1 - Matriz Territórios/Setores/Público Alvo



Fonte: SGE (2011)

Legenda: C – Coletivo, Pa – Setor ≠ Territórios, Px – Setores = Território, Py – Setor e Território, Pz – Setores ≠ Territórios

A Matriz Territórios/Setores/Público Alvo visa definir as Prioridades Estratégicas de atuação do SEBRAE no PPA. Só depois de definidas estas prioridades é que deveriam ser pensados os projetos, pois eles precisam refletir a estratégia de atuação definida.

Para simulação da ferramenta que auxilia na definição das Prioridades Estratégicas foi utilizada a amostra de projetos constantes no Apêndice B. É claro que eles não deveriam servir de aporte de consulta para a criação desta matriz, haja vista que a definição deles deve vir a partir dela e não antes. Mas sendo eles reflexos, ajudam na simulação do processo e identificação da consonância das ferramentas indicadas com a prática de realizá-las.

Apesar de não ter sido identificado a criação de uma Matriz Territórios/Setores/Público Alvo pelo SEBRAE/RS, entende-se que os procedimentos de análise do PPA 2008-2010, bem como a análise do cenário econômico a partir de documentos consistentes, atende a todos os requisitos de análise para sua construção, ainda que não explicitamente.

Os projetos de atendimento individual não estão previstos pela metodologia do trabalho e por isso não identificamos padrão de público alvo individual.

Após a indicação das principais correlações entre territórios, setores e padrões de organização dos públicos alvo devem ser identificados os principais desafios para o desenvolvimento das MPE's em cada ponto (Setor/Território/Público-Alvo) assinalado na Matriz. Os desafios contemplam o principal gargalo e a principal oportunidade para o desenvolvimento das MPE's, para cada conjunto Setor/Território/Público-Alvo.

Figura 2 - Identificação de Desafios (Gargalos e Oportunidades)

Setores	Territórios	Padrão de Organização do Público Alvo	Desafios para as MPE's	
			Gargalos	Oportunidades
Avicultura	Caí	Coletivo	Profissionalização da organização das unidades produtivas	Proximidade de grandes mercados consumidores
Bovinocultura de corte	Pampa	Coletivo	Baixa rastreabilidade do rebanho bovino	Indicação geográfica (parte região)
Comércio varejista	Metropolitana	Coletivo	Desunião dos lojistas	PIB favorável
Comércio varejista	Serra	Coletivo	Falta inovação (comércio eletrônico)	Nível sócio-econômico
Comércio varejista	Vale do Rio Pardo	Coletivo	Falta de conhecimento de mercado para novos concorrentes	Aumento do poder de compra
Couro e calçado	Paranhana	Coletivo	Ambiente de pouca união	Design
Fruticultura	Alto Uruguai	Coletivo	Tecnologia inadequada	Tecnologia disponível
Fruticultura	Centro Sul	Coletivo	Falta tecnologia	Solo fértil
Fruticultura	Sul	Coletivo	Falta tecnologia	Solo fértil
Leite e derivados	Noroeste	Coletivo	Qualidade (padrões)	Sistema de integração
Leite e derivados	Vale do Taquari	Coletivo	Baixa produtividade dos rebanhos	Melhoria na logística de recolhimento do leite
Madeira e móveis	Centro	Coletivo	Baixa experiência em móveis seriados	Estruturação em rede
Metalmecânico	Caí	Coletivo	Localização geográfica POA - Caxias	Altos impostos
Metalmecânico	Paranhana	Coletivo	Localização geográfica POA - Caxias	Altos impostos
Ovino e caprino	Pampa	Coletivo	Produto de qualidade	Infra-estrutura para produção
Serviços	Sinos	Coletivo	Articulações institucionais	Gastronomia
Suinocultura	Noroeste	Coletivo	Qualidade (padrões)	Sistema de integração
Suinocultura	Norte	Coletivo	Legislação ambiental e sanitária	Vocação produção
Suinocultura	Vale do Taquari	Coletivo	Ausência de cadeias produtivas	Diversificação de produção
Têxtil e confecções	Carbonifera	Coletivo	Falta de capacitação: gestão e técnica	Demanda da sociedade
Têxtil e confecções	Metropolitana	Coletivo	Falta de capacitação: gestão e técnica	Demanda da sociedade
Turismo	Campos de Cima da Serra	Coletivo	Bioclimatização	Produtos turísticos (diversidade)
Turismo	Costa Doce do Sul	Coletivo	Individualismo	Localização geográfica
Turismo	Metropolitana	Coletivo	Falta de conhecimento do potencial turístico e econômico	Momento de priorização do Ministério de Turismo para porte de desenvolvimento turístico em POA e região Metropolitana
Turismo	Serra	Coletivo	Bioclimatização	Produtos turísticos (diversidade)

Fonte: SGE (2011)

Assim como as demais ferramentas apresentadas, a de Identificação de Desafios (Gargalos e Oportunidades), também não foi explicitada formalmente, portanto, a que se apresenta anteriormente foi simulada a partir das informações dos documentos compilados na etapa de análise de cenários. Novamente, o produto dos Seminários Regionais aborda todos os itens mencionados na ferramenta em questão.

4.2.4 Prioridades Estratégicas do SEBRAE/RS PPA 2009-2011

A partir da análise integrada da matriz, o SEBRAE/RS identificou um conjunto de Prioridades Estratégicas para o PPA 2009/2011, limitado há no máximo quinze, relacionadas à Matriz Territórios/Setores/Público Alvo, conforme segue:

1. Ampliar, qualificar e sistematizar o atendimento a candidatos a empresários e empresas de 0 a 4 anos, visando educação preventiva para a abertura e longevidade das MPE's e encaminhamento para projetos coletivos.
2. Promover o desenvolvimento regional na metade Sul do Rio Grande do Sul para diversificação ou reconversão, gerando impactos econômicos e sociais relevantes para a região.
3. Redes e grupos de empresas das cadeias produtivas da indústria tradicional de calçados, móveis, confecções e máquinas e equipamentos nas regiões Metropolitana, Centro, Serra, Noroeste, Sinos, Sul e Planalto.
4. Redes e grupos de empresas industriais portadoras de futuro nos setores de tecnologia da informação, cosmético/fármacos, eletroeletrônico e plásticos nas regiões Metropolitana, Serra e Sinos.
5. Redes e grupos de empresas de turismo nas regiões priorizadas pelo Programa de Regionalização do Ministério do Turismo (Missões, Costa Doce, Serra, Litoral, Metropolitana e Pampa) focado em sustentabilidade, excelência, hospitalidade e inovação.
6. Organização e desenvolvimento dos elos das cadeias produtivas de carnes, frutas e leite, através de grupos e redes de produtores e indústrias de insumos e transformação nas regiões da Campanha e Fronteira Oeste, Serra, Sul, Centro, Noroeste, Planalto e Vale do Taquari.
7. Redes e grupos de empresas de comércio de bens e serviços, localizadas em aglomerados ou centros especializados, em municípios de grande concentração

populacional e empresarial, regiões priorizadas pelo setorial de turismo ou vinculadas às cadeias prioritárias nos setores de agronegócio e indústria.

Conforme a amostra de projetos constantes do Apêndice B, os projetos são coerentes com as Prioridades Estratégicas definidas pelo SEBRAE/RS para o triênio 2009-2011, que, por conseguinte, são coerentes com todas as demais etapas apresentadas anteriormente. Quando o SEBRAE/RS solicita a aprovação do seu PPA, ele precisa fazer uma classificação da contribuição dos projetos aos Objetivos Estratégicos do Sistema e locais, e a aderência às Prioridades Locais, em conformidade com Vasconcellos e Andrade (1996) que diz que a fase de geração, comparação e seleção do Projeto geralmente está associada aos objetivos organizacionais e as estratégias de negócios da empresa.

4.2.5 Análise de Temas Relevantes

A análise de temas relevantes para a atuação do SEBRAE/RS visa subsidiar a identificação de um conjunto de Prioridades Estratégicas que não são contempladas pela Matriz Territórios/Setores/Público Alvo. Entre os temas que merecem análise pelo SEBRAE/RS estão, necessariamente:

- a) atendimento individual, visando a ampliação de formas de acesso, parcerias, melhoria do atendimento, massificação, etc.;
- b) atuação em regiões deprimidas e/ou com baixo IDH e organização e desenvolvimento comunitário local;
- c) desenvolvimento de conhecimento e tecnologias;
- d) fomento da articulação institucional e melhoria do ambiente para as MPE's;
- e) melhoria da gestão interna.

Para essa análise, o SEBRAE/RS deve efetuar levantamento da situação inerente a cada tema, compreendendo os dados e fatos relevantes que demonstrem e caracterizem a situação atual. Recomenda-se a construção da Matriz de Temas Relevantes, para que em cada tema relevante sejam analisados os gargalos e oportunidades, com vista à transformação da situação atual.

As Prioridades Estratégicas 1 e 2 listadas na seção anterior estão relacionadas aos projetos de atendimento individual ou de articulação institucional do SEBRAE/RS, que são definidos a partir da Análise de Temas Relevantes e que não são foco do trabalho, por isso, não serão aprofundados nesta seção.

4.3 CONSISTÊNCIA, COERÊNCIA E ALINHAMENTO DA CARTEIRA DE PROJETOS COM AS ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

Concluída a estruturação dos projetos e das atividades, deve ser efetuada a consistência estratégica da carteira de projetos, visando avaliar a correlação da carteira de projetos com as Prioridades Estratégicas e o grau de contribuição da carteira de projetos aos Objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE e à estratégia de atuação do SEBRAE/RS.

4.3.1 Tabelas de contribuição e análise da carteira de projetos aos objetivos estratégicos

Na Tabela de Relacionamento entre Prioridades Estratégicas e Projetos devem ser listados todos os projetos, em ordem decrescente de valor. A análise da tabela permite verificar o relacionamento entre as Prioridades Estratégicas do SEBRAE/RS e a respectiva carteira de projetos, identificando:

- a) as Prioridades Estratégicas que não estão adequadamente contempladas por projetos;
- b) o montante de recursos alocados em projetos que não contribuem para as Prioridades Estratégicas.

O SEBRAE/RS deve, então, avaliar a necessidade de ajustar a carteira de projetos, mediante a inclusão e exclusão de projetos, e remanejamento de recursos, para assegurar que as Prioridades Estratégicas definidas estejam plenamente atendidas por projetos e disponham de recursos compatíveis com a sua relevância.

Tabela 1 - Tabela de Relacionamento entre Prioridades Estratégicas e Projetos do SEBRAE/RS no PPA 2009-2011

Projetos		Prioridades Estratégicas							
Denominação	R\$ Mil	1	2	3	4	5	6	7	Quantidade
Bem Receber - Serra Gaúcha	R\$ 495.982,00					x			1
Caminho dos Tropeiros na Região dos Campos de Cima da Serra	R\$ 826.634,00					x			1
Comércio do Centro Histórico de Gravataí	R\$ 283.140,00							x	1
Comércio e Serviços Bairro Azenha	R\$ 110.000,00							x	1
Comércio e Serviços da Quadra 2000 da Rua Cristóvão Colombo - Porto Alegre	R\$ 61.600,00							x	1
Comércio Varejista do Calçado de Cachoeirinha	R\$ 161.989,00							x	1
Conforto Sob Medida do Pólo de Móveis da Região Centro	R\$ 710.108,00			x					1
Desenvolvimento de Ateliers de Calçados do Paranhana	R\$ 681.800,00			x					1
Desenvolvimento de Fornecedores da Cadeia Metalmeccânica do Vale dos Sinos, Cai e Paranhana DEMETAL	R\$ 650.277,00			x					1
Enoturismo na Serra Gaúcha	R\$ 315.780,00					x			1
Excelência em Gastronomia na Serra Gaúcha	R\$ 333.533,00					x			1
Hospitalidade na Costa Doce	R\$ 404.024,00					x			1
Integra Dour - Desenvolvimento de Integrados de Aves e Suínos do Groupe Dour do Vale do Cai	R\$ 320.400,00						x		1
Mercado Público de Porto Alegre	R\$ 129.100,00							x	1
Pólo Comercial do Centro de Santa Cruz do Sul	R\$ 68.000,00							x	1
Pólo de Bovinocultura do Pampa Gaúcho	R\$ 554.738,00						x		1
Pólo de Citricultura do Alto Uruguai	R\$ 152.340,00						x		1
Pólo de Fruticultura da Região Sul e Centro-Sul	R\$ 180.200,00						x		1
Pólo de Gastronomia, Cultura e Lazer do Moinhos de Vento	R\$ 42.000,00					x			1
Pólo de Ovinocultura do Pampa Gaúcho	R\$ 290.017,00						x		1
Pólo de Suinocultura de Erechim e Sananduva	R\$ 125.295,00						x		1
Pólo de Turismo Aventura - Serra Gaúcha	R\$ 266.943,00					x			1
Pólo Gastronômico do Vale dos Sinos	R\$ 187.200,00					x			1
Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: Facções da Região Metropolitana	R\$ 50.000,00			x					1
Rede Total Farma Serra Gaúcha	R\$ 96.735,00				x				1
Setor Lácteo do Noroeste Gaúcho	R\$ 375.500,00						x		1
Setor Lácteo do Vale do Taquari	R\$ 120.600,00						x		1
Suinocultura do Noroeste Gaúcho	R\$ 224.200,00						x		1
Suínos no Vale do Taquari	R\$ 59.960,00						x		1
Turismo Rural na Serra Gaúcha	R\$ 529.319,00					x			1
Quantidade	30								
Total R\$ mil	R\$ 8.807.444,00								

Fonte: SGE (2011)

Nota: A descrição das Prioridades Estratégicas consta na seção 4.1.4

Na definição dos projetos do PPA, o SEBRAE/RS e o SEBRAE/NA devem considerar a contribuição para a implementação dos Objetivos Estratégicos do Sistema SEBRAE, estabelecidos no Direcionamento Estratégico 2009/2015. A análise para verificar a contribuição da carteira de projetos tanto aos objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE como aos objetivos estratégicos do SEBRAE/RS segue a metodologia apresentada a seguir.

Para realização da análise, duas tabelas são montadas com o objetivo de demonstrar o grau de contribuição da carteira de projetos para os Objetivos Estratégicos do Sistema e para os Objetivos Estratégicos do SEBRAE/RS. Os projetos devem ser listados nas tabelas em ordem decrescente de valor. Também devem ser informados os percentuais acumulados em relação ao valor total dos projetos do PPA, para permitir a visão de toda a carteira de projetos, como também do subconjunto de projetos que somados representem cerca de 75% do valor total.

Tomando-se cada objetivo individualmente, faz-se a análise da carteira de projetos e se valida, para cada projeto, o seu grau de contribuição em relação àquele objetivo selecionado:

- a) Grau Forte (3 pontos), quando o projeto tiver algum foco estratégico que contribua de maneira evidente e expressiva para o alcance do objetivo;
- b) Grau Moderado (1 ponto), quando o projeto tiver alguma ação que contribua de maneira evidente e expressiva para o alcance do objetivo;
- c) Sem Contribuição (0 ponto), quando o projeto não contribuir para o alcance do objetivo.

Para assegurar o foco, somente é possível vincular o projeto a no máximo três Objetivos Estratégicos com grau de contribuição forte, e quatro Objetivos Estratégicos com grau de contribuição moderado.

Projetos			Objetivos Estratégicos																					
Denominação	R\$ Mil	% Acumulado	M1	M2	C1	C2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	A1	A2	A3	A4	Total
18 - Pólo de Fruticultura da Região Sul e Centro-Sul	R\$ 180.200,00	87%					M	F	F	F				M	M									12
19 - Comércio Varejista do Calçadão de Cachoeirinha	R\$ 161.989,00	89%					F		F	F						M	M							11
20 - Pólo de Citricultura do Alto Uruguai	R\$ 152.340,00	91%					M	F	F	F				M										11
21 - Mercado Público de Porto Alegre	R\$ 129.100,00	92%					F	F	M	F														10
22 - Pólo de Suinocultura de Erechim e Sananduva	R\$ 125.295,00	93%					F	F	M	F														10
23 - Setor Lácteo do Vale do Taquari	R\$ 120.600,00	94%					M		M	F			F	M										9
24 - Comércio e Serviços Bairro Azenha	R\$ 110.000,00	95%					M	F	M	F					F									11
25 - Rede Total Farma Serra Gaúcha	R\$ 96.735,00	96%							F	F				M										7
26 - Pólo Comercial do Centro de Santa Cruz do Sul	R\$ 68.000,00	96,8%					M		F	F														7
27 - Comércio e Serviços da Quadra 2000 da Rua Cristóvão Colombo - Porto Alegre	R\$ 61.600,00	97,5%					F	F	M	F														10
28 - Suínos no Vale do Taquari	R\$ 59.960,00	98,2%						F	M	F				M										8
29 - Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: Facções da Região Metropolitana	R\$ 50.000,00	98,8%					M	F	F	F														10
30 - Pólo de Gastronomia, Cultura e Lazer do Moinhos de Vento	R\$ 42.000,00	100%					M	F	M	F					F									11
Quantidade	30																							
Total R\$ mil	R\$ 8.807.444,00																							

Fonte: SGE (2011)

Legenda: Forte (F): 3 pontos - Moderada (M): 1 ponto - Sem contribuição (S): 0 ponto

Nota: A descrição dos Objetivos Estratégicos consta na seção 3.3

Projetos			Objetivos Estratégicos																	
Denominação	R\$ Mil	% Acumulado	M1	M2	C1	C2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	A1	A2	A3	A4	A5	Total
19 - Comércio Varejista do Calçadão de Cachoeirinha	R\$ 161.989,00	89%					F													3
20 - Pólo de Citricultura do Alto Uruguai	R\$ 152.340,00	91%					F													3
21 - Mercado Público de Porto Alegre	R\$ 129.100,00	92%					F													3
22 - Pólo de Suinocultura de Erechim e Sananduva	R\$ 125.295,00	93%					F													3
23 - Setor Lácteo do Vale do Taquari	R\$ 120.600,00	94%		F			F													6
24 - Comércio e Serviços Bairro Azenha	R\$ 110.000,00	95%					F													3
25 - Rede Total Farma Serra Gaúcha	R\$ 96.735,00	96%					F													3
26 - Pólo Comercial do Centro de Santa Cruz do Sul	R\$ 68.000,00	96,8%					F													3
27 - Comércio e Serviços da Quadra 2000 da Rua Cristóvão Colombo - Porto Alegre	R\$ 61.600,00	97,5%					F													3
28 - Suínos no Vale do Taquari	R\$ 59.960,00	98,2%					F													3
29 - Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: Facções da Região Metropolitana	R\$ 50.000,00	98,8%					F													3
30 - Pólo de Gastronomia, Cultura e Lazer do Moinhos de Vento	R\$ 42.000,00	100%					F													3
Quantidade	30																			
Total R\$ mil	R\$ 8.807.444,00																			

Fonte: SGE (2011)

Legenda: Forte (F): 3 pontos - Moderada (M): 1 ponto - Sem contribuição (S): 0 ponto

Nota: A descrição dos Objetivos Estratégicos consta no Anexo A

As ferramentas apresentadas a partir da seção 4.2 também não foram evidenciadas em documentos. As informações constantes nestas tabelas são advindas da amostra de projetos elencada por este trabalho.

4.3.2 Matriz de Análise de Consistência da Carteira de Projetos

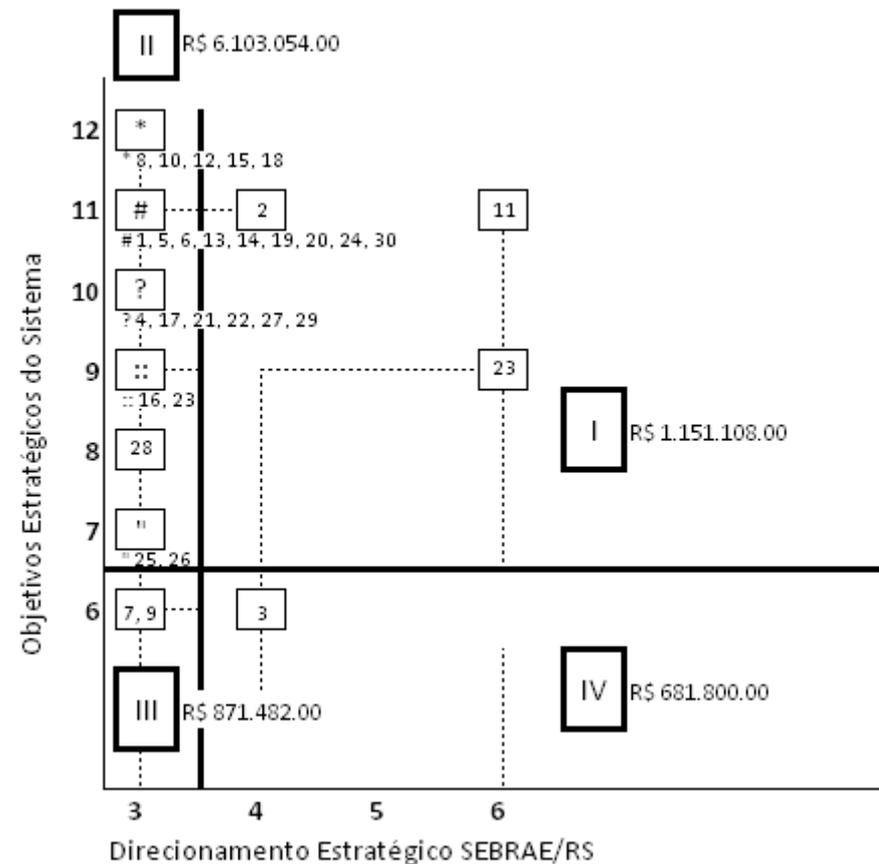
Concluídas as tabelas, deve ser construída a Matriz de Análise de Contribuição da Carteira de Projetos, que consolida a visão de conjunto da carteira quanto à sua contribuição para a implementação dos Objetivos estratégicos do Sistema SEBRAE e do SEBRAE/RS. A matriz indica o posicionamento de cada projeto da carteira, segundo seu grau de aderência e contribuição em relação aos Objetivos Estratégicos do Sistema SEBRAE e do SEBRAE/RS.

Em cada quadrante estão localizados os projetos que atendem às seguintes características:

- a) Quadrante I – projetos que têm maior contribuição tanto em relação aos Objetivos do Sistema SEBRAE, como em relação aos Objetivos do SEBRAE/RS;
- b) Quadrante II – projetos que têm maior contribuição em relação aos Objetivos do Sistema SEBRAE e menor contribuição em relação aos Objetivos do SEBRAE/RS;
- c) Quadrante III – projetos que têm menor contribuição tanto em relação aos Objetivos do Sistema SEBRAE como em relação aos Objetivos do SEBRAE/RS;
- d) Quadrante IV – projetos que têm menor contribuição em relação aos Objetivos do Sistema SEBRAE e maior contribuição em relação aos Objetivos do SEBRAE/RS.

Esta análise ainda deve consistir em examinar a composição da carteira de projetos e a distribuição dos recursos em cada quadrante da Matriz de Análise de Contribuição da Carteira de Projetos e examinar a compatibilidade entre os recursos alocados e as pessoas e empresas atendidas nos projetos.

Figura 3 - Matriz de Análise de Contribuição da Carteira de Projetos



Não foram encontradas evidências de uso da Matriz de Análise de Contribuição da Carteira de Projetos pelo SEBRAE/RS. Porém, os critérios utilizados para aprovação dos projetos no PPA 2009-2011 vão ao encontro da metodologia do “Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual”, sendo apenas utilizados de forma menos instrumentalizada, mas em certos pontos até mesmo com um nível de detalhamento maior, são eles:

- Alinhamento com Objetivos Estratégicos nacional: atende um ou mais objetivos do mapa estratégico do Sistema SEBRAE;
- Alinhamento com Objetivos Estratégicos estadual: atende um ou mais objetivos do mapa estratégico do SEBRAE/RS;
- Alinhamento com as Prioridades Estaduais: atende ao menos uma prioridade estadual;
- Densidade empresarial/populacional: quantidade de empresas existentes no setor/território;
- Promove ações de inovação: existência de ações de inovação no projeto;
- Integra setores: o projeto demonstra capacidade de integrar dois ou mais setores;

- g) Integra a cadeia: o projeto demonstra capacidade de integrar dois ou mais elos da cadeia;
- h) Região x setor e subsetor: cruzamento da região com o setor/subsetor;
- i) Governança;
- j) Existência de vocação atual ou potencial identificada através dos seminários;
- k) Experiência como gestor de projetos finalísticos: tempo de experiência do técnico como gestor de projeto (no mínimo tendo participado de um ciclo);
- l) Objetivo já contemplado em projetos anteriores;
- m) Tempo do projeto adequado: tempo de projeto adequado ao alcance do objetivo, dos resultados e das metas;
- n) Economicidade (Contribuição Social/Público Alvo);
- o) Alavancagem: no mínimo de 30%
- p) Contrapartida financeira: aporte de recursos financeiros dos parceiros no projeto;
- q) Definição do público alvo
- r) Especificidade do objetivo
- s) Alinhamento do objetivo com setor;
- t) Indicadores alinhados com objetivo;
- u) Indicadores mensuráveis;
- v) Indicadores com metas ousadas e factíveis;
- w) Ações promovem o alcance do resultado;
- x) Nível e detalhamento das ações;
- y) Quantidade de setores atendidos;
- z) Quantidade de municípios.

Os projetos são avaliados com base num conjunto de variáveis que permitem selecionar e propiciar o aumento do número de projetos finalizados com sucesso (encerrados por conclusão e com resultados atingidos).

Vale ainda dizer que da amostra de projetos escolhida, dos 12 projetos com os resultados finalísticos alcançados ou parcialmente alcançados, apenas um ficou localizado no quadrante III, onde os projetos têm menor contribuição tanto em relação aos Objetivos do Sistema SEBRAE como em relação aos Objetivos do SEBRAE/RS. Isso evidencia a importância da análise de consistência dos projetos com os norteadores definidos, pois estes, da mesma forma, refletem a melhor forma de atuação da instituição.

4.4 A TOMADA DE DECISÃO DO SEBRAE/RS

O resultado desta investigação demonstrou que o Sistema SEBRAE possui uma metodologia de avaliação e aprovação de sua carteira de projetos formalizada e estruturada. Foram encontrados manuais e documentos que sistematizam esta operação, inclusive em documentos emitidos pelo SEBRAE/RS.

A revisão bibliográfica deste trabalho consistiu em focar em apenas dois métodos de avaliação econômica: Análise Custo-Benefício e Pontagem.

Não se verificou, entre os documentos disponíveis, indícios do uso do método de Análise Custo-Benefício, ainda que mais refinado instrumentalmente e de modo igual aplicável aos projetos desenvolvidos pelo SEBRAE/RS. Percebeu-se, entretanto, principalmente, nos discursos de apresentação dos projetos, a identificação dos benefícios gerados pelo projeto que vão além do valor financeiro investido. Acontece que não se mensura em quanto, da mesma forma, que não se mensura também os custos econômicos gerados. Indiretamente algumas externalidades dos projetos ficam entendidas a partir dos resultados desejados, mas peca-se pela não formalização destas informações, sejam elas positivas ou negativas, bem como pela não mensuração dos preços-sombra, o que permitiria uma melhor comparação entre os projetos. Provavelmente, os benefícios do projeto vão muito além do valor investido pelo SEBRAE/RS e parceiros, mas o método então utilizado não permite este clareamento. Inclusive deixando claro o que o empresário perde ao deixar de aderir ao projeto, quando são geradas externalidades pelos quais o projeto não paga e nem recebe.

Já pela estrutura apresentada nos manuais, percebe-se forte congruência da teoria de Pontagem com o método utilizado pelo SEBRAE para validação e aprovação da sua carteira de projetos. Trata-se de um método que consiste basicamente em atribuir pontos aos projetos, de acordo com a capacidade de gerar efeitos positivos, e que é definido em Buarque (1984) como de menos uso e visivelmente menos instrumentalizado, portanto, mais subjetivo em suas análises. Nas bibliografias levantadas, este método é sempre demonstrado através de exemplos, como os já citados no segundo capítulo, e o mesmo pretendeu-se fazer a partir do caso do SEBRAE/RS.

Em primeiro lugar a teoria indica a necessidade de elaboração de um manual, o que explicitamente verificou-se no caso do SEBRAE/RS. Este manual apresenta de forma detalhada a metodologia com a definição dos passos a seguir, indicação das ferramentas e os critérios para aprovação final.

Também se indica a análise dos planejamentos passados para identificação de erros e acertos, e a análise de documentos consolidados de planejamentos ao nível nacional, regional e local, sejam eles de criação dos Governos ou de outras iniciativas amplamente aceitas, que é o caso da Agenda 2020 e o Rumo 2015. No caso do SEBRAE ainda se considera o conteúdo do documento Direcionamento Estratégico 2009-2015, para definição dos objetivos estratégicos no que diz respeito às formas de atuação junto às MPE's.

A partir de toda esta análise, definem-se as Prioridades Estratégicas que servirão, junto com os Objetivos Estratégicos, de norteadores para a montagem dos projetos. Todos os projetos submetidos à aprovação deverão estar ligados a alguns dos pressupostos estratégicos da instituição. Quanto maior a aderência do projeto a essas diretrizes estratégicas, maior é sua pontuação e maior é a sua chance de aprovação no Plano Plurianual. Portanto, primeiro são definidos os Objetivos e Prioridades Estratégicas, a partir da metodologia apresentada anteriormente, para então começar o processo de definição dos projetos com seus territórios, regiões e forma de atuação. Tal procedimento encontra-se previsto também em Clemente et al (2002), quando diz que definido o significado estratégico de certo projeto, tem-se imediatamente a prioridade que lhe deve ser atribuída e, se os projetos estratégicos não receberem a correspondente prioridade, a organização estará negligenciando sua própria definição de estratégico.

Finalmente, há sinergia do método do SEBRAE com o método de Pontagem, mas não há com a Análise Custo-Benefício. Entende-se que como justificativa para esta escolha, possa ser identificado que o SEBRAE/RS sendo um prestador de serviços, possui mais dificuldade de quantificação dos seus benefícios e custos econômicos pela intangibilidade de sua atividade, haja vista que a teoria de Análise Custo-Benefício privilegia em sua apresentação e aplicabilidade os projetos de produção de bens.

5 CONCLUSÃO

O SEBRAE é uma instituição importante para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras, que correspondem a 99% do total de empresas do país. Entre outras iniciativas, trabalha através de projetos que formam grupos de empresas, ou de um mesmo setor ou de uma mesma região, para coletivamente encontrarem alternativas para a melhoria de seus negócios. No mínimo 60% dos recursos do SEBRAE/RS devem ser destinados aos projetos coletivos, através do oferecimento de capacitações, consultorias, visitas técnicas, missões, participações em feiras, etc.

Muito chama atenção que apesar da importância que os projetos coletivos possuem para a instituição, os mesmos encontraram dificuldades de manutenção no ano de 2010, seja pela desistência de participação no projeto pelas empresas e parceiros ou pela não realização do cronograma de atividades previsto por falta de *quórum*, e conseqüente dificuldade de execução financeira. Em 2010 foram 14 milhões de reais devolvidos ao fundo de reserva da empresa, mais de oitenta projetos cancelados e um percentual elevado de projetos que não atingiram seus resultados finalísticos. Vale ainda mencionar que a descontinuidade de um projeto torna-se muito negativa em função dos compromissos nele assumidos com parceiros e públicos alvo atuantes.

Tal situação serviu de motivação para a definição do principal objetivo deste trabalho, que é o de pesquisar se o SEBRAE/RS possui uma metodologia de avaliação e aprovação dos projetos, o que em tese diminuiria as chances de se formar projetos incompatíveis com a estratégia de atuação do SEBRAE e com as reais necessidades do público alvo que está se procurando alcançar. Um recurso mal utilizado é um custo social para a coletividade, que paga por eles em termos reais ao sacrificar a produção de outros bens, e em termos financeiros, através de tributação ou outras formas.

Verificou-se a partir da pesquisa de vários documentos, que o Sistema SEBRAE possui uma metodologia formal de avaliação e aprovação de projetos. Esta metodologia está escrita e possui a descrição de suas etapas e instrumentos a serem utilizados no processo de planejamento detalhada.

O passo seguinte foi verificar se o SEBRAE/RS fez uso desta metodologia para aprovação dos seus projetos no triênio 2009-2011. Não foi evidenciado documental que reproduzisse tal metodologia, apenas fragmentos dispersos de algumas etapas. Optou-se então em reproduzir o método identificado a partir dos dados consolidados dos projetos aprovados no período em estudo. Fez-se um caminho inverso. Na teoria, o manual e sua orientação

antecedem a avaliação dos projetos, mas como não foi possível visualizar formalmente esta análise, utilizou-se da informação dos projetos que foram aprovados, e que em tese foram resultado desta metodologia, para reprodução das etapas e preenchimento dos instrumentos do manual de orientação do planejamento do período.

Essa tarefa permitiu chegar à conclusão de que os projetos aprovados pelo SEBRAE/RS para o período, estão de acordo com a indicação que o método faria se o mesmo tivesse sido utilizado. Apesar de não ser evidenciado um documento formal de reprodução da metodologia, os fragmentos encontrados, bem como o resultado dos projetos aprovados, indicam o uso do método, ainda que informalmente.

Faltaria identificar se tal procedimento ocorre de forma sistemática em todos os PPA's. Para tanto seria necessário uma análise que contemplasse um horizonte maior de anos, o que por falta de documentos referenciais, não foi possível realizar nesta pesquisa.

Era ainda objetivo deste trabalho, após tomar conhecimento da metodologia de avaliação de projetos do SEBRAE, confrontá-la com os métodos do referencial teórico de avaliação econômica de projetos. Pela estrutura apresentada nos manuais, percebe-se forte congruência da teoria de Pontagem com o método utilizado pelo SEBRAE para validação e aprovação da sua carteira de projetos. Trata-se de um método que consiste basicamente em atribuir pontos aos projetos, de acordo com a capacidade de gerar efeitos positivos, e que é definido em Buarque (1984) como de menos uso e visivelmente menos instrumentalizado, portanto, mais subjetivo em suas análises.

Este trabalho chegou à conclusão que o Sistema SEBRAE possui uma metodologia de tomada de decisão para sua carteira de projetos compatível com a teoria disponível, ainda que de pouco uso. Há evidências de que tal metodologia também é utilizada pelo SEBRAE/RS mas para tal confirmação faz-se necessário aumentar a análise do horizonte de planejamento, o que os documentos e manuais disponíveis não permitiram.

Com relação à motivação para construção deste trabalho, esta parece não ter encontrado explicação somente no uso ou não de uma metodologia formal de avaliação de projetos para justificar a dificuldade de manutenção dos projetos de 2010. Mas ao conhecê-la e confrontá-la com o referencial teórico disponível, percebe-se a necessidade de se investigar se o método de Pontagem é o mais adequado para nortear a metodologia utilizada pelo SEBRAE, destacando, por exemplo, a possibilidade de adequá-la a um método mais refinado, como a Análise de Custo-Benefício, outras hipóteses podem ser levantadas e servir de inspiração para a continuidade deste investigação, são elas:

- a) Problemas de gestão dos projetos coletivos: falta de engajamento do público alvo (adesão volátil), heterogeneidade dentro do público alvo (tecnologia, capitalização, estrutura produtiva, nível de comercialização, qualidade de produtos, marca, etc.), identificação errada das causas a atacar, inobservância da ambiência organizacional (valores, rede informal de liderança, etc.), ações não vinculadas aos objetivos/resultados fixados, falta de integração dentro da cadeia, público alvo sem foco em ações estratégicas de mercado, falta de representatividade das lideranças, problemas de governança, nível de “espelhamento” dentro do grupo, os participantes do público-alvo que produzem exatamente os mesmo produtos. Há tendência de canibalismo e quebra da adesão dentro do grupo, ações que beneficiam somente parte do público-alvo.

E para isso é necessário rever o processo de criação, gestão e monitoramento dos projetos conforme já previsto no capítulo dois com a seção de etapas de projeto. E para averiguar se as ações previstas no projeto estão coerentes com o setor e o público alvo há os Termos de Referências criados pelo Sistema SEBRAE que norteiam a forma de atuação da instituição em cada setor/segmento.

- b) Problemas com o gestor do projeto coletivo: Em Kruglianskas apud Clemente et al (2002) faz-se a sugestão de que a escolha dos atores gerenciais e de execução é um dos mais significativos fatores para o sucesso do projeto. O gestor é o componente mais importante do sistema, uma vez que a maior parte da operação e do êxito do projeto depende dele. MAXIMIANO; SBRAGIA; KRONER (1996).
- c) Dificuldades de acesso pelo empresários às ações do projeto como sugere a pesquisa realizada e constante no Anexo C.
- d) Ou ainda problemas de governança ao nível estadual, questões de radicalização política, relações tumultuadas entre os governos e setores da sociedade, falta de organização das cadeias produtivas e o baixo índice de inovação nas empresas gaúchas, mencionados pela Agenda 2020 como grande entraves que emperram o desenvolvimento do Estado.

Ainda assim, tais análises são necessárias e vão ao encontro com o que Arida apud Cohen e Franco (2002) diz “... as decisões últimas da sociedade são de caráter político, mas a preparação de qualquer decisão tem que ser técnica”.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Paulo F. Simas P.; STEPHAN, Christian. **Análise de Investimentos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1982. 280 p.
- BALARINE, Oscar Fernando Osório. **Tópicos de Matemática Financeira e Engenharia Econômica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002. 66 p.
- BARRETO, Luiz Roberto; TÁVORA Jr., José Lamartiner. **Avaliação de Projetos Públicos e Impactos Ambientais** – Um resumo metodológico. Disponível em www.race.nuca.ie.ufrj.br/eco/trabalhos/comu2/3.doc.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. Rio de Janeiro: Campus, 1984. 266 p.
- CASAROTTO, Nelson Fº; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de Investimentos: Matemática financeira, Engenharia econômica, Tomada de decisão, Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998. 458 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 710 p.
- CLEMENTE, Ademir (Org). **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 341 p.
- COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **A Avaliação de Projetos Sociais**. 5º ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2002. 312 p.
- COLLINS, David J.; RUKSTAD, Michael G. Você sabe dizer qual é a sua estratégia? **Revista Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, v. 86, n. 08, Ago. 2008.
- DALBEM, Marta Corrêa; BRANDÃO, Luiz; SOARES, T. Diana L. van Aduard de Macedo. Avaliação econômica de projetos de transporte: melhores práticas e recomendações para o Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.44, n. 01, Jan./Fev. 2010.
- FERREIRA, Vera Rita de Mello. **Decisões econômicas**: você já parou para pensar? São Paulo: Saraiva, 2007. 158 p.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **O SEBRAE e as Micro e Pequenas Empresas**. Rio de Janeiro: FGV Online, 2010, 127 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DA QUALIDADE E DA PRODUTIVIDADE (IBQP). **Empreendedorismo no Brasil**: Pesquisa GEM 2009. 2010. 165 p.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Economia Informal Urbana – ECINF 2003**. 2004. 165 p.
- MELNICK, Júlio. **Manual de Projetos de Desenvolvimento Econômico** – Nações Unidas. Rio de Janeiro: Unilivros Cultural, 1981, 294 p.

NER, Marcelo (Org). **Atitudes dos consumidores e acesso a mercado das microempresas brasileiras**, Série Mercado, FGV/CPS e SEBRAE, setembro de 2008, p.107.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações** elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão. 2011. Disponível em: <www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos>. Acesso em: 24 out. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas: Os pequenos negócios mostram a sua força na economia.** 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas: Os pequenos negócios mostram a sua força na economia.** 2010. 46 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa – DIEESE/SEBRAE.** 2ª ed. 2008. 272 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Apresentação PPA para CDE 14-10 - NOVAfinal.ppt.** Porto Alegre, 2008a. 46 diapositivos, color.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira – Brasil e Estados – 1998-2009 – FUNCEX/SEBRAE.** 2010a. 68 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Comércio e Serviços 2009.ppt.** Porto Alegre, 2008b. 7 diapositivos, color.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Critérios_Projetos.ppt.** Porto Alegre, 2008c. 8 diapositivos, color.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2009-2015.** 2009b. 24 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual 2009/2011 e Orçamento 2009 do Sistema SEBRAE,** 2008d. 30 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Diretrizes para a Elaboração do Plano Plurianual 2010/2012 e Orçamento 2010 do Sistema SEBRAE,** 2009c. 30 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Conselho Deliberativo Nacional. Resolução nº 189, de 2009. **Estatuto Social do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE,** Brasília, DF, 18 jun. 2009d, 28 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Estratégia Turismo 2009 -2011 Apresentação Direx.ppt**. Porto Alegre, 2008e. 29 diapositivos, color.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia referencial para projetos com foco no mercado**. Brasília: 2009e, p. 52.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Institucional**: Estrutura de Atendimento. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/estrutura-de-atendimento>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Institucional**: Histórico. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/historico>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Institucional**: Onde Estamos. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/onde-estamos>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Institucional**: Orçamento do Sistema SEBRAE 2010 Aplicação dos recursos por UF. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/orcamento-do-sistema-sebrae-1/2010>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Manual de Elaboração e Gestão Projetos Finalísticos de Atendimento Coletivo**, 2009f. 127 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual**. 2008f. 90 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Metodologia de abordagem coletivo para projetos de aglomerados comerciais**. Porto Alegre: 2010b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pesquisa com clientes que saíram do projeto.ppt**. Porto Alegre, 2010c. 9 diapositivos, color.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Prestação de Contas Anual**, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Prestação de Contas Anual**, 2008g. 132 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório de Gestão – Sistema SEBRAE**. 2007a. 116 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório de Gestão CE2010**. 2010d. 83 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Seminário Técnico SEBRAE do Amanhã** – Traçando caminhos para o futuro das MPEs, 2008h. 82 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Sistema de Gestão Estratégica:**
<<http://www.sge.sebrae.com.br/estrutura/frmPainelControle.aspx?PID=NjM0MzQ3MDE0ODgzOTQzMjQ3>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

TAK, Herman G. Van Der; SQUIRE, Lyn. **Análise Econômica de Projetos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979. 149 p.

WERB, Elton. Um roteiro para o RS Ideal. **Zero Hora**, Porto Alegre, 13 jun. 2010. Eleições 2010.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington F. **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise**. São Paulo: Atlas, 1996. 294 p.

APÊNDICE A – Glossário do SEBRAE para Projetos

Projeto Finalístico: É aquele executado diretamente junto a um determinado público alvo (MPE e empreendedores), pelo Sistema SEBRAE e/ou parceiros, visando o alcance de resultados finalísticos.

No PPA, devem ser definidos os seguintes elementos de informação para o projeto finalístico:

Denominação: Descrição do nome pelo qual o projeto será conhecido no âmbito do Sistema SEBRAE, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão do seu foco e atuação e/ou propósito.

Público alvo: É o conjunto das micro e pequenas empresas e empreendedores que se pretende beneficiar, intencional e legitimamente, com as ações definidas e executadas pelo projeto, podendo ser um conjunto ou parte de MPE's existentes em um território (pólo ou arranjo produtivo local), em um setor de serviços e comércio ou em uma cadeia produtiva. O público alvo será aquele objeto de avaliação nos projetos.

Padrão de organização do público-alvo: Os projetos finalísticos são estruturados para público alvo cujos distintos padrões de organização orientam a forma de atuação do Sistema SEBRAE. São padrões de organização do público alvo:

- a) **Individual:** Caracteriza-se pela situação de abordagem de um conjunto de MPE's, com atendimento induzido e sistematizado. Como exemplos, o atendimento de balcão, atendimento via internet, os cursos, palestras e seminários ofertados ao público em geral, a orientação técnica prestada por meio de televisão, rádio, revistas, internet.
- b) **Coletivo:** Caracteriza-se pela integração, em diferentes estágios, de um número de MPE's e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança.

Foco estratégico: Principais aspectos que constituem a estratégia a ser adotada para atender as demandas, identificar e atender necessidades de mercado, aproveitar potencialidades e superar as dificuldades e pontos de estrangulamento da realidade que o projeto se destina a transformar.

Objetivo do projeto: Constitui-se no cerne de onde se quer chegar, alvo principal de todos os resultados do projeto.

Resultados finalísticos: Representam o desdobramento do objetivo geral e dimensionam efeitos pretendidos junto ao público alvo com a execução do projeto, compreendendo a

transformação necessária, indicador de mensuração, a meta e o prazo de consecução. A característica fundamental de um resultado finalístico é a possibilidade de sua mensuração (em prazos e custos exequíveis).

Ações (SEBRAE e parceiros) para o horizonte de planejamento: As ações do projeto são as iniciativas específicas do SEBRAE/RS (ou do SEBRAE/NA) e as dos parceiros que devem ser executadas para, em conjunto, produzir os resultados finalísticos estabelecidos.

Valor indicativo do projeto: O valor indicativo do projeto deve contemplar tanto os recursos do Sistema SEBRAE e os de parceiros que transitam pelo orçamento do Sistema SEBRAE, como aqueles investidos diretamente por parceiros nos projetos e que, portanto, não transitam pelo orçamento do Sistema SEBRAE.

Classificação da contribuição às estratégias: Todo o gestor de projetos classifica a contribuição de seu projeto aos objetivos estratégicos nacionais e locais, e às prioridades de atuação locais. Esta classificação é ratificada ou retificada na etapa de seleção dos projetos pela equipe local de planejamento/diretoria executiva do SEBRAE/RS ou NA.

**APÊNDICE B – Sumário Executivo dos Projetos Finalísticos por
Classificação da Contribuição às Estratégias**

Prioridade estratégica local nº 3 - Redes e grupos de empresas das cadeias produtivas da indústria tradicional de calçados, móveis, confecções e máquinas e equipamentos nas regiões Metropolitana, Centro, Serra, Noroeste, Sinos, Sul e Planalto.

**Projeto: Programa de Desenvolvimento de Fornecedores:
Facções da Região Metropolitana**

Setor econômico: Têxtil e confecções

Território: Arroio dos Ratos, Butiá, Canoas, Charqueadas, Eldorado do Sul, Guaíba, Minas do Leão, Porto Alegre, São Jerônimo.

Data início: 01/01/2009

Data término: 31/12/2009

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de junho de 2009, o projeto contava com 18 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. O termo de encerramento do projeto informa que cerca de 20 empresas foram atendidas através do projeto.

Valor indicativo do projeto: R\$ 50.000,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 30.000,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas do setor de facções da região metropolitana.

Objetivo geral: Estruturação da gestão e melhoria dos serviços prestados pelas empresas de facção em busca de novos mercados.

Resultados finalísticos:

1. Acessar dois novos mercados, por empresa, seja no âmbito regional ou estadual até dezembro de 2009.
2. Implantar ferramentas de gestão: financeira, marketing e produção em 70% das empresas do projeto em 2009.
3. Implantação do sistema de gestão por indicadores em 30% das empresas em 2009.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em junho de 2009, foram observados 30 mercados. Para atingir a meta prevista para este indicador, que corresponde a 66 mercados, era preciso um aumento de 36 mercados.

2. Em junho de 2009 foram implantadas ferramentas em sete empresas. Para atingir a meta prevista para este indicador de 13 empresas, era preciso que mais seis empresas implantassem ferramentas de gestão: financeira, marketing e produção.
3. Em junho de 2009, seis empresas possuíam o sistema de gestão. Para atingir a meta prevista para este indicador de 18 empresas, era preciso que mais 12 empresas implantassem o sistema de gestão.

Principais ações realizadas: Cursos de capacitação gerencial como negociação, atendimento ao cliente, formação de preço de venda e finanças. Visitações a Feira FENIM e participação na rodada de negócios de fornecedores da indústria de confecção.

Parecer final do gestor do projeto: Necessidade de realizar avaliação do potencial de pagamento das empresas antes de planejar a sustentação do projeto, bem como a capacidade de apoio financeiro dos parceiros.

**Projeto: Desenvolvimento de Fornecedores da Cadeia Metalmeccânica do
Vale dos Sinos, Caí e Paranhana DEMETAL**

Setor econômico: Metalmeccânico

Território: Alto Feliz, Araricá, Barão, Bom Princípio, Brochier, Campo Bom, Capela de Santana, Dois Irmãos, Estância Velha, Esteio, Feliz, Harmonia, Igrejinha, Ivoti, Lindolfo Collor, Linha Nova, Marata, Montenegro, Morro Reuter, Nova Hartz, Novo Hamburgo, Pareci Novo, Parobé, Portão, Presidente Lucena, Riozinho, Rolante, Salvador do Sul, Santa Maria do Herval, São José do Hortêncio, São José do Sul, São Leopoldo, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Sapiranga, Sapucaia do Sul, Taquara, Três Coroas, Tupandi, Vale Real.

Data início: 05/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de junho a julho de 2009, o projeto contava com 33 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de outubro a dezembro de 2010, o projeto contava com 26 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 650.277,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 449.211,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas fornecedoras de empresas âncoras do setor metalmeccânico do Vale dos Sinos, Caí, Paranhana associadas e/ou filiadas ao SINDIMETAL – Vale dos Sinos.

Objetivo geral: Melhorar a performance de fornecimento das empresas do setor metalmeccânico do Vale dos Sinos, Caí, Paranhana, para empresas âncoras, através da implantação de práticas de excelência em gestão, da redução de custos e da melhoria de processos.

Resultados finalísticos: Atingir 85% de eficiência nos prazos de entrega de produtos e da prestação de serviços em 85% das empresas participantes do projeto até dezembro de 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em junho de 2009, foi verificado 83,76% na eficiência nos prazos, no mês de maio de 2010 foi 86,53% e, em outubro de 2010, foi verificado 85% na eficiência dos prazos, sendo que a meta era atingir 85% de eficiência nos prazos de entrega dos produtos e da prestação de serviço das empresas participantes do projeto. A meta deste indicador foi alcançada.

Principais ações realizadas: Foram reestruturadas as áreas comerciais em cerca de 25 MPE's, implantando ferramentas de gestão comercial e planos de prospecção de mercados. Também foram desenvolvidos materiais de divulgação e sites em cerca de dez MPE's. O projeto realizou uma rodada de negócios onde teve como resultado direto para as MPE's uma projeção de oportunidades em negócios no montante de R\$ 361.785,00 para os próximos 12 meses. Com o volume de capacitações realizadas, nas mais diversas áreas, os empresários conseguiram reestruturar diversos processos internos melhorando a gestão de seus negócios. Foram implementadas ferramentas de gestão financeira, reestruturado os processos de produção, implantado indicadores de desempenho e de processos, realizado capacitações em gestão de pessoas, além de cursos voltados para a organização da produção.

Parecer final do gestor do projeto: O projeto teve sua execução plena e com bons resultados alcançados.

Projeto: Desenvolvimento de Ateliers de Calçados do Paranhana

Setor econômico: Couro e calçado

Território: Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara, Três Coroas.

Data início: 13/06/2008

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de novembro de 2009, o projeto contava com 36 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de outubro de 2010, o projeto contava com 36 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 681.800,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 274.200,00

Público alvo: Ateliers de calçados fornecedores das grandes indústrias do Vale do Paranhana.

Objetivo geral: Desenvolver os ateliers, otimizando o fornecimento de produtos e a prestação de serviços, melhorando a qualidade, a produtividade, o prazo de entrega e reduzindo o retrabalho.

Resultados finalísticos: Elevar em 15% a produtividade de 85% dos ateliers ao final do projeto.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em novembro de 2008, a produtividade foi de 265.663 e em novembro de 2009 a produtividade foi de 54.188.

Principais ações realizadas: Foram desenvolvidos nos ateliers, através de capacitações e consultorias, conteúdos relativos a empreendedorismo, controles financeiros, qualidade e produtividade, além do programa de indicadores de desempenho, gerando nos ateliers um processo de evolução gerencial de seus processos internos.

Parecer final do gestor do projeto: O público alvo ficou insatisfeito com o trabalho do SEBRAE/RS. Esta insatisfação foi causada principalmente pelas empresas âncora que de certa forma “contaminaram” a imagem do SEBRAE/RS frente aos seus ateliers na medida em que não houve alinhamento de objetivos no andamento do projeto. A relação com a governança ficou sinérgica, visto que os atores locais envolvidos apoiavam, em sua maioria, institucionalmente o projeto e perceberam os motivos que levaram aos resultados existentes.

Projeto: Conforto Sob Medida do Pólo de Móveis da Região Centro

Setor econômico: Madeira e Móveis

Território: Agudo, Arroio do Tigre, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ibarama, Jaguari, Mata, Nova Palma, Santa Maria, Santiago, Silveira Martins, Sobradinho, Tupanciretã.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 54 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 63 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 710.108,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 295.108,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas moveleiras da região centro do Estado do Rio Grande do Sul.

Objetivo geral: Melhorar os resultados da atuação mercadológica das empresas de móveis sob medida da região centro.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar o faturamento das empresas em 30% até final de 2010, sendo 10% em 2009 e mais 20% em 2010.
2. Aumentar o percentual de pedidos efetivados, em relação aos pedidos totais, em 30% até final de 2010, sendo 10% em 2009 e mais 20% em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em junho de 2009, o faturamento das empresas do projeto foi de R\$ 9.607.458,44, em junho de 2010 este valor foi de R\$ 11.834.766,97. Em novembro de 2010 o faturamento das empresas foi de R\$ 11.421.221,09. A meta do indicador era que as empresas atingissem um faturamento de R\$ 12.489.695,97. Para atingir a meta, portanto, seria necessário às empresas aumentarem o faturamento em R\$ 1.068.474,88.
2. Em junho de 2009, o percentual de pedidos foi de 43,60% e em junho de 2010 foi de 54,97%. Em novembro de 2010, o percentual de pedidos efetivados foi de 56,81%. A meta era que o percentual de pedidos efetivados das empresas atingisse 56,70%, portanto, meta do indicador atingida e superada em 0,11% no percentual de pedidos efetivados em relação aos pedidos totais.

Principais ações realizadas: Setor moveleiro reconhecido na economia regional, foi destaque em três edições consecutivas na Feira FEISMA, a mais importante feira de negócios da região central. Intercâmbio com a União Européia em viagem realizada através do Ministério da Integração Nacional. Criação da REDEMOV e Associação das Indústrias Moveleiras do Centro Gaúcho. Aproximação de entidades e empresários na discussão do plano de desenvolvimento para o setor no município de Santiago. Empresas com programa de qualidade e indicadores de desempenho implantados.

Parecer final do gestor do projeto: Os comentários sobre o projeto foram muito positivos, quanto ao incentivo e estímulo ao associativismo empresarial, melhoria dos processos de produção e da gestão empresarial.

Prioridade estratégica local nº 4 - Redes e grupos de empresas industriais portadoras de futuro nos setores de tecnologia da informação, cosmético/fármacos, eletroeletrônico e plásticos nas regiões Metropolitana, Serra e Sinos.

Projeto: Rede Total Farma Serra Gaúcha

Setor econômico: Comércio varejista

Território: Caxias do Sul

Data início: 15/07/2008

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 28 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 28 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 96.735,00

Investimento SEBRAE/RS e SEBRAE/NA: R\$ 79.763,00

Público alvo: Farmácias que fazem parte da Rede Total Farma localizadas na Serra Gaúcha.

Objetivo geral: Aumentar o ticket médio das empresas participantes do projeto, através da qualificação da gestão e da melhoria do relacionamento com os clientes.

Resultados finalísticos: Aumentar o ticket médio das empresas em 5% em 2009 e 10% em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em setembro de 2008, o ticket foi de R\$ 20,59, em dezembro de 2009, o ticket foi de R\$ 26,09. Em outubro de 2010, o ticket foi R\$ 29,68, sendo que a meta consistia em atingir um valor de R\$ 23,68. A meta foi atingida e superada em R\$ 6,00.

Principais ações realizadas: Realização de três convenções buscando o engajamento de proprietários e funcionários com os princípios e propósitos da rede. Consultorias em gestão para padronização de processos e análise do sistema de informática utilizado pela rede. Consultorias em marketing para criar planejamento de marketing para a rede. Elaboração do planejamento estratégico da rede. Realização do Programa Gestão do Varejo. Criação de site como uma das formas de padronizar a divulgação da rede.

Parecer final do gestor do projeto: A maior dificuldade encontrada no projeto foi a mudança no modelo operacional do SEBRAE/RS ao longo do projeto. Isto impediu a realização de algumas ações, que quando planejadas, eram possíveis de serem realizadas. Além disso, baixo engajamento de todos os associados da rede, o que tornava o processo de execução às mudanças muito lento, comprometendo o resultado total das ações do projeto.

Prioridade estratégica local nº 5: Redes e grupos de empresas de turismo nas regiões priorizadas pelo Programa de Regionalização do Ministério do Turismo (Missões, Costa Doce, Serra, Litoral, Metropolitana e Pampa) focado em sustentabilidade, excelência, hospitalidade e inovação.

Projeto: Turismo Rural na Serra Gaúcha

Setor econômico: Turismo

Território: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Canela, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado, Nova Petrópolis, Nova Prata, Picada Café, Santa Tereza, Veranópolis, Vila Flores.

Data início: 02/01/2009

Data término: 28/02/2011 (o projeto tinha previsão de ser concluído somente em dezembro de 2011).

Nº de empresas participantes no início do projeto: 45 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 145 empresas (houve a inclusão de empresas que participavam do projeto Enoturismo na Serra Gaúcha).

Valor indicativo do projeto: R\$ 529.319,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 280.319,00

Público alvo: Empreendimentos de Turismo Rural da Serra Gaúcha - Regiões Uva e Vinho e Hortênsias.

Objetivo geral: Desenvolver o Turismo Rural, nas Regiões Uva e Vinho e Hortênsias - Serra Gaúcha, priorizando as MPE's das rotas já implantadas, visando o desenvolvimento dentro dos princípios da sustentabilidade.

Resultados finalísticos: Aumentar a renda das propriedades participantes do circuito em 5% até dezembro de 2009; em 7% até dezembro de 2010 e em 10% até dezembro de 2011.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em setembro de 2009, a renda das propriedades foi de R\$ 27.944.034,84, em junho de 2010 foi de R\$ 9.154.304,00 e em novembro de 2010, foi de R\$ 5.936.580,00. A meta ficou estipulada em atingir renda total de R\$ 34.091.722,50 e para alcançá-la faltou um aumento de R\$ 28.155.142,50 na renda das propriedades participantes do circuito.

Principais ações realizadas: Lançamento da Rota das Cantinas Históricas de Bento Gonçalves no mercado turístico. Promoção de melhorias no roteiro O Quatrilho de Gramado. Fortalecimento da cooperação e promoção de ações de marketing no Roteiro Caminhos da

Colônia de Caxias do Sul. Realização de diagnósticos de potencialidades turísticas na área rural de Canela, Flores da Cunha e Bento Gonçalves, em especial na Linha Eulália.

Parecer final do gestor do projeto: A maior dificuldade encontrada no projeto foi a mudança no modelo operacional do SEBRAE/RS ao longo do projeto. Isto impediu a realização de algumas ações, que quando planejadas, eram possíveis de serem realizadas. O encerramento do projeto foi antecipado porque se considerou que os projetos de turismo da Serra Gaúcha eram muito segmentados, embora atendessem às recomendações do Ministério do Turismo e do SEBRAE/NA.

Projeto: Pólo de Turismo Aventura - Serra Gaúcha

Setor econômico: Turismo

Território: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Cambará do Sul, Canela, Caxias do Sul, Gramado, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, São Francisco de Paula, Veranópolis.

Data início: 02/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 21 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 21 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 266.943,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 148.443,00

Público alvo: Operadoras e Agências de Turismo Aventura, localizadas na Serra Gaúcha, que oferecem seus serviços nos destinos Hortênsias e Uva e Vinho.

Objetivo geral: Desenvolver o segmento de Turismo Aventura na Serra Gaúcha, promovendo a sustentabilidade econômica, ambiental, social e cultural, das empresas e da região.

Resultados finalísticos: Aumento no faturamento das empresas em 5% até dezembro de 2009 e em 7% até dezembro de 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em maio de 2009, foi observado um valor de R\$ 1.099.454,12, sendo que o valor de junho de 2010 foi de R\$ R\$ 2.004.000,00. Em outubro de 2010, o valor do faturamento das empresas foi de R\$ 1.764.000,00. A meta ficou estipulada em R\$ 1.231.388,61, a qual foi atingida e ultrapassada em R\$ 532.611,39.

Principais ações realizadas: Formação do Pólo de Turismo Aventura da Serra Gaúcha com 21 empresas que assinaram um termo de cooperação entre elas. Foi construído um estatuto para o Pólo. Capacitação na NBR 15331/06 que culminou na certificação de duas empresas

participantes do Programa Aventura Segura e integrantes do projeto. Elaboração de plano de marketing conjunto do grupo. Elaboração do site www.aventuraserragaucha.com.br.

Parecer final do gestor do projeto: A maior dificuldade encontrada no projeto foi a mudança no modelo operacional do SEBRAE/RS ao longo do projeto. Isto impediu a realização de algumas ações, que quando planejadas, eram possíveis de serem realizadas.

Projeto: Caminho dos Tropeiros na Região dos Campos de Cima da Serra

Setor econômico: Turismo

Território: André da Rocha, Bom Jesus, Cambará do Sul, Esmeralda, Jaquirana, Monte Alegre dos Campos, São Francisco de Paula, São José dos Ausentes, Vacaria.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de junho e julho de 2009, o projeto contava com 50 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de dezembro de 2010, o projeto contava com 105 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 826.634,00

Investimento SEBRAE/RS e SEBRAE/NA: R\$ 568.234,00

Público alvo: Empreendedores de micro e pequeno porte dos segmentos de meios de hospedagem, gastronomia, agências de viagens, propriedades rurais turísticas, comércio de produtos regionais e artesãos da Região dos Campos de Cima da Serra Gaúcha.

Objetivo geral: Formatar o Caminho dos Tropeiros na Região dos Campos de Cima da Serra e ampliar o número de turistas atendidos pelas MPE's.

Resultados finalísticos:

1. Aumento da taxa de ocupação nos meios de hospedagens em 7% até 2010, sendo 3% em 2009 e 4% em 2010.
2. Aumento do número de refeições servidas em 8% até 2010, sendo 3% em 2009 e 5% em 2010.
3. Aumento do número de clientes atendidos pelas agências de viagens em 3% até 2010, sendo 1% em 2009 e 2% em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em junho de 2009 a taxa de ocupação nos meios de hospedagem foi de 50,0% e em junho de 2010 foi de 50,39%. Em dezembro de 2010 foi de 44,06%. A meta deste indicador consistia em atingir um índice de 57,00% na taxa de ocupação nos meios de hospedagem. Assim para atingir a meta faltou aumentar em 12,94% a taxa de ocupação nos meios de hospedagem.
2. Em junho de 2009, foram servidas 117.624 refeições e junho de 2010 foram servidas 73.427 refeições, em dezembro de 2010 foram servidas 98.673 refeições. Sendo que a meta consistia em servir 127.034 refeições, neste caso para atingir a meta faltou aumentar em 28.361 o número de refeições servidas.
3. Em junho de 2009, o número de clientes atendidos pelas agências de viagens foi de 6.690, em junho de 2010 foram atendidos 515 clientes e em dezembro de 2010 foram atendidos 2.040 clientes. A meta propunha atender 6.891 clientes. Assim para atingir a meta faltou elevar em 4.851 o número de clientes atendidos.

Principais ações realizadas: Estruturação do destino turístico. Roteirização turística. Formação de governança regional para gestão do destino e execução de ações integradas. Desenvolvimento e fortalecimento de imagem junto ao mercado. Diferenciação na oferta turística. Combate à sazonalidade. Qualificação dos empreendimentos. Inovação nos serviços ao turista. Inovação no artesanato.

Parecer final do gestor do projeto: As principais realizações do projeto foram a estruturação do destino turístico, a formação de governança regional e a inovação no artesanato. Porém estas ações não se refletiram em aumento significativo no fluxo de turistas para a região.

Projeto: Bem Receber - Serra Gaúcha

Setor econômico: Turismo

Território: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Bom Jesus, Cambará do Sul, Canela, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado, Guaporé, Jaquirana, Nova Petrópolis, Nova Prata, São José dos Ausentes, Vacaria, Veranópolis.

Data início: 01/01/2009

Data término: 30/06/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 56 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de dezembro de 2010, o projeto contava com 24 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 495.982,00

Investimento SEBRAE/RS e SEBRAE/NA: R\$ 357.732,00

Público alvo: Meios de hospedagem das regiões Uva e Vinho e Hortênsias - Serra Gaúcha, com até 50 unidades habitacionais.

Objetivo geral: Desenvolver os segmentos dos meios de hospedagem de pequeno porte das Regiões Turísticas Uva e Vinho e Hortênsias, implementando ações para a gestão da sustentabilidade e de qualificação profissional, nas dimensões ambiental, sociocultural e econômica de acordo com a Norma Brasileira NBR 15401, e, conseqüentemente, qualificar e tornar mais competitiva a Região Serra Gaúcha, enquanto destino turístico.

Resultados finalísticos: Ampliar o faturamento das empresas em 8% até dezembro de 2009 e em 10% até dezembro de 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

Em junho de 2009 foi observado um valor de R\$ 2.669.851,90 em junho de 2010 verificou-se um faturamento de R\$ 8.025.500,00 e em dezembro de 2010 verificou-se um faturamento de R\$ 1.941.818,18, sendo que a meta era atingir um faturamento de R\$ 3.150.425,24. Assim para atingir a meta seria necessário um aumento de R\$ 1.208.607,06 no faturamento das empresas pesquisadas.

Principais ações realizadas: Fortalecimento do Grupo Bem Receber. Capacitação na NBR 15401/06 que culminou no processo de certificação de cinco empresas participantes do Programa Bem Receber e integrantes do projeto. Realização de ações conjuntas de mercado. Realização de ações de compensação de carbono. Elaboração do site www.bemreceberserragaucha.com.br.

Parecer final do gestor do projeto: A maior dificuldade encontrada no projeto foi a mudança no modelo operacional do SEBRAE/RS ao longo do projeto. Isto impediu a realização de algumas ações, que quando planejadas, eram possíveis de serem realizadas.

Projeto: Enoturismo na Serra Gaúcha

Setor econômico: Turismo

Território: Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul.

Data início: 02/01/2009

Data término: 30/12/2011 (projeto foi descontinuado a partir de fevereiro de 2010).

Nº de empresas participantes no início do projeto: 19 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 18 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 315.780,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 163.480,00

Público alvo: Pequenas e micro empresas do setor vinícola, que tenham como foco o Enoturismo, localizadas na Região Uva e Vinho - Serra Gaúcha.

Objetivo geral: Ampliar o número dos turistas visitantes (enoturistas) e a comercialização de vinho através da melhoria da qualificação, inovação e da promoção da sustentabilidade destas MPE's.

Resultados finalísticos: Aumento do número de turistas visitantes (enoturistas) em 10% até 2011, sendo 3% em 2009, 3% em 2010 e 4% em 2011.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em setembro de 2009 foi observado um número de 120.880 turistas visitantes. A meta ficou estipulada em um total de 132.968 turistas visitantes e para alcançá-la seria necessário um aumento de 12.088 turistas visitantes.

Principais ações realizadas: Elaboração das propostas de inovação na recepção de turistas para cada vinícola. Participação no Festival de Turismo de Gramado 2009, no qual foi possível fazer uma divulgação importante das vinícolas em um almoço oferecido a jornalistas especializados em turismo.

Parecer final do gestor do projeto: O grupo participante era bastante representativo do universo de empresas que trabalham com enoturismo na região. Os resultados não puderam ser mensurados, tendo em vista o encerramento precoce do projeto. Mas, avalia-se que os resultados estavam sendo atingidos gradativamente, conforme alguns relatos das empresas. Por exemplo, uma das vinícolas participantes que não recebia visitação de turistas passou a fazê-lo na metade do ano passado e teve um significativo aumento nas suas vendas.

Projeto: Excelência em Gastronomia na Serra Gaúcha

Setor econômico: Turismo

Território: Ant nio Prado, Bento Gonçalves, Canela, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Gramado, Guaporé, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Petrópolis, Nova Prata, São Marcos, Ver nopolis, Vila Flores.

Data início: 02/01/2009

Data término: 31/12/2010 (projeto foi descontinuado a partir de julho de 2010).

N  de empresas participantes no início do projeto: 75 empresas

N  de empresas participantes ao final do projeto: 80 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 333.533,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 203.533,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas do setor gastronômico, sendo restaurantes, bares e similares, localizados na Serra Gaúcha - Região Uva e Vinho e Hortênsias.

Objetivo geral: Qualificar e promover a comercialização e inovação das MPE's que compõem o setor gastronômico (restaurantes, bares e similares) da Serra Gaúcha, visando à sustentabilidade das mesmas e o fortalecimento da região como destino turístico.

Resultados finalísticos: Elevar o faturamento médio anual em 5% até dezembro de 2009, em 7% até dezembro de 2010 e em 10% até dezembro de 2011.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em setembro de 2009 atingiu-se o valor de R\$ 5.070.000,00 e em junho de 2010 o faturamento foi de R\$ 3.314.000,00. Sendo que a meta a ser atingida ficou estipulada em R\$ 6.185.400,00, assim para alcançá-la seria necessário aumentar em R\$ 2.871.400,00 o valor do faturamento.

Principais ações realizadas: Início da formatação de roteiro gastronômico em Veranópolis ligado à longevidade, tema ao qual a cidade já é explorada turisticamente, com potencial de aumentar este aproveitamento. Capacitação de diversos estabelecimentos em Boas Práticas no Setor Mesa, qualificando os mesmos na segurança alimentar. Fortalecimento da cooperação dos restaurantes de Nova Petrópolis.

Parecer final do gestor do projeto: A governança da região participou do planejamento do projeto e foi parceira em diversas ações de capacitação que ocorreram ao longo do mesmo. Contudo, não ocorreu nenhuma mudança significativa na governança por ocasião do projeto. Os resultados do projeto não estão sendo satisfatórios e o mesmo não teve a adesão de um número significativo de empresas.

Projeto: Hospitalidade na Costa Doce

Setor econômico: Turismo

Território: Arambaré, Barra do Ribeiro, Camaquã, Chuí, Jaguarão, Mariana Pimentel, Pelotas, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte, São Lourenço do Sul, Sertão Santana, Tapes.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 91 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de dezembro de 2010 a janeiro de 2011, o projeto contava com 63 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 404.024,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 268.524,00

Público alvo: Meios de hospedagem (hotéis e pousadas) e agências receptivas dos municípios de Arambaré, Barra do Ribeiro, Camaquã, Chuí, Jaguarão, Mariana Pimentel, Pelotas, Piratini, Rio Grande, Santa Vitória do Palmar, São José do Norte, São Lourenço do Sul, Sertão Santana, Tapes.

Objetivo geral: Aumentar a oferta de produtos e serviços nos meios de hospedagem e agências receptivas ampliando a satisfação dos clientes.

Resultados finalísticos: Aumentar a taxa de satisfação do cliente em 5% em 2009, em 10% em 2010 e 10% em 2011.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em julho de 2009 foi observada uma taxa de satisfação de 83,3%, e, em julho de 2010 foi de 76,7%. Já em dezembro de 2010, a taxa de satisfação foi de 86,6%. A meta ficou estipulada em 100,0% até 2011. Assim para atingir a meta prevista faltou aumentar em 13,4% o índice de satisfação dos clientes.

Principais ações realizadas: As mudanças se deram principalmente na melhoria da infraestrutura, na gestão dos meios de hospedagens e dos serviços oferecidos pelas empresas.

Parecer final do gestor do projeto: O incentivo a prática da cooperação entre as empresas fez com que fossem formados grupos de empresas que antes do projeto não tinham nenhum relacionamento, a hotelaria iniciou uma aproximação com os serviços de alimentação, com artesanato, gerando negócios entre as empresas, como por exemplo, o café da manhã de uma pequena pousada é oferecido pelo restaurante que se tornou parceiro, o artesanato é vendido pela loja do hotel. O projeto foi encerrado antes do prazo estabelecido e alguns resultados não vão ser atingidos por conta disto.

Projeto: Pólo de Gastronomia, Cultura e Lazer do Moinhos de Vento

Setor econômico: Turismo

Território: Porto Alegre

Data início: 01/01/2009

Data término: 31/12/2009

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível.

Valor indicativo do projeto: R\$ 42.000,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 21.145,00

Público alvo: Restaurantes, cafeterias, bares, lancherias, casas noturnas e similares de micro e pequeno porte localizados no bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre.

Objetivo geral: Aumentar o nº de clientes atendidos e o faturamento das empresas.

Resultados finalísticos: Aumento do ticket médio das empresas participantes do projeto em 5% até dez de 2009.

Mensuração dos resultados finalísticos: Informação não disponível.

Principais ações realizadas: Informação não disponível.

Parecer final do gestor do projeto: Não houve adesão significativa das empresas pertencentes ao público alvo o que não justificou a desenvolvimento de um projeto exclusivo para o bairro Moinhos de Ventos.

Prioridade estratégica local nº 6 - Organização e desenvolvimento dos elos das cadeias produtivas de carnes, frutas e leite, através de grupos e redes de produtores e indústrias de insumos e transformação nas regiões da Campanha e Fronteira Oeste, Serra, Sul, Centro, Noroeste, Planalto e Vale do Taquari.

Projeto: Suinocultura do Noroeste Gaúcho

Setor econômico: Suinocultura

Território: Boa Vista do Buricá, Caiçara, Campo Novo, Cerro Largo, Condor, Crissiumal, Cristal do Sul, Frederico Westphalen, Humaitá, Liberato Salzano, Palmitinho, Panambi, Pinheirinho do Vale, Redentora, Rodeio Bonito, Santa Rosa, Santo Ângelo, São Pedro do Butiá, Seberi, Taquaruçu do Sul, Tenente Portela, Tiradentes do Sul, Três de Maio, Três Passos, Vista Alegre, Vista Gaúcha.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de junho e julho de 2009, o projeto contava com 75 propriedades.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de outubro e novembro de 2010, o projeto contava com 75 propriedades.

Valor indicativo do projeto: R\$ 224.200,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 209.200,00

Público alvo: Produtores de suínos ligados através de relação comercial de parcerias ou integração com agroindústrias instaladas na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Objetivo geral: Adequar as propriedades rurais às exigências do mercado consumidor em relação à sanidade, tecnologia de produção e legalização da atividade, estabelecendo um processo padronizado de produção.

Resultados finalísticos:

1. Diminuir o número de carcaças condenadas pela inspeção sanitária na linha de abate dos frigoríficos participantes do projeto, em 10% em 2009, 5% em 2010 e 5% em 2011.
2. Atingir 50% das propriedades participantes do projeto operando dentro das normas ambientais vigentes no estado em 2009, 75% em 2010 e 100% em 2011.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Não houve mensuração dos resultados com relação à redução do número de carcaças condenadas pela inspeção sanitária na linha de abate dos frigoríficos participantes do projeto.
2. Em junho de 2009, foi verificado um número de 68 propriedades que operavam dentro das normas ambientais vigentes e, em outubro de 2010, foi verificado um número de 61 propriedades que operavam dentro das normas ambientais vigentes. A meta deste indicador era que as 75 propriedades participantes do projeto estivessem operando dentro das normas ambientais vigentes no Estado. Para atingir a meta seria necessário que 14 propriedades participantes de projeto operassem dentro das normas ambientais.

Principais ações realizadas: Cursos D’Olho na Qualidade Rural e auditorias para verificação da aplicação do D’Olho na Qualidade Rural. Seminário Informações Ambientais. Programa Nacional Desenvolvimento da Suinocultura. Visitas técnicas.

Parecer final do gestor do projeto: O projeto iniciou preparando os produtores de suínos, ligados à Mabella de Frederico Westfahlen, para o mercado de carne. Desde a parte organizacional das propriedades passando pela parte gerencial até ações de adaptação às leis ambientais. Na metade do ano de 2010, dentro do projeto foi executado o Programa Nacional Desenvolvimento da Suinocultura. Neste programa foram realizadas ações visando à promoção da carne suína, com palestras, oficinas, missões e consultorias de suporte.

Projeto: Pólo de Suinocultura de Erechim e Sananduva

Setor econômico: Suinocultura

Território: Aratiba, Barão de Cotegipe, Barra do Rio Azul, Benjamin Constant do Sul, Erechim, Erval Grande, Mariano Moro, Paulo Bento, Sananduva, Severiano de Almeida, Três Arroios.

Data início: 01/01/2009

Data término: 31/12/2010 (projeto foi descontinuado a partir de julho de 2010).

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de abril de 2009, o projeto contava com 23 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de junho de 2010, o projeto contava com 56 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 125.295,00

Público alvo: Produtores rurais de suínos, integrados as indústrias e cooperativas, além de indústrias do setor dos municípios de Sananduva e Erechim.

Objetivo geral: Aumentar a produção e produtividade da região, garantindo assim a melhoria da renda da propriedade suinícola.

Resultados finalísticos:

1. Melhorar a produtividade das unidades produtoras de leitões, em 3% em 2009 e 3% em 2010.
2. Aumentar a produção de suínos das unidades produtoras de leitões), 3% em 2009 e 3% em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em junho de 2009 foi observado um número médio de 2.239 de animais por mês e em junho de 2010 registrou-se um índice de 2.511 animais por mês. A meta ficou estipulada em 2.373 animais por mês até 2010 e já foi superada em 138 animais.
2. Em junho de 2009 foi verificado um total de 31.510 animais e em junho de 2010 são 8.340 animais por mês, sendo que a meta consiste em atingir a produção de 33.401 animais até 2010 e para atingi-la seria necessário aumentar a produção em 25.061 animais. Registra-se que a queda no desempenho do indicador se deve ao grande número de não respostas ao questionamento.

Principais ações realizadas: Curso D'Olho na Qualidade Rural. Visita técnica em Pinhalzinho/SC, em propriedade referência em organização e qualidade da produção de suínos.

Parecer final do gestor do projeto: Informação não disponível.

Projeto: Suínos no Vale do Taquari

Setor econômico: Suinocultura

Território: Anta Gorda, Travesseiro.

Data início: 02/01/2009

Data término: 31/12/2009 (o projeto foi estendido até maio de 2010).

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de maio e junho de 2009, o projeto contava com 32 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 59.960,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 40.591,00

Público alvo: Produtores de suínos dos municípios de Anta Gorda e Travesseiro.

Objetivo geral: Aprimorar a gestão, reduzir os custos de produção e melhorar a qualidade nas propriedades participantes do projeto.

Resultados finalísticos: Reduzir em 10% os custos de produção das propriedades suinícolas participantes do projeto até 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em maio de 2009 os custos de produção das propriedades foram de R\$ 1.580.100,00. Em junho de 2009 estes custos foram de R\$ 812.400,00. A meta deste indicador era de atingir um custo máximo de R\$ 1.422.090,00, por tanto neste indicador a meta foi alcançada e ultrapassada, porque se reduziu R\$ 609.690,00 a mais que o esperado.

Principais ações realizadas: As principais realizações do projeto foram a implantação de controles gerenciais nas propriedades participantes e a criação de centrais de compras pelas quais os produtores conseguem adquirir insumos a preços convidativos.

Parecer final do gestor do projeto: O projeto andou bem, porém com as dificuldades tradicionais em relação às questões técnicas. O não envolvimento das agroindústrias integradoras prejudicou o andamento dos trabalhos.

Projeto: Pólo de Ovinocultura do Pampa Gaúcho

Setor econômico: Ovino e caprino

Território: Alegrete, Dom Pedrito, Itaqui, Quaraí, Rosário do Sul, Santana do Livramento, São Gabriel, Uruguaiana.

Data início: 02/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 58 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de novembro de 2010 a janeiro de 2011, o projeto contava com 64 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 290.017,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 260.697,00

Público alvo: Ovinocultores dos municípios da Campanha e Fronteira Oeste.

Objetivo geral: Aumentar índices zootécnicos e estruturar a comercialização na cadeia ovina.

Resultados finalísticos: Ampliar em 10% de desfrute de animais comercializados das empresas integrantes do projeto, sendo 5% em 2009, 5% em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em junho de 2009, foi observado um número de 20.073 animais comercializados, em julho de 2010, a quantidade de animais comercializados foi de 7.708, e, em novembro de 2010, observou-se um número de 3.900 animais comercializados. A meta estipulada consistia em atingir 22.080 animais comercializados das propriedades integrantes do projeto. Para que a meta fosse alcançada, seria necessário o aumento de 18.180 animais comercializados das propriedades integrantes do projeto.

Principais ações realizadas: Consultorias Borregão através da unidade móvel de assistência a ovinos.

Parecer final do gestor do projeto: Necessário planejar o projeto junto com as entidades parceiras para gerar maior comprometimento. O convênio do SEBRAE/RS, SENAR e FARSUL não foi assinado pela diretoria do SEBRAE/RS em 2010. O gestor que iniciou o trabalho com os clientes e parceiros do projeto foi desligado na metade do segundo ano do projeto.

Projeto: Pólo de Fruticultura da Região Sul e Centro-Sul

Setor econômico: Fruticultura

Território: Arroio do Padre, Camaquã, Canguçu, Capão do Leão, Cerrito, Mariana Pimentel, Morro Redondo, Pelotas, Piratini, São Lourenço do Sul, Sentinela do Sul, Sertão Santana, Turuçu.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de fevereiro de 2009, o projeto contava com 20 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de fevereiro de 2011, o projeto contava com 20 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 180.200,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 144.600,00

Público alvo: Produtores de frutas da região sul e centro-sul.

Objetivo geral: Aumentar a comercialização de pêssego "in natura", aumentar o faturamento dos fruticultores e qualificar a produção de pêssego, uva e outras frutas em menor escala, contribuindo para o aumento da renda dos produtores.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar o volume de comercialização de pêssego "in natura" em 5% em 2009 e mais 5% em 2010.
2. Aumentar o faturamento da atividade de fruticultor em 4% em 2009 e 4% em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em maio de 2009, foram comercializados 325.400 quilos. Em maio de 2010, foram 342.000 quilos comercializados. Já em fevereiro de 2011, foi registrada a comercialização de 175.000 quilos de pêssego "in natura". A meta era comercializar 357.940 quilos de pêssego. Portanto, para atingir a meta faltou aumentar em 182.940 quilos o volume de pêssegos "in natura" comercializados.
2. Em maio de 2009, o faturamento foi de R\$ 727.500,00. Em maio de 2010, registrou-se um faturamento de R\$ 403.800,00. Já em fevereiro de 2011, as empresas apresentam um faturamento no valor de R\$ 295.500,00, sendo que a meta do projeto era que o faturamento das propriedades atingisse R\$ 785.700,00. Para que a meta fosse atingida, seria necessário aumentar o faturamento das propriedades entrevistadas em R\$ 490.200,00.

Principais ações realizadas: Missão para rodada de negócios em São Paulo. Consultorias visando à produção integrada. Formação da Associação APRUSS. Parceria com UFPEL e EMBRAPA Clima Temperado.

Parecer final do gestor do projeto: O término do Programa Juntos Para Competir influenciou bastante no desenvolvimento do projeto, tendo em vista que era um programa com três importantes entidades ligadas ao agronegócio. Na avaliação final do projeto, apesar de mudanças ocorridas durante a sua execução, ficou evidenciada a contribuição que o mesmo teve no desenvolvimento das cadeias em que atuou e nos locais onde atuou.

Projeto: Pólo de Citricultura do Alto Uruguai

Setor econômico: Fruticultura

Território: Aratiba, Mariano Moro, Severiano de Almeida.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de maio a junho de 2009, o projeto contava com 44 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de outubro a novembro de 2010, o projeto contava com 44 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 152.340,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 152.340,00

Público alvo: Produtores de citricultura dos municípios de Aratiba, Mariano Moro e Severiano de Almeida.

Objetivo geral: Ampliar a produtividade dos pomares de citros, aumentando o volume comercializado "in natura" pelos produtores, buscando fortalecer as associações e cooperativas do setor.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar em 5% a produtividade por hectare em 2009, e em 10 % em 2010.
2. Aumentar em 10 % a quantidade comercializada por produtor até 2010.
3. Implantar programas de gestão financeira nas propriedades participantes, atingindo 50 % das propriedades até 2010.
4. Implantar Boas Práticas Agrícolas em 50% das propriedades participantes do projeto até 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em maio de 2009, a produtividade das propriedades foi de 824,10 toneladas por hectare, em junho de 2010, verificou-se uma produção de 407,50 toneladas. Em outubro de 2010, a produtividade foi de 346,20 toneladas. A meta ficou estipulada em 947,70 toneladas por hectare e para atingi-la faltou aumentar 601,50 toneladas por hectare na produção.
2. Em maio de 2009, a produção foi de 38,9 toneladas por hectare por produtor, em junho de 2010, foi de 18,16 toneladas. Em outubro de 2010, a produção foi de 17,26 toneladas. Sendo que a meta consistiu em atingir uma produtividade de 42,80 toneladas por hectare por produtor, faltou aumento de 25,54 toneladas por hectare.

3. Em maio de 2009, oito propriedades possuíam programas de gestão financeira e, em junho de 2010, verificou-se também que oito propriedades utilizavam tais programas. Em outubro de 2010, duas propriedades possuíam programas de gestão financeira. A meta consistia em implementar programas de gestão financeira em 18 propriedades do projeto e para alcançá-la faltou aumentar em 16 o número de propriedades com tais programas.
4. Em maio de 2009, 22 propriedades tinham implantado o programa de Boas Práticas Agrícolas e, em junho de 2010, verificou-se que 19 propriedades utilizavam tal programa. Em outubro de 2010, 24 propriedades tinham implantado o programa de Boas Práticas Agrícolas. A meta tratava de implantar Boas Práticas Agrícolas em 36 propriedades e para isso faltou que mais 12 propriedades adotassem tais práticas.

Principais ações realizadas: Aumento na qualidade da fruta. Curso D’Olho da Qualidade Rural. Ações de mercado. Palestra sobre comercialização. Missão para Argentina.

Parecer final do gestor do projeto: O projeto focou na qualificação do produtor, visando à melhoria do produto. A qualificação técnica ocorreu em parceria com os municípios envolvidos e entidades como a EMATER e SENAR. Com este trabalho os resultados foram muito animadores, com o aumento da produção e também uma qualidade melhor da laranja produzida. Além disso foi fomentada a criação de uma Associação de Produtores no município de Aratiba.

Projeto: Pólo de Bovinocultura do Pampa Gaúcho

Setor econômico: Bovinocultura de corte

Território: Alegrete, Bagé, Lavras do Sul, Santana do Livramento, São Borja.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 51 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de dezembro de 2010 a janeiro de 2011, o projeto contava com 34 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 554.738,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 345.688,0

Público alvo: Bovinocultores de corte, dos municípios de Lavras do Sul, Dom Pedrito, Santana do Livramento, Alegrete e São Borja.

Objetivo geral: Aumentar índices zootécnicos dos sistemas de produção de bovinocultura das empresas integrantes do projeto.

Resultados finalísticos: Ampliar em 10% o desfrute de animais das empresas integrantes do projeto, sendo 5% em 2009, 5% em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em junho de 2009, foi verificado um desfrute de 14.670 animais e, em junho de 2010, o desfrute foi de 18.254 animais. Em dezembro de 2010, o desfrute foi de 16.287 animais. A meta do indicador era que as propriedades apresentassem um desfrute de 16.137 animais. Meta do indicador atingida e ultrapassada em 150 animais para desfrute das empresas.

Principais ações realizadas: Implementação de práticas de gestão nas propriedades rurais.

Parecer final do gestor do projeto: Necessário planejar o projeto junto com as entidades parceiras para gerar maior comprometimento. O convênio do SEBRAE/RS, SENAR e FARSUL não foi assinado pela diretoria do SEBRAE/RS em 2010. O gestor que iniciou o trabalho com os clientes e parceiros do projeto foi desligado na metade do segundo ano do projeto.

Projeto: Integra Doux - Desenvolvimento de Integrados de Aves e Suínos do Groupe Doux do Vale do Caí

Setor econômico: Avicultura

Território: Bom Princípio, Harmonia, Montenegro, Salvador do Sul, Tupandi.

Data início: 01/01/2009

Data término: 31/12/2010 (projeto foi descontinuado a partir de setembro de 2010).

Nº de empresas participantes no início do projeto: 39 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de dezembro de 2009, o projeto contava com 120 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 320.400,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 108.000,00

Público alvo: Produtores de aves integrados ao Groupe Doux dos municípios do Vale do Caí.

Objetivo geral: Melhorar a qualidade dos processos e produtos das empresas rurais integradas ao Groupe Doux, tornando-as aptas para a validação dos negócios de exportação da Doux.

Resultados finalísticos: Ter 60 granjas atendendo aos padrões de auditoria internacional, sendo 30 em 2009 e 30 em 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em dezembro de 2008, 15 granjas atendiam aos padrões e, em novembro de 2009, 39 granjas estavam de acordo com os padrões

internacionais. Sendo que a meta consistia em atingir 40 granjas, não sendo atingida, pois faltou uma granja estar de acordo com os padrões.

Principais ações realizadas: Uma visão mais apurada da propriedade como uma empresa. Planejamento e organização das atividades dentro da propriedade. Melhoria na comunicação entre familiares e assistência técnica. Assimilação da metodologia 5 “s”. Equilíbrio na organização aviário x restante da propriedade. Organização de ferramentas e materiais para o trabalho. Pátios Limpos. Utilização das Boas Práticas de Fabricação como guia de organização e ordem na propriedade. Combate ao desperdício. Utilização adequada de máquinas e equipamentos. Eliminação dos animais que colocam em risco a atividade. Melhor conservação das instalações. Uso adequado dos equipamentos de segurança. Motivação para o trabalho. Melhor relacionamento com vizinhos, empresa e entidades. Definição clara do principal negócio da propriedade. Entendimento e definição da missão, visão e valores. Painel de indicadores de desempenho das granjas. Planilha de custos. Registro de despesas e receitas. Organização das entradas e saídas da propriedade. Planejamento dos pagamentos a partir da entrada de recursos. Melhores condições de análise das fontes disponíveis de capital de giro. Melhores condições de negociação com fornecedores, a partir do caixa organizado.

Parecer final do gestor do projeto: Dependência da empresa âncora para a execução do projeto, que entrou em crise econômica, inviabilizando a continuidade.

Projeto: Setor Lácteo do Noroeste Gaúcho

Setor econômico: Leite e derivados

Território: Ajuricaba, Augusto Pestana, Bozano, Catuípe, Condor, Coronel Barros, Crissiumal, Ijuí, Itacurubi, Jóia, Panambi, Rodeio Bonito, Santo Ângelo, Santo Augusto, São Borja, Três de Maio, Tucunduva, Tuparendi.

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 192 clientes

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de agosto de 2010, o projeto contava com 88 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 375.500,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 291.100,00

Público alvo: Produtores de leite e agroindústrias ligados através de relação comercial de parcerias ou integração, da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Objetivo geral: Capacitar os participantes do projeto para torná-los empresários do setor lácteo aumentando a produtividade, melhorando os índices sanitários e qualificando o produto final.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar a produção de leite por hectare em 7% em 2009 e 10% em 2010 e 10% em 2011, nas propriedades participantes.
2. Diminuir a quantidade de litros de leite condenados por inconformidades nas agroindústrias em 15% em 2009, 20% em 2010 e 25% em 2011.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em junho de 2009 foi observado um valor médio de 1.860 litros de leite por hectare, sendo que o valor do agosto de 2010 foi de 2.594 litros de leite por hectare. A meta deste indicador era atingir 2.362 litros de leite por hectare até 2011, neste caso a meta foi alcançada e ultrapassada em 232 litros de leite por hectare.
2. Em junho de 2009 o valor foi de 156 litros de leite, sendo que o valor do agosto de 2010 foi de 96 litros de leite. A meta deste indicador era de 62 litros de leite, para atingi-la os produtores precisariam reduzir 34 litros de leite condenados por inconformidade. Indicador monitorado pelo gestor do projeto.

Principais ações realizadas: Curso D'Olho na Qualidade Rural, missões técnicas, seminários.

Parecer final do gestor do projeto: Dentre as realizações do projeto, destaca-se o aumento significativo da qualidade do leite produzido e, como consequência, o aumento do valor pago pelas indústrias aos produtores, visto que a maioria das empresas já trabalha com remuneração por qualidade de produto. Também se destaca o maior envolvimento dos produtores e entidades parceiras nas questões ambientais, com a realização de adequações nas propriedades visando à solicitação de licenciamento ambiental.

Projeto: Setor Lácteo do Vale do Taquari

Setor econômico: Leite e derivados

Território: Anta Gorda, Arvorezinha, Doutor Ricardo, Putinga, Relvado.

Data início: 01/01/2009

Data término: 31/12/2009 (o projeto foi estendido até maio de 2010).

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de junho de 2009, o projeto contava com 27 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente.

Valor indicativo do projeto: R\$ 120.600,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 85.270,00

Público alvo: Produtores de leite dos municípios de Anta Gorda, Arvorezinha, Doutor Ricardo, Putinga e Relvado.

Objetivo geral: Elevar a produtividade e a qualidade das propriedades produtoras de leite.

Resultados finalísticos: Elevar a produtividade das propriedades produtoras de leite em 15% até 2011, sendo 5% em 2009, 5% em 2010 e 5% em 2011 (litros de leite/vaca).

Mensuração dos resultados finalísticos: Em junho de 2009, a produtividade era de 3.515 litros de leite por vaca. A meta a ser atingida era de 4.042 litros de leite por vaca, assim para alcançar a meta seria necessário aumentar a produtividade em 527 litros de leite por vaca.

Principais ações realizadas: Profissionalização da atividade. Redução de custos do produtor. Criação de grupos de compra de insumos. Melhoria na qualidade e volume do leite produzido nas localidades atendidas.

Parecer final do gestor do projeto: As principais mudanças foram o aumento do público alvo. O projeto foi desenvolvido com sucesso. Em função dos novos critérios para o PPA 2010-2012, o projeto foi encerrado e um novo foi criado.

Prioridade estratégica local nº 7 - Redes e grupos de empresas de comércio de bens e serviços, localizadas em aglomerados ou centros especializados, em municípios de grande concentração populacional e empresarial, regiões priorizadas pelo setorial de turismo ou vinculadas às cadeias prioritárias nos setores de agronegócio e indústria.

Projeto: Pólo Comercial do Centro de Santa Cruz do Sul

Setor econômico: Comércio varejista

Território: Santa Cruz do Sul

Data início: 01/01/2009

Data término: 21/12/2009

Nº de empresas participantes no início do projeto: 15 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 12 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 68.000,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 34.961,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas do setor de comércio de bens e serviços da região central de Santa Cruz do Sul.

Objetivo geral: Promover o crescimento das vendas e a ampliação da carteira de clientes das empresas de comércio e serviços, a partir da melhoria da atratividade local, da profissionalização da gestão e da promoção de ações conjuntas.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar em 15% o número de clientes das empresas participantes, sendo 7% até o final de 2009 e 8% até o final de 2010.
2. Aumentar em 15% o ticket médio das empresas participantes, sendo 7% até o final de 2009 e 8% até o final de 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em maio de 2009, foram atendidos 12.153 clientes e, em novembro de 2009, foram atendidos 16.801 clientes. Sendo que a meta consistia em atingir 13.976 clientes e foi superada em 2.825 clientes atendidos.
2. Em maio de 2009, verificou-se que o ticket médio foi de R\$ 72,08 e, em outubro de 2009, o ticket médio foi de R\$ 29,46. Sendo que a meta consistia em atingir um ticket com valor de R\$ 82,89 e para isso faltou alcançar o valor de R\$ 53,43.

Principais ações realizadas: Curso técnicas de vendas. Encaminhamento das melhorias de infraestrutura urbanística à Prefeitura Municipal. Maior fiscalização quanto à instalação e comércio de ambulantes na rua. Providências quanto à ação de delinquentes nas lojas, que foram encaminhadas ao Ministério Público e Brigada Militar. Ações promocionais conjuntas no Dia das Mães e Dia dos Namorados.

Parecer final do gestor do projeto: Desde o início do projeto foi verificada uma baixa participação nas reuniões e ações planejadas para o grupo. Foram feitas diversas tentativas de aproximação com este público, com visitas individuais, cliente oculto e assessorias. Os parceiros foram comunicados desta dificuldade e concordaram que este público é de difícil articulação, faltando comprometimento e iniciativa por parte dos empresários. Tendo em vista que as últimas reuniões tiveram uma presença mínima de participantes e que as ações previstas não se realizaram em virtude da falta de público, aliado ao fato de que este projeto estaria sendo encerrado no final de 2009, a gestora do projeto junto com a gerência regional decidiram antecipar o encerramento para o mês de novembro de 2009. Com relação à pesquisa de maio de 2009, verificou-se a falta de entendimento do público alvo com relação ao resultado finalístico de aumento do ticket médio, pois na primeira medição o valor era de

R\$ 72,08 e na medição final o valor caiu para R\$ 29,46. Isto demonstra que as empresas não souberam medir este indicador, pois a variação entre as duas medições é muito grande.

Projeto: Mercado Público de Porto Alegre

Setor econômico: Comércio varejista

Território: Porto Alegre

Data início: 05/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 80 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no mês de novembro de 2010, o projeto contava com 23 empresas.

Valor indicativo do projeto: R\$ 129.100,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 74.312,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas do Mercado Público de Porto Alegre, dos ramos de negócios: açougues, peixarias, restaurantes, bares, lancherias, floras, fiambrierias, hortifrutigranjeiros e armazéns.

Objetivo geral: Proporcionar o aumento da competitividade e o fortalecimento das micro e pequenas empresas do Mercado Público, com a cooperação dos empresários e a profissionalização da gestão, melhorando a infraestrutura e qualificando os produtos.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar a variação percentual do ticket médio em 20%, de forma evolutiva, até 2010 (8% até dezembro de 2009; 12% até dezembro de 2010).
2. Aumentar o volume de vendas em 30% até dezembro de 2010, sendo 15% de aumento em um ano após setembro de 2009.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em setembro de 2009, foi observado um valor de R\$ 16,85 no ticket médio das empresas participantes e, em junho de 2010, o valor foi de R\$ 30,66. Em outubro de 2010, o valor do ticket médio das empresas participantes foi de R\$ 30,30. Sendo que a meta consistia em atingir o valor de R\$ 20,22, portanto foi ultrapassada em R\$ 10,08.
2. Em setembro de 2009, o volume de vendas foi de R\$ 10.014.440,00 e, em junho de 2010, de R\$ 6.670.000,00. Em outubro de 2010, o volume de vendas foi de R\$ 7.267.200,00, sendo que a meta estipulada consistia em atingir o valor de R\$ 13.018.772,00. Faltou aumentar o volume de vendas em R\$ 5.751.572,00.

Principais ações realizadas: No segundo semestre de 2010 houve a execução da pesquisa de hábitos dos consumidores e não consumidores do Mercado Público Central de Porto Alegre. Execução do Programa Alimento Seguro em peixarias, açougues e mercearias do Mercado Público.

Parecer final do gestor do projeto: Projeto foi estruturado com foco muito voltado para atender as demandas da Associação dos Permissionários do Mercado Público Central de Porto Alegre. Foram realizadas ações de design e sinalização que não foram implementadas pela Prefeitura e os parceiros seguiam demandando novas ações como um projeto para reestruturação dos banheiros. Empresas são pouco participativas nas ações propostas e existe uma confusão sobre o papel do SEBRAE. A mudança de três gestores do projeto teve impacto negativo na imagem do SEBRAE/RS.

Projeto: Comércio e Serviços Bairro Azenha

Setor econômico: Comércio varejista

Território: Porto Alegre

Data início: 05/01/2009

Data término: 31/12/2010 (projeto foi descontinuado a partir de março de 2010).

Nº de empresas participantes no início do projeto: 20 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: duas empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 110.000,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 52.350,00

Público alvo: Empresas de comércio e serviços localizadas no bairro Azenha, município de Porto Alegre.

Objetivo geral: Aumentar a competitividade das empresas a partir da atratividade local e da sustentabilidade, através da profissionalização da gestão e de promoção comercial.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar a variação percentual do ticket médio em 20%, até 2010 (10% em 2009 e 10% em 2010).
2. Aumentar o número de clientes em 30% no período.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em junho de 2009 foi observado um valor médio de 5,5% no ticket médio das empresas participantes e a meta ficou estipulada em 6,6% até 2010. Para atingir a meta prevista para 2010 seria necessário um aumento de 1,1% no ticket médio em relação a junho de 2009.

2. Em junho de 2009 o número médio foi de 311.128 clientes, sendo que a meta estipulada até o final de 2010 é de 404.466. Para atingir essa meta deveriam ser aumentados 93.338 clientes em relação a junho de 2009.

Principais ações realizadas: Anteprojeto de revitalização do bairro Azenha. 1º Seminário de Comércio de Rua da Região Metropolitana. Visita técnica a Rua João Cachoeira – São Paulo/SP. Capacitações e consultorias. Ações de datas comemorativas: Dia Internacional da Mulher, Páscoa, Dia das Mães; Dia dos Namorados e Natal.

Parecer final do gestor do projeto: Uma situação que afetou gravemente o projeto foi uma ação da SMAM, onde foram retiradas as placas de identificação das empresas por não estarem de acordo com as leis municipais de poluição visual. O SEBRAE/RS no intuito de auxiliar as empresas, contratou uma consultoria para fornecer orçamento para confecção de novas placas, dentro das normas exigidas pela prefeitura. Os empresários consideraram o valor abusivo e entenderam que o SEBRAE/RS articulou com a prefeitura para que estas placas fossem retiradas para que surgissem demandas de consultoria. Após este episódio, várias ações foram realizadas a fim de recuperar a confiança dos empresários, “apagar” esta imagem ruim que ficou da instituição e de mostrar qual é realmente o papel do SEBRAE no apoio às MPE’s. Além disto, os empresários deixaram de participar das reuniões do projeto e o grupo foi enfraquecendo cada vez mais.

**Projeto: Comércio e Serviços da Quadra 2000 da
Rua Cristóvão Colombo - Porto Alegre**

Setor econômico: Comércio varejista

Território: Porto Alegre

Data início: 01/01/2009

Data término: 31/12/2010 (projeto foi descontinuado a partir de março de 2010).

Nº de empresas participantes no início do projeto: 20 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 30 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 123.000,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 61.600,00

Público alvo: Empresários de comércio e serviços, localizados na Av. Cristóvão Colombo de Porto Alegre, entre a Rua Dr. Timóteo e Cel. Bordini, denominada Quadra 2000.

Objetivo geral: Alavancar as vendas dos empresários de comércio e serviços da Quadra 2000, através do aprimoramento da gestão das empresas, bem como a melhoria do ambiente de negócios, promoções conjuntas e ampliação de mercado.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar o número de clientes em 30% até dezembro de 2009 e manter esse percentual até dezembro 2010.
2. Aumentar o ticket médio de compra dos clientes em 30% até dezembro 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em junho de 2009 foi observado um valor médio de 169.710 clientes, sendo que a meta ficou estipulada em 220.623 clientes até 2010. Para atingir a meta prevista para 2010 seria necessário um aumento de 50.913 clientes em relação a junho de 2009.
2. Em junho de 2009 o valor médio no ticket foi de R\$ 98,22, e em 2010 deveria ser de R\$ 127,68. Para atingir essa meta deveria ser aumentado R\$ 29,46 em relação a junho de 2009.

Principais ações realizadas: Projeto de revitalização da Quadra 2000. 1º Seminário de Comércio de Rua da Região Metropolitana. Visita técnica a Rua João Cachoeira – São Paulo/SP. Ações de datas comemorativas: Dia Internacional da Mulher, Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Namorados e Natal. Aproximação com o poder público para colocar em prática o projeto de revitalização. Jantares temáticos com diversos empresários do bairro.

Parecer final do gestor do projeto: Durante o projeto houve a troca do presidente e diretores da Associação da Quadra 2000. A nova diretoria não tinha representatividade perante as empresas do bairro e não se mobilizava para apoiar o projeto e suas ações. Esta foi a principal dificuldade encontrada para continuidade do projeto neste aglomerado comercial.

Projeto: Comércio Varejista do Calçadão de Cachoeirinha

Setor econômico: Comércio Varejista

Território: Cachoeirinha

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 120

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 20

Valor indicativo do projeto: R\$ 161.989,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 77.989,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas varejistas do Calçadão de Cachoeirinha

Objetivo Geral: Ampliar vendas, aprimorar a gestão empresarial das empresas, com vistas ao aumento da competitividade no mercado de Cachoeirinha.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar o número de clientes em 10% até dezembro 2009 e 10% até dezembro 2010.
2. Aumentar o ticket médio de compra dos clientes em 10% até dezembro 2009 e 10% até dezembro 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos:

1. Em maio de 2009 foram 257.570 clientes, sendo que em junho de 2010 foram 282.690 clientes. Em outubro de 2010 foram 183.048 clientes, sendo que a meta estipulada era de 309.084 clientes. Assim, para atingir a meta faltou um aumento de 126.036 clientes.
2. Em maio de 2009 o valor médio no ticket foi de R\$ 624,20, o valor médio em junho de 2010 foi R\$ 534,28. Já em outubro de 2010 o valor médio no ticket foi de R\$ 212,08. A meta deste indicador consistia em atingir o valor de R\$ 749,04 e para atingi-la faltou um aumento de R\$ 536,96 no valor do ticket médio.

Principais ações realizadas: Curso de atendimento ao cliente, técnicas de vendas e negociação, oficina de fluxo de caixa e palestras. Criação de um calendário de promoções (datas comemorativas) e realização de ações promocionais conjuntas. Consultorias individuais especializadas: arquitetura, layout, design, gestão, comunicação/identidade visual, identificação de necessidades/levantamento de demandas. Visita técnica na Viva Bento.

Parecer final do gestor do projeto: Ocorre que o ambiente local apresenta baixo nível de efetividade com relação às ações propostas pelo projeto. Do universo de mais de uma centena de empresas percebeu-se a participação ativa de aproximadamente 20 estabelecimentos.

Projeto: Comércio do Centro Histórico de Gravataí

Setor econômico: Comércio varejista

Território: Gravataí

Data início: 01/01/2009

Data término: 28/02/2011

Nº de empresas participantes no início do projeto: 80 empresas

Nº de empresas participantes ao final do projeto: 80 empresas

Valor indicativo do projeto: R\$ 283.140,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 159.620,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas varejistas com ponto de venda em Gravataí, localizados na Av. José Loureiro da Silva de Gravataí, entre a Rua Cônego Pedro Wagner e a Rua Professor Euzébio Bastiani.

Objetivo geral: Propiciar às empresas atuantes no projeto incremento no faturamento e ampliação de número de clientes através de melhorias nas práticas de gestão, tecnologia e promoção comercial.

Resultados finalísticos:

1. Aumentar o número de clientes em 10% até dezembro 2009 e 10% até dezembro 2010.
2. Aumentar o ticket médio de compra dos clientes em 10% até dezembro 2009 e 10% até dezembro 2010.

Mensuração dos resultados finalísticos: Em maio de 2009, as empresas contavam com um total 611.660 clientes e em maio de 2010 verificou-se que as empresas atenderam 448.306 clientes. Em outubro de 2010, as empresas contavam com um total de 285.523 clientes, sendo que a meta ficou estipulada em 733.992 clientes até 2010. Assim para atingi-la, faltou aumentar em 448.469 clientes atendidos.

Principais ações realizadas: Construção de um plano de marketing compartilhado para as empresas participantes do projeto. Consultorias individuais especializadas: arquitetura, layout, design, gestão, comunicação/identidade Visual. Diagnóstico Mais Varejo. Curso de formação de custos e preço de venda, análise e planejamento financeiro, controle financeiro, formação de custos e preço de venda, gestão de estoques e palestras.

Parecer final do gestor do projeto: No início de 2010, houve um aumento de mais 100% dos estabelecimentos, somando 120 empresas. O projeto contava com um grande envolvimento dos parceiros na mobilização das empresas, mas ainda assim observou-se a participação média de somente 70% dos empresários que formalizaram a adesão. É imprescindível mencionar que inúmeras ações estratégicas de mobilização foram realizadas, juntamente com os parceiros, mas a resposta se manteve baixa, em termos de interesse, atitude e comprometimento do público alvo. Diante disto, foi reduzido o universo de empresas para 80 estabelecimentos.

Projeto: Pólo Gastronômico do Vale dos Sinos

Setor econômico: Serviços

Território: São Leopoldo

Data início: 01/01/2009

Data término: 31/12/2009

Nº de empresas participantes no início do projeto: Informação não disponível explicitamente. Segundo o relatório dos resultados de pesquisa de mensuração no período de maio a junho de 2009, o projeto contava com 21 empresas.

Nº de empresas participantes ao final do projeto: Informação não disponível.

Valor indicativo do projeto: R\$ 187.200,00

Investimento SEBRAE/RS: R\$ 86.400,00

Público alvo: Micro e pequenas empresas do setor de gastronomia, restaurantes, bares, lancherias, cafeterias e similares no município de São Leopoldo.

Objetivo geral: Aumentar o faturamento das empresas participantes do projeto através da qualificação da gestão e garantir a segurança alimentar na produção de alimentos.

Resultados finalísticos: Aumentar o faturamento em 18%, sendo 8% em 2009 e 10% em 2010.

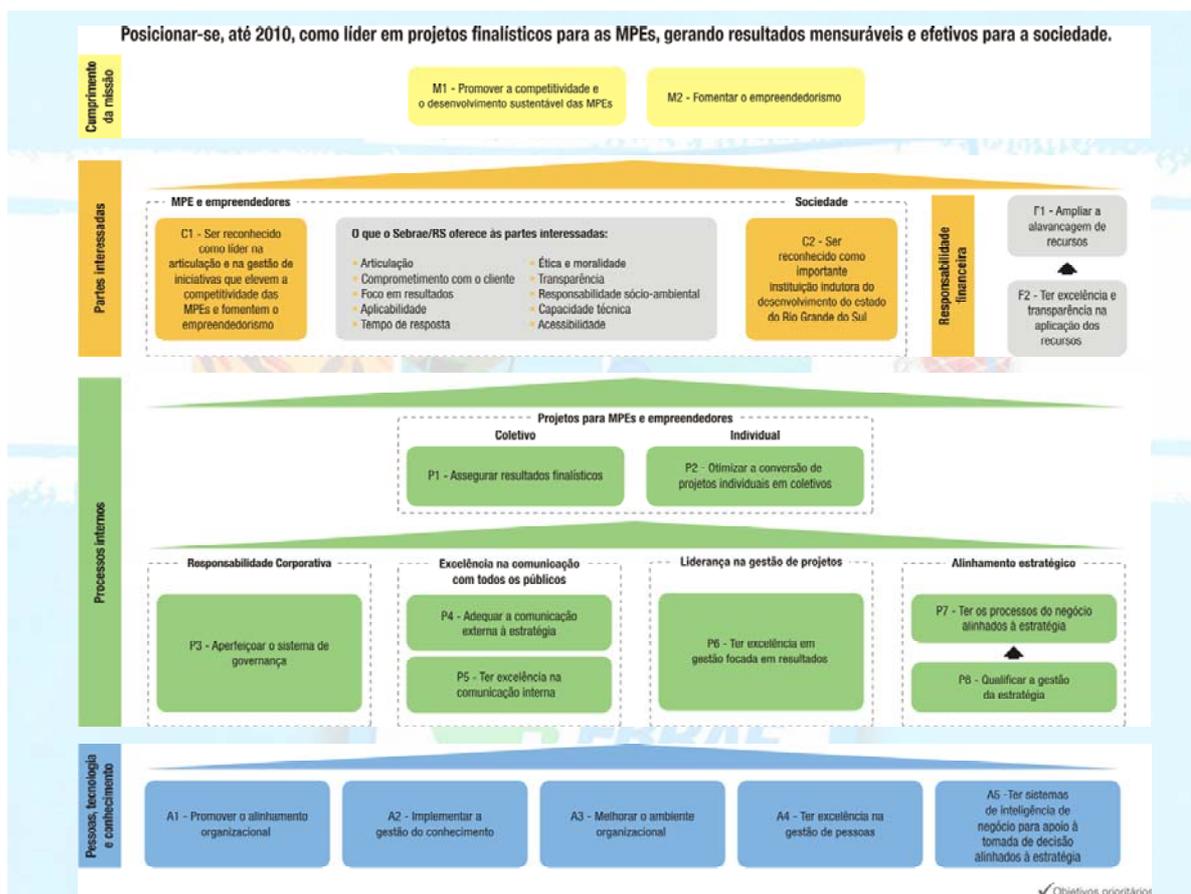
Mensuração dos resultados finalísticos:

Em maio de 2009 foi observado um valor médio de R\$ 12.233.300,00 nas empresas participantes, sendo que a meta ficou estipulada em R\$ 14.435.294,00 até 2010. Para atingir a meta prevista para 2010 seria necessário um aumento de R\$ 2.201.994,00 no faturamento das empresas.

Principais ações realizadas: Programa de Indicadores de Desempenho. Programa Alimento Seguro. Portal do Pólo. Lançamento do Informativo Bimensal do Pólo, ferramenta de comunicação com os associados. Participação no São Leopoldo Fest, divulgando a marca do Pólo.

Parecer final do gestor do projeto: No decorrer de 2009, embora ocorrendo as ações programadas, foram atingidas parcialmente as metas estabelecidas com o grupo, devido à baixa participação e envolvimento dos associados. Este motivo, aliado à mudança de estratégia do SEBRAE/RS, que determinou a ampliação de seu público-alvo nos projetos, determinou o encerramento do projeto.

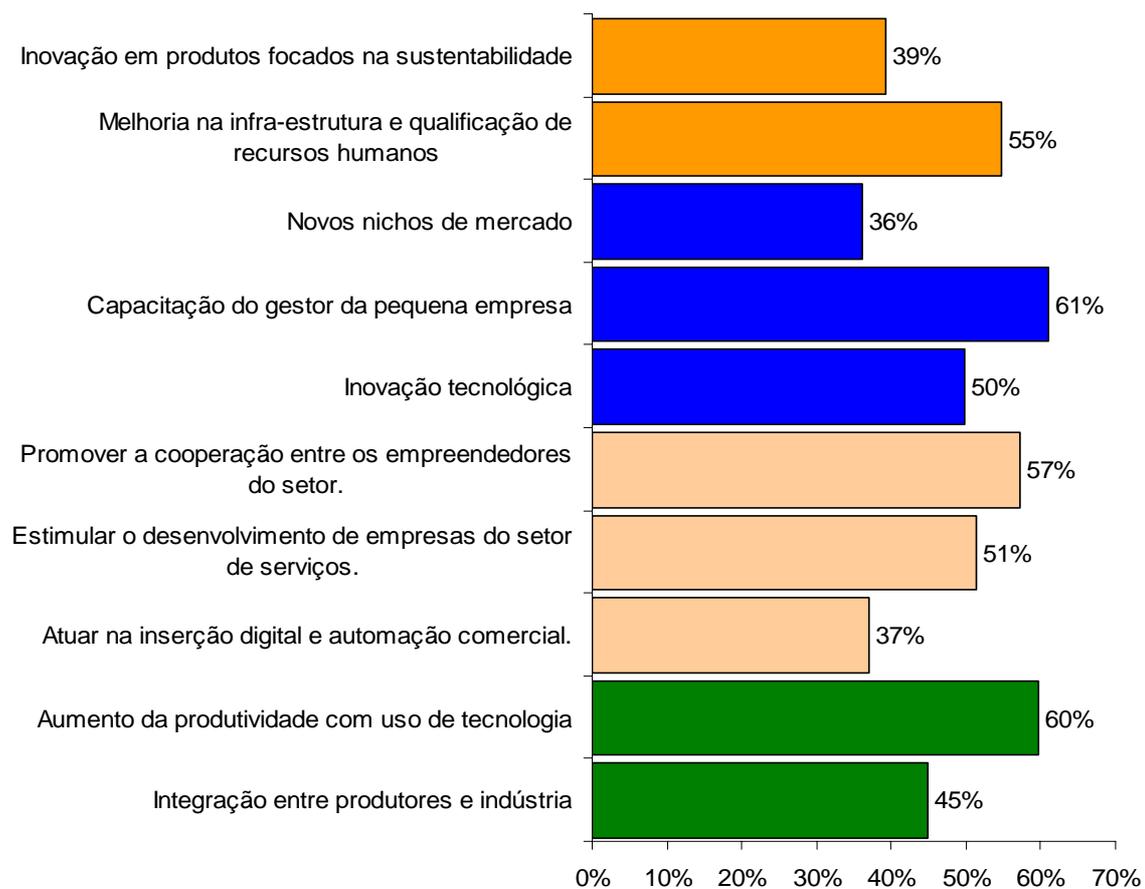
ANEXO A – Mapa Estratégico do SEBRAE/RS para o PPA 2009-2011



ANEXO B – Pesquisa realizada junto às empresas no PPA 2009-2011 para identificação das necessidades dos clientes pelo SEBRAE/RS



- Mercado
- Inovação
- Gestão
- Crédito
- Ambiente das MPE'S



- Turismo
- Indústria
- Comércio e Serviços
- Agronegócios

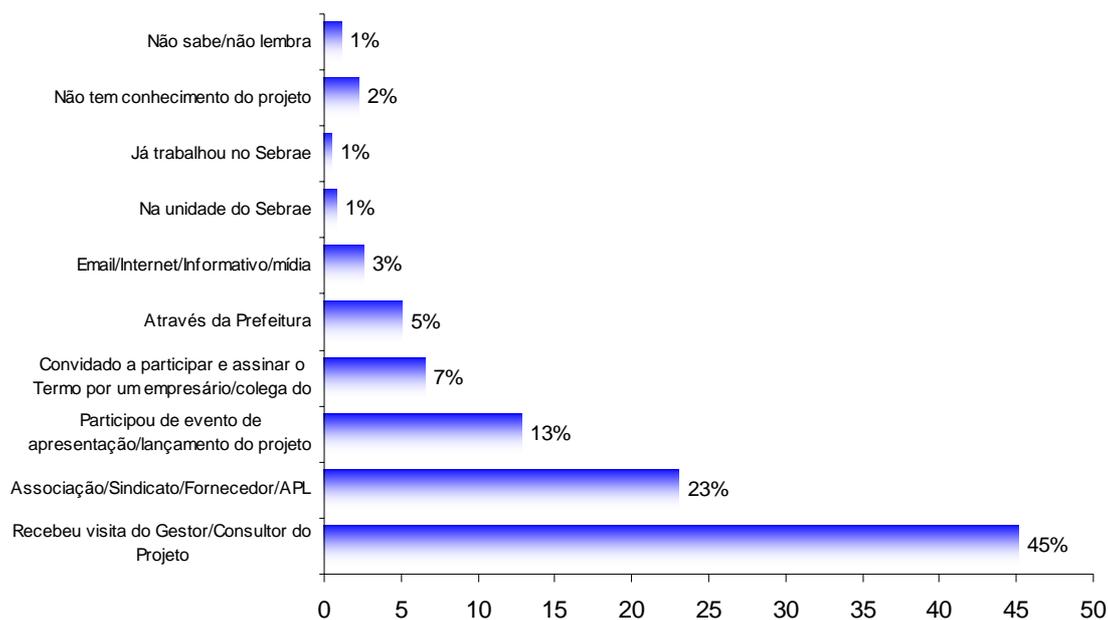
ANEXO C - Pesquisa com clientes que assinaram os termos de abertura e não participam mais dos projetos realizada em julho de 2010 pelo SEBRAE/RS

Notas Metodológicas:

1. Pesquisa, via telemarketing, junto a relação de clientes que assinaram termo de adesão dos projetos e que não estão mais relacionados no respectivo projeto.
2. Foram contatados 477 clientes e realizadas entrevistas junto a 362 clientes no período de 13 a 23 de julho.
3. Status do Cadastro:

Itens	Nº de Empresas	%
Realizadas	362	76
Várias tentativas de contato sem sucesso/recusa	43	9
Telefone não existe	27	6
Telefone não atende	19	4
Telefone incorreto	9	2
Caixa de mensagem	8	2
Telefone não é da empresa	6	1
Pessoa não trabalha mais na empresa	1	0
Telefone programado para não receber chamadas	1	0
Telefone é do Sebrae	1	0
Total	477	100

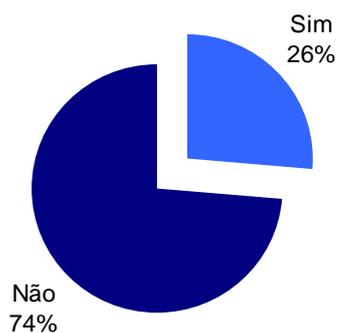
Como ficou conhecendo o projeto do SEBRAE/RS?



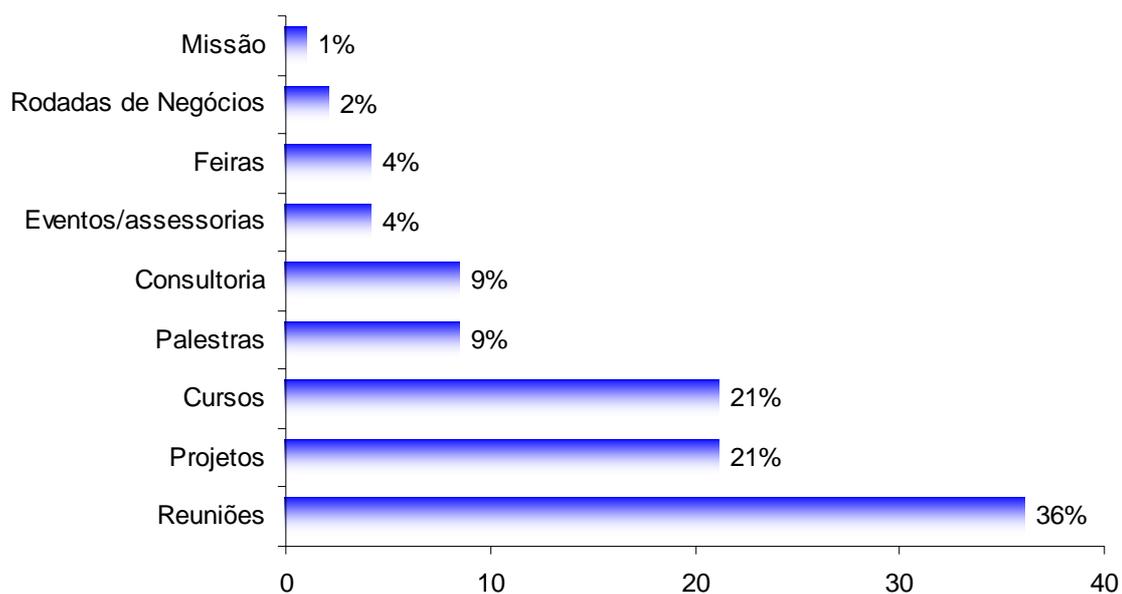
Razões para não participar do projeto:



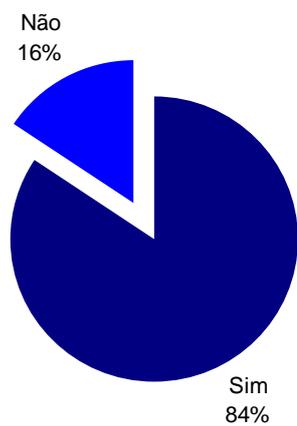
Participação em ação do SEBRAE/RS em 2010?



Sim. Quais?



Interesse em participar de outros projetos do SEBRAE/RS?



Indicaria o SEBRAE/RS para outras empresas?

