

PDRI

PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL INTEGRADO
Sudoeste • Paraná

C I C L O
2019-2029



Uma jornada pelo desenvolvimento



FICHA TÉCNICA

**PDRI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO
REGIONAL INTEGRADO DO SUDOESTE DO
PARANÁ
Ciclo 2019/2029**

**AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DO SUDOESTE DO PARANÁ 2019**

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

ENTIDADES PROMOTORAS DA INICIATIVA



EQUIPE TÉCNICA CONSULTORES PUBLICAÇÃO I E II

Paulo Porsch e Rodrigo Carrijo

CONSULTORES PUBLICAÇÃO III

Carlos Roberto dos Santos Guedes e Hugo
Alexandre Souza Ribeiro

CONSULTOR PUBLICAÇÃO IV

Marcelo Antonio Percicotti da Silva

COORDENADOR

Célio Wessler Boneti

REVISÃO DE TEXTO

Sheila Maria Takahashi da Silva

DIAGRAMAÇÃO

Marcos Staskoviak

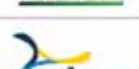
CAPA

Marcos Staskoviak e Feepik

PARTICIPANTES DO PROCESSO DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Adriano Heining, Adrio Trevisan, Alberto Arisi, Alexandra Luiz Schlemper, Ana Paula Claro, Arnildo Jose Sganzerla, Carlos Alberto Casali, Dalcly Salvati, Davi Zacarias de Souza, Denise Rauber, Dianalu Almeida, Dionatan Cieslak, Elaine Schornobay, Eliane Locatelli Alves, Elisandra Aparecida Callegari, Elizandro Ferreira, Erasmo Rizelo, Evandro Miguel da Silva, Fernanda Mendes Bezerra, Gilson Mussi dos Reis, Gilza Maria Souza Franco, Heverton Zamproga, Janaina Dal Ponto, Jonas Grejianin Pagno, Jussara Isabel Stockmanns, Leocir Sartor, Maria de Lurdes Bernartt, Marina Celant de Prá, Marcos Antonio Beal, Mauro Rizzati, Neimar Folmann, Rosana Biral, Sidnei Teixeira Junior, Silvestre Labiak Junior, Silvio Andolfato e Verginia Mello Perin Andrida

ENTIDADES PARCEIRAS DO PDRI

Sumário

1. Apresentação	7
2. Contexto histórico da região Sudoeste do Paraná	9
2.1. Histórico de ocupação	9
2.1.1. Questão de Palmas: litígio Brasil - Argentina	9
2.1.2. O Contestado: litígio Paraná – Santa Catarina	9
2.1.3. A marcha para o Oeste e a Revolta dos Posseiros	10
2.2. Tempos atuais	11
3. Referenciais teóricos e conceituais	15
3.1. Território e Territorialidade	15
3.2. DRI - Desenvolvimento Regional Integrado	15
3.3. Desenvolvimento Econômico Territorial	15
3.3.1. Cadeias Produtivas Propulsivas	16
3.3.2. Complexidade Econômica	17
3.3.3. Especialização Inteligente	18
3.3.4. As três contribuições teóricas e o planejamento do desenvolvimento econômico territorial	18
4. Histórico do planejamento do PDRI	23
4.1. Antecedentes do PDRI	23
4.2. Linha do Tempo do PDRI	25
4.2.1. Da Governança	26
4.2.2. Mapeamento das cadeias propulsivas – ação do eixo estruturante Vocações Econômicas	26
4.2.3. A criação dos temas de interesse	28
4.2.4. A Conferência de Desenvolvimento da Região Sudoeste	28
5. Novos desafios, novo modelo de planejamento	31
5.1. O Planejamento Participativo por temas de interesse	31
5.2. O processo de priorização das ações estratégicas	32
5.3. O processo de elaboração dos projetos: o encadeamento lógico	35
5.4. O grande plano em movimento: o Quadro de Atividades	37
6. Governança do PDRI	39
6.1. Governança do PDRI e suas funções fundamentais	39
6.1.1. Função estabelecimento de metas coletivas e Governança do PDRI	39
6.1.2. Função coerência e coordenação e a Governança do PDRI	41
6.1.3. Função implementação e Governança do PDRI	45
6.1.3.1. Estrutura de Gestão do PDRI	45
6.1.3.2. Estrutura de Gerenciamento de Projetos do PDRI	47
6.1.4. Função monitoramento e avaliação e Governança do PDRI	49
6.1.4.1. Comitê de Monitoramento e Avaliação	49
6.1.5. A interação entre a estrutura de gestão, estrutura de gerenciamento de projetos e comitê de monitoramento e avaliação do PDRI	50
6.1.6. Observatório do PDRI	50
6.1.7. Outros aspectos sobre a Governança do PDRI: a remoção das instâncias sub-regionais	50
6.1.8. A Governança do PDRI: o corpo completo	52
6.1.9. A flexibilidade do grande plano: o ciclo PDCA e a correção de rumos	53
7. Infraestrutura necessária para implementação do planejamento do PDRI	55
8. Boas práticas do PDRI	57
9. Anexos	59
10. Referências	85



1. Apresentação

Contribuir para a promoção do desenvolvimento regional integrado, melhorando a qualidade de vida no Sudoeste do Paraná! Essa é a essência que pode ser extraída da Missão e Visão do PDRI – Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná.

A promoção do desenvolvimento regional integrado, pauta-se na busca pelo compartilhamento de esforços que reflitam o alinhamento estratégico entre as instituições públicas e privadas do território. Essa integração deve ser fruto de um planejamento que tem como objetivo convergir ações, e otimizar recursos provenientes dos ativos locais para o desenvolvimento de projetos estruturantes.

Regula-se, ainda, pela participação e o empoderamento da sociedade sudoestina, reforçando o caráter endógeno do processo de desenvolvimento integrado. Nesse aspecto, o intento de colaborar para a promoção da qualidade de vida, utilizando como critérios de mensuração os indicadores de desenvolvimento humano, fortalece o enfoque nas pessoas que vivem no território, bem como nos aspectos sociais, econômicos e ambientais que as envolvem.

Desde o seu início, no ano de 2012, o PDRI recebe o apoio fundamental de instituições relevantes para o desenvolvimento do território e do Estado do Paraná, que contribuem, desde a sua constituição, para o desenvolvimento de suas ações nos mais diversos formatos. São elas:

- (Agência) Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná;
- Sebrae/PR (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Paraná);
- FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná);
- AMSOP (Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná);
- CACISPAR (Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Sudoeste do Paraná).

Ainda, o Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná pode contar com a colaboração inestimável de uma variedade de outras instituições públicas e privadas, no fortalecimento de uma estratégia territorial integrada. No rol de entida-

des apoiadoras se encontram órgãos de classe, Universidades, Prefeituras, organismos não governamentais, empresas públicas e privadas, entre outras.

Nesse contexto, essa publicação vem apresentar o planejamento para o período 2019/2029, abrangendo, especialmente, a forma como o PDRI buscará se estruturar para a implementação de um programa com projetos prioritários, que foram selecionados a partir da ampla mobilização de todas as partes interessadas do território, sejam os cidadãos ou instituições públicas e privadas.

Para cumprir com essa finalidade, a estrutura desse trabalho segue no formato de Capítulos: o Capítulo 2 traz um breve contexto histórico da região Sudoeste do Paraná, e o Capítulo 3 trata de referenciais teóricos importantes para compreender a importância sistêmica do processo de desenvolvimento regional integrado. Na sequência, o Capítulo 4 mostra o histórico de estruturação do PDRI e o Capítulo 5, por sua vez, discorre sobre a nova proposta de planejamento para o período 2019/2029, considerando os fatores que influenciam para a necessidade de mudanças no modelo de governança e, consequentemente, na estrutura de gestão. No Capítulo 6 se dedica ao novo modelo de governança e seus impactos na gestão do PDRI, e no Capítulo 7 sobre a estrutura necessária. O Capítulo 8 apresenta as boas práticas que norteiam o PDRI, e no capítulo 9 os anexos, dos quais se destacam os planos de atividades dos projetos prioritários do PDRI.

Também, em várias partes dessa publicação, o leitor poderá observar fotos das paisagens naturais de toda a região Sudoeste.

Nesse passo, é com imensa satisfação que os dirigentes das organizações idealizadoras, promotoras e financiadoras do Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná, oferecem a presente publicação relativa ao planejamento 2019/2029.

O nosso profundo agradecimento a todos que nesse percurso, iniciado em 2012, contribuíram para com o PDRI na construção e na evolução do planejamento estratégico territorial.



2. Contexto histórico da região Sudoeste do Paraná

2.1. Histórico de ocupação

O histórico de ocupação do Sudoeste do Paraná se caracteriza por uma rica diversidade de episódios, que marcaram profundamente a formação socio-cultural desse território do Estado. Três momentos significativos, que remetem a litígios e conflitos que influenciaram na conformação do espaço do território como ele hoje se apresenta, bem como, no que se pode denominar como o “modo de vida sudoestino”, merecem destaque:

2.1.1. Questão de Palmas: litígio Brasil - Argentina

O primeiro episódio que se sobressai vem desde a época do Império, estendendo-se para o período republicano. Trata-se da Questão de Palmas, uma disputa judicial arbitrada internacionalmente.

A Argentina reivindicava o direito de posse das regiões Oeste de Santa Catarina e Paraná, provavelmente com base no Tratado de Madrid de 1750, e tinha a intenção de estabelecer as fronteiras a partir dos rios Chapecó e Chopim. O Tratado de Montevideu, assinado em 25 de janeiro de 1890, propunha dividir a região entre os dois Países. Entretanto, o referido acordo não foi reconhecido pelo Congresso Brasileiro e a questão foi encaminhada para o Tribunal Arbitral Internacional (ZATTA; VANNINI, 2016; ZATTA, 2016).

Foi nesse momento que entraram em cena dois personagens importantes para a Questão. O primeiro foi o nobre José Maria da Silva Paranhos Júnior, conhecido como o Barão do Rio Branco que, em 1893, restou designado como o advogado do Brasil pelo então Presidente Floriano Peixoto. O representante brasileiro apresentou, em 1894, extenso material documentado sobre a situação, que foi extremamente relevante para o ganho de causa para o lado

brasileiro (KIESLOSKI; CASTANHA, 2014; ZATTA; VANNINI, 2016).

O segundo personagem foi ninguém menos que o Presidente americano Grover Cleveland, designado para tratar como árbitro do contencioso. Por intermédio de laudo arbitral, expedido em 5 de fevereiro de 1895, o político decidiu o caso favoravelmente para o Brasil, estabelecendo a fronteira pelos rios Pepiri-Guaçu e Santo Antonio. Deste fato, quando da criação de nova cidade, surgiu a oportunidade de se prestar uma homenagem ao citado Presidente, dando-se a ela o nome de “Clevelândia” (KIESLOSKI; CASTANHA, 2014; ZATTA; VANNINI, 2016).



2.1.2. O Contestado: litígio Paraná – Santa Catarina

Enquanto acontecia a disputa internacional pelas terras do Oeste catarinense e Sudoeste paranaense, entre Brasil e Argentina, outra contenda histórica pela propriedade da região ocorria entre os Estados do Paraná e Santa Catarina.

Quando da emancipação do Paraná do Estado de São Paulo, em 1853, todo o Oeste catarinense fazia parte do território paranaense, situação que foi resolvida somente em 1916. A demarcação teve a intervenção direta do então Presidente Wenceslau Braz, ao buscar uma solução política para a situação da região que acabava de sair da traumática revolta conhecida como Guerra do Contestado (1912 a 1916), e necessitava de uma solução urgente para o conflito de terras (VOLTOLINI, 2009).

Assim, em 20 de outubro de 1916 um acordo definitivo foi assinado, estabelecendo a parte que cabe do território em disputa para cada Estado. Dessa forma, praticamente se definiram os contornos do que conhecemos atualmente como a região Sudoeste do Paraná.

2.1.3. A marcha para o Oeste e a Revolta dos Posseiros

Considerando o histórico de conflitos internos e de disputas pela região fronteira com a Argentina, o governo Getúlio Vargas priorizou a região Sudoeste como um dos territórios limítrofes do País, que deveriam ser ocupados de forma mais expressiva. Na verdade, até a década de 40, a região apresentava uma ampla cobertura vegetal que era utilizada praticamente por grupos indígenas e caboclos que praticavam a agricultura de subsistência (ZATTA, 2016).

Por esse motivo, preocupado com a integridade dessa parcela do território nacional, o Governo Vargas, instituiu a “Canga - Colônia Agrícola Nacional General Osório”, por meio do Decreto-Lei 3059, de 14 de fevereiro de 1941.



Essa Companhia tinha a atribuição de promover o assentamento de migrantes dispostos ao trabalho de exploração da terra. Tal medida promoveu uma intensa migração de colonos provenientes do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina (PRIORI; POMARI-

RI; AMÂNCIO; IPÓLITO, 2012; ZATTA, 2016).

Entretanto, a considerável extensão de terras devolutas existentes na região levou a um novo conflito sobre a posse do solo no território. Essas terras, alvo de disputas judiciais envolvendo interesses de empresários, companhia ferroviária e União, levaram ao repasse, por parte do governo do Estado, de boa parte da região Sudoeste para companhias imobiliárias, que passaram a exigir que os colonos e posseiros adquirissem as terras ou as abandonassem.

As constantes ameaças, com a presença de jagunços armados, e a ausência de atitudes por parte do poder público, seja pela proteção policial ou através de decisões judiciais, levaram a uma organização dos camponeses que culminou na revolta de 1957, em que as Companhias foram expulsas da região pela população local (VOLTOLINI, 2009; PRIORI; POMARI; AMÂNCIO; IPÓLITO, 2012).

Após esse período de perturbação social, o governo do Presidente João Goulart decide criar o GETSOP (Grupo Executivo para as Terras do Sudoeste), que buscava demarcar e dividir os lotes, resolvendo definitivamente a questão da regularização fundiária na

Figura 1 – Principais atividades produtivas da região Sudoeste, 2017

		Estabelecimentos	Empregos
	Extrativa mineral	18	130
	Indústria de transformação	2.378	43.128
	Serviços industriais de utilidade pública	42	494
	Construção civil	1.021	6.174
	Comércio	7.651	36.504
	Serviços	6.300	33.070
	Administração pública	97	20.562
	Agropecuária	2.082	10.100

Fonte: RAIS/MTE, 2017

região. Essa ação tem reflexo até os dias de hoje, vez que perceptível na característica local de uma grande concentração de pequenas propriedades rurais (PRIORI; POMARI; AMÂNCIO; IPÓLITO, 2012).



2.2. Tempos atuais

Atualmente, a região que compreende o PDRI, abrange 42 (quarenta e dois) Municípios que possuem relação histórica, econômica e social com o território Sudoeste. É o caso de Palmas e Clevelândia, que são os dois Municípios mais antigos, e o de todos os Municípios do Vale do Chopim, do Vale do Marrecas e da região de fronteira com a Argentina.

A intensa migração iniciada a partir da década de 40, que ampliou significativamente a população dessa região, principalmente a partir da década de 60, expandiu o dinamismo econômico da agricultura para importantes atividades industriais e de serviços.

Nesse sentido, a indústria agroalimentar, de confecções, de fabricação de móveis, metal mecânica e de eletroeletrônica, e de importantes segmentos de prestação de serviços familiares e empresariais, incluindo a presença de importantes centros de ensino superior públicos e privados, assim como de atendimento na área de saúde, demonstram a rápida evolução e a capacidade empreendedora desse território.

A projeção de aumento da população, no período 2010 a 2040, aponta para uma tendência de crescimento da ordem de 10,6% (dez vírgula seis por cento), o que representa atingir a marca de 649.971 (seiscentos e quarenta e nove mil, novecentos e setenta e um) habitantes, em 2040. Esse percentual de crescimento é inferior à média do Estado do Paraná para o mesmo período, que se encontra em 16,9% (dezesesseis vírgula nove por cento). Examinando a projeção de crescimento por faixa de idade e sexo, verifica-se que a população acima de 65 (sessenta e cinco) anos, que em 2010 representou 7,9% (sete vírgula nove por cento) da população, em 2040 se estima que terá uma participação de 20,4% (vinte vírgula quatro por cento) do total de habitantes do território. Nesse sentido, concebe-se que a população feminina idosa passará de 24.901 (vinte e quatro mil, novecentos e uma) pessoas em 2010, para 72.913 (setenta e duas mil, novecentos e treze) em 2040.

Figura 2 – Alguns centros de ensino superior presentes na região Sudoeste

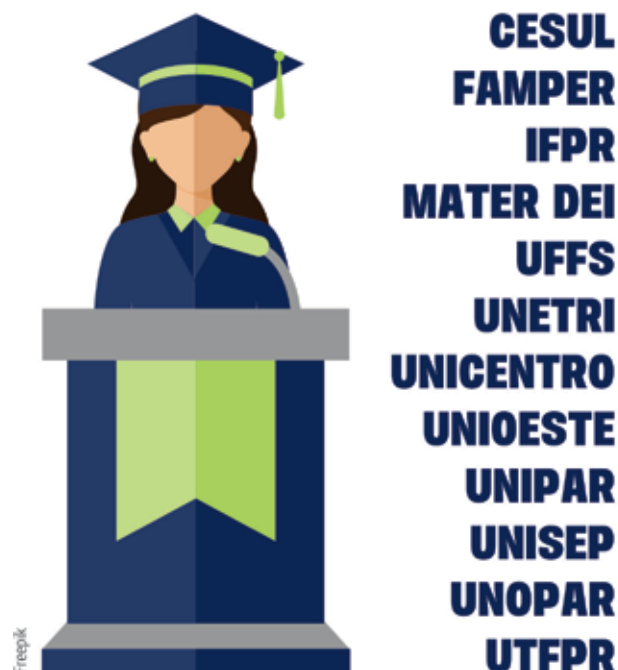
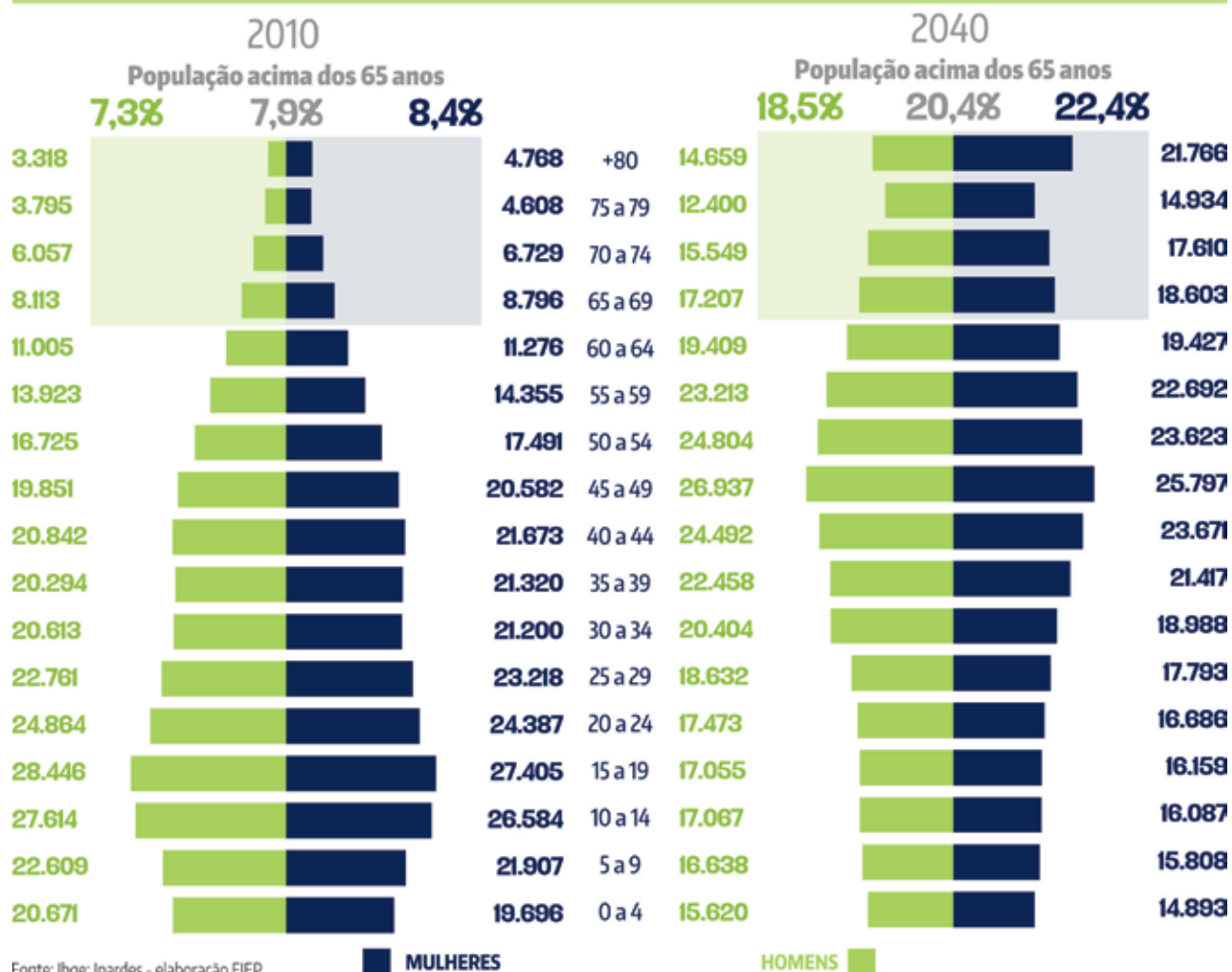


Figura 3 – Projeção de crescimento da população do Sudoeste, 2010 a 2040



Fonte: lbge; Ipardes - elaboração FIEP

Figura 4 – Projeção de crescimento da população da região Sudoeste, por faixa de idade e sexo, 2010 a 2040







3. Referenciais teóricos e conceituais

3.1. Território e Territorialidade

A escolha pela adoção do planejamento territorial como estratégia de desenvolvimento de um determinado território, implica em esforços na formação de uma consciência de pertencimento territorial que, desse modo, pressupõe a busca da identificação e valorização de quem fomos e, também, do reconhecimento de quem somos. Esse resgate do passado e a ciência da condição atual servem como importantes referenciais na formulação daquilo que se almeja para o futuro.

Portanto, entender o significado de território e territorialidade é uma etapa importante para o processo de autoconhecimento de uma comunidade específica, porque conformam a organização social de determinado espaço ocupado, e que apresenta diversos “usos” que estão condicionados por um sistema organizado de crenças, valores e relações de poder.

Entender a complexidade das relações humanas, sociais e econômicas que constituem o histórico de pertencimento, ocupação e utilização do território é condição imprescindível para o efetivo planejamento territorial.

3.2. DRI - Desenvolvimento Regional Integrado

Para o PDRI o conceito de Desenvolvimento Regional Integrado representa um caráter bastante pragmático, que é o de convergir as diversas iniciativas e programas implementados pelos atores institucionais do Sudoeste do Paraná, de forma que se obtenha a otimização de recursos e a maximização de resultados para as partes interessadas. Esse interesse prático de convergência de ações e interesses já se encontra descrito na primeira publicação do Plano,

realizada no ano de 2012, da seguinte forma:

“É por meio da cooperação que forças internas à região podem ser consolidadas, que ideias inovadoras podem ser desenvolvidas e que recursos disponíveis podem ser utilizados de forma mais eficiente. A parceria torna possíveis resultados que não seriam alcançáveis através da gestão convencional.” (PDRI, 2012, p. 9)

Para tanto, ferramentas adequadas de planejamento e gestão devem ser utilizadas para que se alcancem os resultados almejados por meio de uma estratégia tão desafiadora. Esse é um assunto que será tratado a partir do Capítulo 5.

3.3. Desenvolvimento Econômico Territorial

Para tratar de aspectos relevantes do desenvolvimento econômico de um território é procedente antes observar algumas questões conceituais. Primeiramente, cabe ressaltar a conceituação de desenvolvimento econômico.

Por desenvolvimento econômico normalmente se atribui a uma condição em que o aumento da produção e, por decorrência do PIB (Produto Interno Bruto)¹, não é o único fator a ser considerado. Nesse sentido, muitos estudiosos conferem o termo crescimento econômico quando apenas se considera o crescimento da atividade econômica per si.

Essa distinção, que é fruto de controvérsias entre economistas, surgiu pela percepção de que nem sempre o aumento da produção média se reflete em ganhos salariais ou melhoria no



1 - Produto interno bruto é a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos por um País ou região, em determinado período de tempo.

padrão de vida e de consumo da população no longo prazo. Da mesma forma, os ganhos de produtividade de determinado segmento produtivo podem não se refletir em modificações estruturais que representem ganhos reais para outros setores da sociedade (MILONE, 1988; BRESSER-PEREIRA, 2008).

Dessa forma, acredita-se que o processo de desenvolvimento econômico leva em conta, também, outros aspectos que contribuem para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar social, como a distribuição de renda, melhoria nas condições da saúde e educação da população e ampliação das oportunidades de desenvolvimento humano (MILONE, 1988).

“O aspecto fundamental é que desenvolvimento econômico não pode ser analisado, somente, por meio de indicadores como crescimento de produto real ou crescimento do produto real per capita. Desenvolvimento deve ser complementado por índices que representem, ainda que de forma incompleta, a qualidade de vida dos indivíduos. Deste modo deveremos ter um conjunto de indicadores que reflitam alterações sociais, políticas e institucionais, tais como: consumo real per capita, variáveis sócio-políticas e demográficas, expectativa de vida, mortalidade infantil, fertilidade, educação, analfabetismo, distribuição de renda entre diferentes classes e setores [...]” (MILONE, 1988 PP 407 E 408)

Assim, o conceito de desenvolvimento econômico assume a participação de fatores quantitativos e qualitativos, que buscam refletir um padrão de mudança estrutural em uma perspectiva de longo prazo. Por esse motivo, verifica-se que o referido conceito está vinculado a outros grandes objetivos de desenvolvimento, sejam ambientais, sociais ou políticos e, justamente por isso, estão relacionados a um processo de planejamento e definição de políticas públicas (estratégia de desenvolvimento).

O conceito de desenvolvimento econômico territorial, por sua vez, representa o mesmo esforço de definição de uma estratégia de mudança no padrão estrutural, porém, em um determinado espaço subnacional delimitado. Porém, as diferenças não se limitam meramente ao recorte espacial, sendo muito mais profundas; nesse sentido Paiva (2013) afirma

“que o tratamento das desigualdades regionais é tão ou mais grave do que as desigualdades internacionais”, sendo que esta última se refere à competição entre Países no mercado mundial.

A questão que leva a essa afirmativa tão incisiva por parte do referido autor (PAIVA, 2013) remonta, primeiramente, a uma discussão clássica das diferenças das vantagens competitivas entre uma Nação e um território. Uma Nação possui instrumentos que lhe conferem capacidade de competir no mercado internacional, com ênfase na questão cambial, sem deixar de mencionar os acordos e tratados comerciais e as políticas alfandegárias. Um território subnacional, de sua parte, não possui autonomia suficiente para utilizar esses instrumentos, contando fundamentalmente com as suas vantagens absolutas (especializações produtivas).

Então, uma das vertentes mais promissoras, entre as estratégias de desenvolvimento econômico propostas nas últimas décadas, refere-se ao papel das forças internas (endógenas) do território para a sua mudança estrutural. A estratégia de desenvolvimento endógeno de um território busca reconhecer as forças econômicas e sociais que podem promover a geração de prosperidade econômica local.

Fundamental para o efetivo planejamento econômico territorial, portanto, é a identificação e priorização das potencialidades produtivas que são impulsionadoras desse processo de desenvolvimento endógeno. Nesse sentido, cumpre esclarecer a importância de três contribuições teóricas que relacionam a dinâmica da estrutura produtiva com o desenvolvimento de determinado território, quais sejam: cadeias propulsivas, complexidade econômica e especializações produtivas.

3.3.1. Cadeias Produtivas Propulsivas

Por cadeias produtivas pode-se entender o processo encadeado de transformação de determinados insumos em produtos finais, incluindo a distribuição e comercialização.

Segundo Britto (2002), é o encadeamento de atividades econômicas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos e resulta de crescente divisão do trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes se especializa em eta-

pas distintas do processo produtivo, desde a produção até a comercialização.

Paiva (2013) estabelece que a análise baseada nos encadeamentos produtivos é uma visão alternativa aos padrões setoriais em que se busca avaliar a integração de distintas atividades por suas conexões de mercado, ao longo de cadeias de produção.

Quando se fala especificamente da conceituação teórica das cadeias produtivas propulsivas pode-se afirmar, em síntese, que se trata daqueles encadeamentos que contemplam atividades econômicas direcionadas fundamentalmente para a venda de seus produtos para fora do território. Normalmente essas atividades propulsivas estão vinculadas às especializações produtivas do território e são a fonte da geração de renda primária, ou seja, aquele recurso oriundo do valor recebido pelas vendas externas e que “dinamizam” a economia do território.

A Figura 5, representa o efeito indutor de geração de emprego e renda advindo de atividades propulsivas de uma determinada cadeia produtiva. Nela, percebe-se que a renda que se obtém da venda externa se distribui pelo território por meio do pagamen-

to de salário, lucros, aluguéis e movimenta o consumo de bens e serviços locais.

Dessa forma, a conceituação teórica das cadeias produtivas propulsivas estabelece que o planejamento do desenvolvimento econômico territorial deve contemplar a priorização de ações direcionadas para o fortalecimento das cadeias produtivas propulsivas, fonte primária da renda proveniente de outros territórios.

3.3.2. Complexidade Econômica

A conceituação teórica referente à complexidade econômica diz respeito a uma tradicional discussão sobre o papel da estrutura produtiva no desenvolvimento de uma região ou Nação. Nesse sentido, Gala (2019) define que o desenvolvimento econômico nada mais é do que a sofisticação produtiva, partindo-se de produtos simples e chegando-se em produtos sofisticados e complexos. Desse salto, que é muito difícil, depende o processo de desenvolvimento econômico (GALA, 2017).

Recentemente, em uma parceria entre o *Media Lab*,

Figura 5 – Dinâmica da cadeia produtiva propulsiva e geração de emprego e renda no território



Fonte: Oeste em Desenvolvimento

do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e a *Kennedy School*, de *Harvard*, foi desenvolvido o Atlas da Complexidade Econômica. Gala (2017) expõe que usando técnicas de ciência da computação, redes e complexidade, foi que Ricardo Hausmann e Cesar Hidalgo criaram, com a colaboração de outros pesquisadores, em 2011, um método para medir a sofisticação produtiva ou “complexidade econômica”, a partir da análise da pauta exportadora de Países.



O Atlas da Complexidade Econômica relaciona o nível de sofisticação produtiva e tecnológica com a quantidade de conhecimento produtivo de cada País. Um País que apresenta maior produtividade e sofisticação tecnológica em sua pauta exportadora, possui indivíduos com elevada qualificação e conhecimento e, assim, destacada capacidade em combinar as competências para a produção de bens e serviços de maior complexidade.

Também, tenta medir a quantidade de conhecimento produtivo que cada País detém. Essa medida pode explicar as enormes disparidades de renda entre os Países (HAUSMANN; HIDALGO ET AL, 2014).

A complexidade econômica, enquanto instrumento que contribui para avaliar caminhos a serem percorridos para a agregação de valor e a sofisticação tecnológica, pode ser um excelente suporte para o trabalho de planejamento econômico territorial. Teria utilização ainda mais estratégica se experiências nacionais, que se basearam no experimento do Atlas, como o *Dataviva* - <http://dataviva.info/pt/>, permitissem análises em recortes territoriais no campo oportunidades econômicas.

3.3.3. Especialização Inteligente

A contribuição teórica denominada especialização inteligente está relacionada à política de coesão 2014-2020 da Comunidade Europeia, que pretende estabelecer caminhos para que os recursos públicos e privados possam ser utilizados de forma mais eficiente e, ainda, possam aumentar as sinergias entre as políticas públicas europeias, sejam nacionais ou regionais. Essa estratégia está alinhada com a recomendação da Comunidade Europeia de construção de políticas de promoção do desenvolvimento econômico eficazes em um contexto de restrição de re-

ursos. Ou seja, nesse cenário de austeridade fiscal, surge o desafio de priorizar os projetos que tragam justamente maior impacto com otimização de recursos (OECD, 2013).

Portanto, a especialização inteligente busca concentrar recursos de conhecimento, pesquisa e desenvolvimento tecnológico em projetos prioritários para a dinamização de atividades produtivas especializadas territorialmente. Para isso, deve reconhecer as forças e peculiaridades de cada território e considerar não apenas o conhecimento científico e tecnológico, mas o conhecimento tácito construído historicamente nessas atividades produtivas. Também, é de suma importância a constituição de uma Governança efetiva e que tenha a participação comprometida do setor privado.

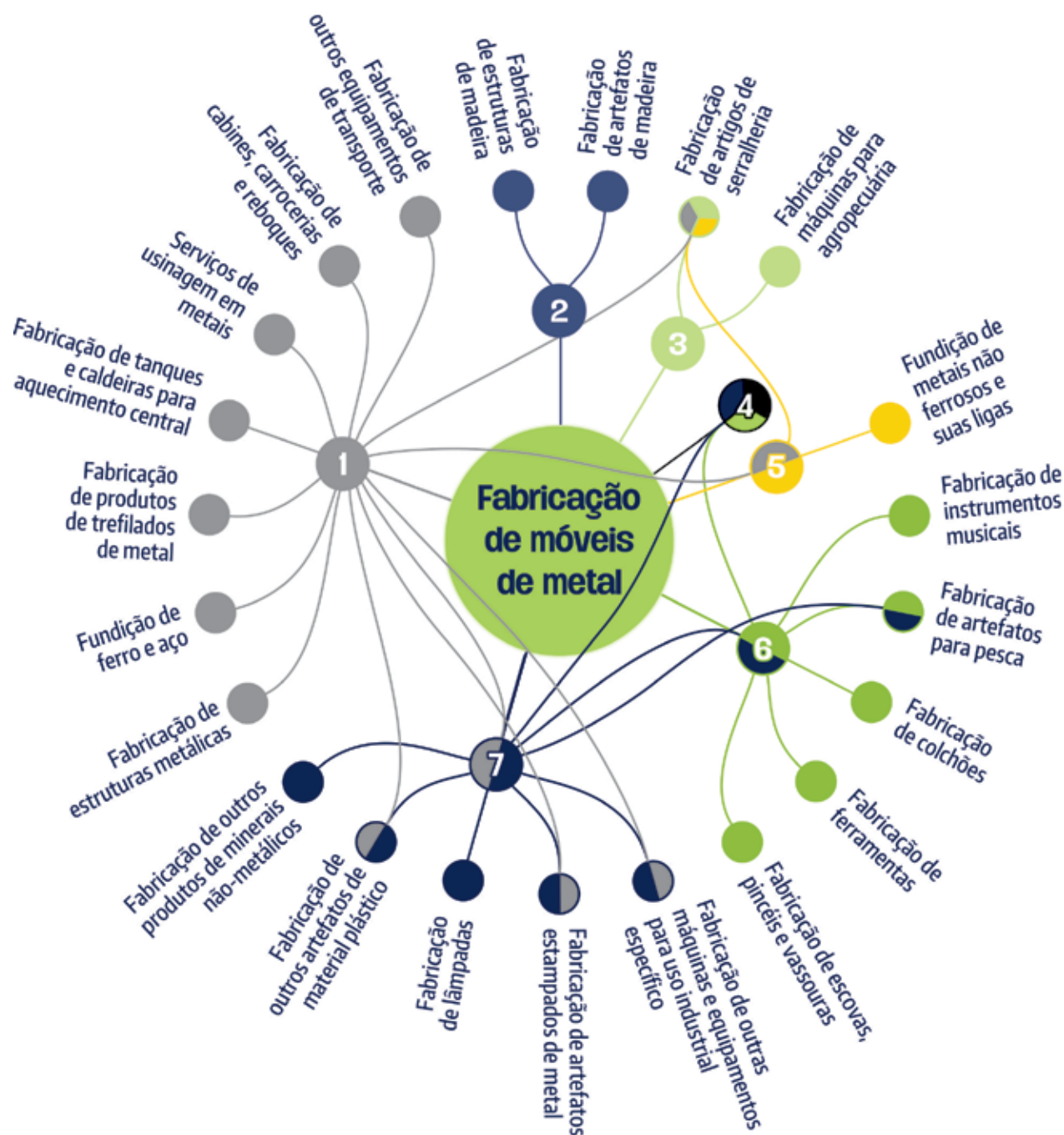
Estratégias de especialização inteligente podem considerar alguns dos seguintes processos, que não são exclusivos (FORAY ET AL, 2012):

- **A transição de um segmento existente para um novo, mais sofisticado, a partir das especializações produtivas:** ex. as atividades de mecânica fina e engenharia ótica para tecnologias médicas;
- **Modernização tecnológica de uma especialização produtiva:** ex. indústria de papel e celulose da Finlândia, explorando o potencial da nanotecnologia em seus produtos;
- **Diversificação:** explorar o potencial de diversificação de uma especialização produtiva como o caso da indústria aeronáutica em Toulouse, na França, que desenvolveu projetos avançados em tecnologias GPS – mapeamento por satélites;
- **O desenvolvimento de novas atividades econômicas a partir de inovações radicais em especializações produtivas:** ex. o desenvolvimento de aplicativos de TI para a gestão do patrimônio histórico e arqueológico em Florença, na Itália.

3.3.4. As três contribuições teóricas e o planejamento do desenvolvimento econômico territorial

Todas as três contribuições teóricas apresentadas (cadeias produtivas propulsivas, complexidade econômica e especializações inteligentes) relacionam a

Figura 6 – Conexões da atividade Fabricação de Móveis de Metal



Conexões primárias

- 1 • Fabricação de **outros produtos de metal**
- 2 • Fabricação de **artigos de metal para uso doméstico**
- 3 • Fabricação de **móveis de madeira**
- 4 • Fabricação de **esquadrias de metal**
- 5 • Fabricação de **produtos diversos**
- 6 • Fabricação de **móveis de outros materiais**
- 7 • Fabricação de **brinquedos e jogos recreativos**

evolução qualitativa das estruturas produtivas, ao longo do tempo, com o desenvolvimento econômico territorial. Não poderia ser de outra forma, considerando que todas se fundamentaram na literatura que se debruça sobre as questões estruturais do desenvolvimento econômico. Por esse motivo, é possível identificar similaridades entre os fatores que as mesmas consideram relevantes para a dimensão econômica do planejamento territorial, das quais se pode destacar:

- **A importância das especializações produtivas para o desenvolvimento econômico territorial:** nesse caso, refere-se ao papel das vantagens competitivas do território (forças endógenas) como fator evolutivo. Evidência para a visão comum da necessidade de buscar as especializações que realmente apresentam potencial de diferenciação, tratando com o devido cuidado e atenção a questão das ubiquidades, isto é, aquelas atividades que se estruturaram pelo caminho do baixo crescimento e pouca diferenciação, e que se espalham por diversos territórios e Países.
- **O papel relevante do conhecimento produtivo do território:** a partir das capacidades (competências e habilidades) construídas ao longo do tempo no território é possível avançar na sofisticação produtiva. Esse é um fator essencial para o planejamento territorial, afinal, a construção histórica da estrutura produtiva de um território determina as capacidades que foram desenvolvidas e, também, as que não foram desenvolvidas. Todas as três contribuições teóricas atentam para o fato de que promover a sofisticação produtiva a partir do conhecimento já existente (especialização produtiva) é uma consistente estratégia de desenvolvimento. Cabe lembrar, outrossim, a importância que se dá para o conhecimento tácito (know-how) como fator de diferenciação do território.
- **A importância das exportações como fator de desenvolvimento econômico:** seja pela visão das atividades propulsivas como a geradora da renda primária, aquela que promove o ingresso de novos recursos a partir da venda de produtos e serviços para fora do território, seja pela ótica da complexidade econômica e da especialização inteligente, no que se refere à busca

da sofisticação produtiva por meio do desenvolvimento de produtos com maior conteúdo tecnológico. O fato é que a importância da ampliação do mercado externo, como fator decisivo para o aumento da produtividade das atividades econômicas com potencial exportador, aparece nas referidas contribuições teóricas.

- **A priorização como princípio fundamental:** condição enfatizada como essencial, principalmente no que se refere às cadeias propulsivas e especializações inteligentes. Nos dois casos, explicita-se a importância em priorizar as atividades com maior capacidade de promover o aumento da produtividade, desenvolvimento tecnológico e geração de emprego e renda, em que pese o reconhecimento dos desafios políticos do processo de priorização. Essa posição ainda é defendida pelo aspecto da efetividade na realização de políticas públicas, ou seja, focar no que trará maiores resultados com otimização do investimento.
- **A importância de considerar os encadeamentos do processo de produção:** todo bem ou serviço produzido deve ser analisado a partir de uma perspectiva mais ampla e integrada, seja pela investigação da eficiência ao longo do processo de produção, distribuição e comercialização, assim como, pela capacidade institucional de promover a inovação e a produtividade em todas as etapas do processo produtivo.

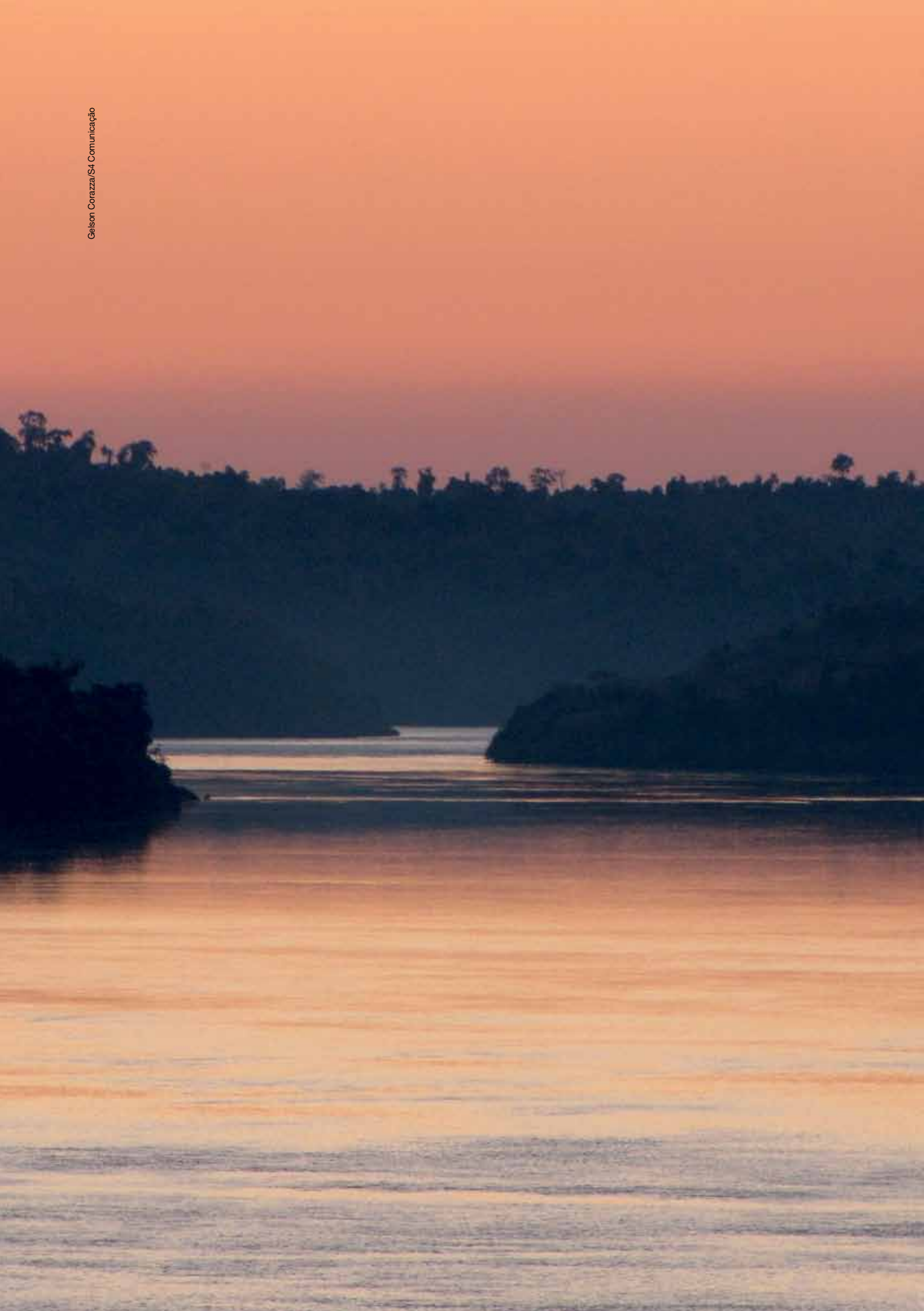
Da mesma forma que se mostrou possível apresentar as similaridades entre os fatores relevantes das três contribuições teóricas, é possível identificar as complementaridades que cada uma delas pode trazer para o processo de planejamento econômico territorial. Essas complementaridades podem ocorrer de acordo com o seguinte desdobramento:

- **Identificação das especializações produtivas territoriais:** considerando que o recorte geográfico do território já está definido, o método detalhado de identificação e classificação das atividades econômicas em encadeamentos produtivos, proveniente da contribuição teórica das cadeias produtivas propulsivas, configura-se como um roteiro seguro para a geração de informações estratégicas para o processo de planejamento;
- **Identificação das potencialidades de desen-**

volvimento das especializações produtivas territoriais: essa etapa busca identificar as possibilidades de desenvolvimento das especializações produtivas, seja pelo aumento da eficiência (inovação e produtividade) ao longo do processo de produção, distribuição e comercialização; adensamento das cadeias produtivas (atração e desenvolvimento de novos fornecedores), ou pela diversificação em novos produtos, processos, atividades e modelos de negócio. Nesse sentido, todas as três contribuições teóricas podem auxiliar de alguma forma: “cadeias propulsivas” por meio da análise detalhada das atividades em encadeamentos produtivos, considerando os elos fortes, fracos ou ausentes no território; “complexidade econômica” identificando o espaço de desenvolvimento de novas atividades,

produtos e serviços, a partir da análise das atividades existentes e, “especialização inteligente” complementando com as oportunidades de desenvolvimento tecnológico e com os métodos de análise prospectivos de mercado e tecnologia;

- **Construção de um processo de Governança:** a complexidade do planejamento do desenvolvimento econômico territorial requer a estruturação de um modelo de Governança que permita a participação efetiva e organizada de todas as partes interessadas, sejam pessoas, instituições, poder público e iniciativa privada. Para isso, o método da “especialização inteligente” de estruturação de ações e projetos, bem como, de monitoramento e avaliação, compõe-se de contribuição fundamental.



4. Histórico do planejamento do PDRI

4.1. Antecedentes do PDRI

Em 1996, os novos Prefeitos que haviam sido eleitos nos Municípios do Sudoeste do Paraná, constataram uma queda constante, e vertiginosa, das receitas fiscais, fenômeno que vinha ocorrendo desde a década de 80. Um dos motivos identificados empiricamente foi a crise no campo que, no caso do território, configurava-se por um cenário de pequenas propriedades rurais voltadas para a produção inadequada de grãos, que exigem maior escala de produção para um retorno apropriado e, nesse passo, maior extensão de terras para o plantio. Além disso, viu-se a baixa agregação de valor na produção agropecuária em geral.

No ano de 1997, com a intenção de modificar esse panorama, a AMSOP - Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná, presidida pelo então Prefeito de Pato Branco, Alcení Guerra, organizou uma missão técnica, composta por 11 (onze) Prefeitos e lideranças do território, para a região de Emilia-Romagna, na Itália, com o intuito de conhecer experiências de sucesso em desenvolvimento territorial.

Nos dois anos posteriores (1998/1999) iniciou-se o planejamento e a execução da iniciativa denominada Programa Nova Itália - PNI, que tinha por meta: "Fomentar, em 10 anos, 600 empreendimentos cooperativos/familiares, conhecido posteriormente como fábrica do agricultor". O Programa trazia como objetivos estratégicos:

- organização de pequenas cooperativas;
- promover a transferência de tecnologias;
- agregar qualidade em todas as fases da produção;
- investir num sistema de mercado eficiente.

No período de implantação do PNI (Pacto Nova Itália), foram observadas inúmeras dificuldades para que houvesse a real implementação do Programa, chegando-se à conclusão de que o maior motivo era a ausência de um ente gestor de caráter territorial. Assim, inspirados no modelo italiano, a AMSOP liderou, em agosto de 2000, a criação da Agência de

Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná. Desde então, essa instituição coordena os mais variados projetos de interesse relevante para o território, como os projetos de desenvolvimento da bacia leiteira, os programas de desenvolvimento da agricultura familiar, o estudo de tráfego nas rodovias da região e a atuação como Instância de Governança Regional do Turismo conferida pelo Ministério do Turismo e Governo do Estado do Paraná.

Em 2010, durante a realização do planejamento estratégico da Agência, lideranças do território apontaram uma sensível preocupação com a constatação de que a maior parte das ações de organizações governamentais e não governamentais, que se caracterizavam como iniciativas voltadas ao desenvolvimento da região, mostravam-se, em grande parte,

Figura 7 – Imagem institucional do Pacto Nova Itália



Figura 8 – Antecedentes do PDR (Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná)

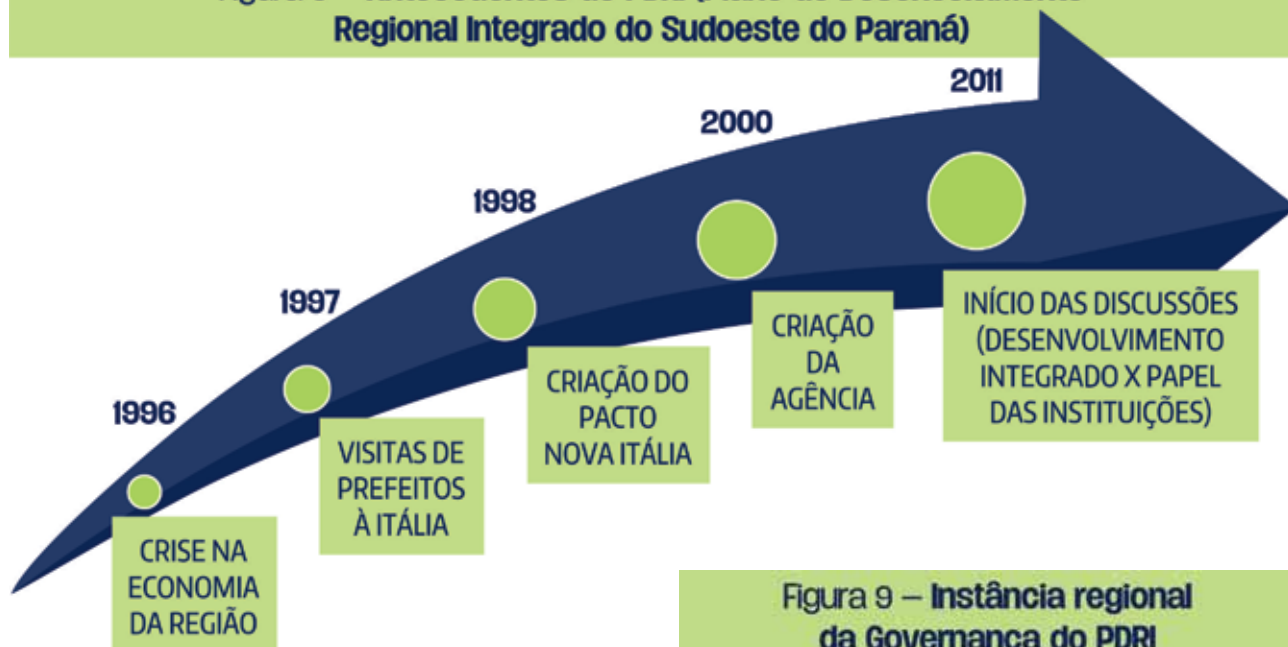
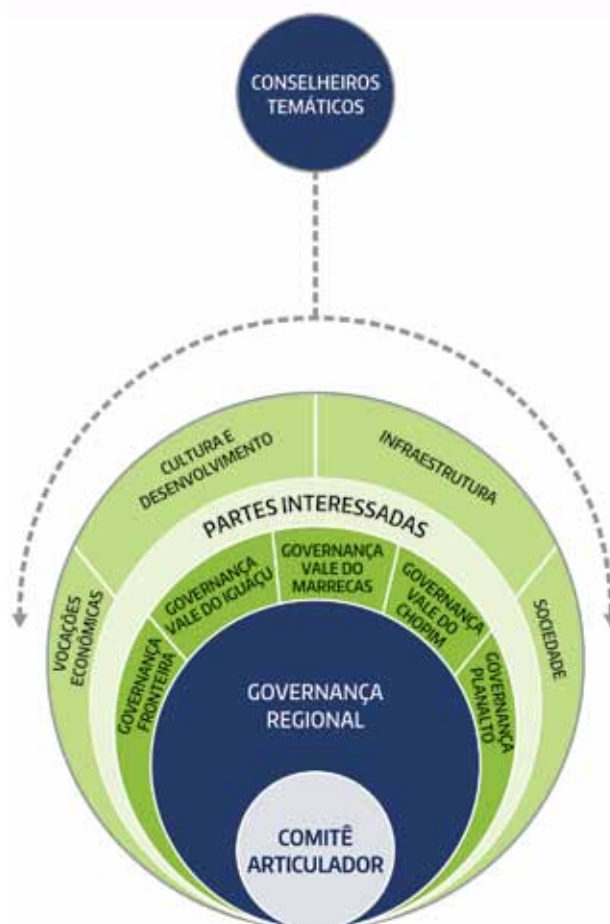


Figura 9 – Instância regional da Governança do PDR



como iniciativas pontuais que eram implementadas individualmente ou por intermédio de algum tipo de parceria. De fato, não se percebia uma atuação vinculada em um plano de ação integrado, estratégico e articulado por meio de uma Governança constituída. Essa importante questão, e a busca de uma solução para esse desafio apontado, permeou o debate entre as instituições durante o ano de 2011.

Na sequência, em 2012, foi realizada uma atualização do Planejamento Estratégico da Agência, com a participação de lideranças públicas, da iniciativa privada e do terceiro setor, propondo-se agregar a questão da integração territorial como Missão da instituição. Essa atribuição transparece em sua nova redação: “Promover e estimular o desenvolvimento integrado do Sudoeste do Paraná”. Esse foi o ponto de partida para a busca de um planejamento integrado do território, que culminou na estruturação do PDR.

Nesse mesmo ano se iniciou a construção do planejamento estratégico regional, tendo como referência metodológica, o que os Países membros da Comunidade Econômica Europeia vinham adotando na época, e que se denominava DRI – Desenvolvimento Regional Integrado. Esse conceito buscava exatamente a estruturação de um plano integrador das diversas ações executadas pelas mais variadas instituições e, mais do que isso, a construção de uma estratégia inovadora de iniciativas convergentes e pla-

nejadas conjuntamente como meio de promoção do desenvolvimento territorial. Esse foi o embrião e a justificativa da criação e implementação do Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná (PDR).

4.2. Linha do Tempo do PDRI

Como descrito anteriormente, a criação do PDRI surgiu do esforço, encadeado no ano de 2012, em realizar um planejamento territorial integrado. Dessa forma, a proposição do Plano englobou como diretrizes iniciais:

- Formalização do PDRI como Plano orientador das atividades das organizações e instituições fo-

radas no desenvolvimento territorial do Sudoeste;

- Criação da Instância Regional da Governança do Plano, constituída por organizações públicas, privadas, terceiro setor e academia. A concepção orgânica da Governança do PDRI foi estruturada de acordo com as informações contidas na Figura 9.

Quadro 1 – Ações estratégicas, por eixo estruturante do PDRI, 2014

Vocações econômicas

- ☐ Desenvolvimento do Programa de Competitividade Econômica do Sudoeste;
- ☐ Adoção de tecnologias para inserção competitiva do Sudoeste no mercado;
- ☐ Implantação do Polo Sudoeste do Parque Tecnológico Virtual do Paraná (PTV-PR/SRI);
- ☐ Desenvolvimento de metodologia de bolsa de mercadorias - MBM e implantação da Bolsa de Mercadorias do Sudoeste – BMS;
- ☐ Implantação do programa de compras governamentais dos Municípios na aquisição de produtos das micro e pequenas empresas;
- ☐ Implementação de atividades para a consolidação do programa de Regionalização do Turismo;
- ☐ Implementação de programa de fortalecimento do setor da Bovinocultura de Leite;
- ☐ Implantação do Plano de Ação 2014/2018 – Projeto Queijo Típico Regional Santo Giorno;
- ☐ Promoção do Queijo Típico Artesanal Sudoeste.

Cultura e desenvolvimento

- ☐ Implementação do Programa Empreendedorismo na Educação;
- ☐ Fomento à aplicação do programa SEBRAE de Lideranças para o surgimento de novos líderes.

Infraestrutura

- ☐ Promoção da estratégia política para a implantação do Aeroporto Regional;
- ☐ Promoção da modernização das estradas do Sudoeste e estudo da matriz logística;
- ☐ Criar programa de interligação rodoviária entre sedes municipais.

Sociedade

- ☐ Criação de um programa regional de modernização da gestão pública municipal;
- ☐ Elaboração e implementação do planejamento estratégico municipal em Municípios da região;
- ☐ Implantação e implementação de programa de sustentabilidade ambiental, tendo como foco prioritário a coleta seletiva e adequada destinação de resíduos sólidos industriais;
- ☐ Implantação de Painel para levantamento, análise e divulgação dos indicadores de saúde;
- ☐ Implantação de Painel para levantamento, análise e divulgação dos indicadores de educação;
- ☐ Implantação de Painel para levantamento, análise e divulgação dos indicadores ambientais;
- ☐ Implantação de Painel para levantamento, análise e divulgação dos indicadores sociais;
- ☐ Implantação de programa de formação de lideranças em DT – Desenvolvimento Territorial;
- ☐ Implantação de programa - Círculo Permanente de Estudos;
- ☐ Apoio à implementação dos ODS-Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Sudoeste do Paraná.

4.2.1. Da Governança

Pela Figura 9 se observa que os temas de interesse, que nessa época foram configurados como Conselheiros Temáticos, representavam a participação de pessoas de notório saber em assuntos relacionados aos eixos estruturantes e, dessa forma, contribuiriam para o avanço das ações previstas. Os eixos estruturantes propostos foram: vocações econômicas, cultura e desenvolvimento, infraestrutura e sociedade.

O Quadro 1 mostra os objetivos estratégicos que foram priorizados em cada um dos eixos estruturantes (PDRI, 2015).

O envolvimento de todas as partes interessadas (empresas, academia, terceiro setor, etc.) completava o ciclo da integração de ações visando o desenvolvimento territorial. Esse mesmo público poderia interagir, de acordo com os temas de interesse e eixos estruturantes, em sub-regiões delimitadas, a saber:

- Governança sub-região Fronteira: Capanema, Planalto, Pérola D'Oeste, Pranchita, Santo Antonio do Sudoeste, Bom Jesus do Sul, Barracão, Pinhal de São Bento, Ampere, Santa Izabel D'Oeste, Realeza, Bela Vista da Caroba.
- Governança sub-região Vale do Iguaçu: Nova Prata do Iguaçu, Salto do Lontra, Boa Esperança do Iguaçu, Cruzeiro do Iguaçu, Dois Vizinhos, São Jorge D'Oeste, São João, Sulina, Saudade do Iguaçu.
- Governança sub-região Vale do Marrecas: Nova Esperança do Sudoeste, Enéas Marques, Verê, Francisco Beltrão, Manfrinópolis, Salgado Filho, Flor da Serra do Sul, Marmeleiro, Renascença.
- Governança sub-região Vale do Chopim: Chopinzinho, Coronel Vivida, Itapejara D'Oeste, Bom Sucesso do Sul, Pato Branco, Vitorino, Mariópolis.
- Governança sub-região Planalto: Palmas, Coronel Domingos Soares, Mangueirinha, Honório Serpa, Clevelândia.

Outro elemento proposto na estrutura de Governança do PDRI, em 2013, referia-se ao Comitê Articulador. Nesse sentido, a proposta dessa instância era a de fornecer uma espécie de voz crítica que, uma vez acionada, produziria uma análise transparente sobre a evolução do Plano (PDRI, 2013).

Outro aspecto importante desse processo de planejamento foi a definição da Missão e Visão do Plano.

Quadro 2 – Dimensão estratégica do PDRI

MISSÃO

“ Contribuir para a promoção do desenvolvimento integrado do Sudoeste do Paraná.

VISÃO

“ Melhorar a qualidade de vida no Sudoeste do Paraná, garantindo que 60% dos municípios atinjam alto índice de desenvolvimento até o ano de 2020.

OBJETIVO GERAL

“ Estimular o desenvolvimento econômico, social, ambiental e institucional dos municípios do Sudoeste, de modo a atuar sobre os problemas e/ou oportunidades regionais específicas.

EIXOS ESTRUTURANTES

- Vocações Econômicas
- Sociedade e Meio Ambiente
- Infraestrutura
- Cultura e Desenvolvimento

Nesse sentido, a dimensão estratégica do PDRI (Missão, Visão, Objetivo Geral e Eixos Estruturantes) foi estruturada da forma como está elencada no Quadro 2.

Para realizar a verificação do atingimento da meta estabelecida na Visão do PDRI, ou seja, que 60% (sessenta por cento) dos Municípios se encontrem em nível de alto índice de desenvolvimento, foram selecionados os indicadores referentes aos índices ora relacionados:

- Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM/FIRJAN);
- Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF/FIRJAN);
- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M/PNUD).

4.2.2. Mapeamento das cadeias propulsivas – ação do eixo estruturante Vocações Econômicas

Em 2014, o eixo estruturante Vocações Econômicas iniciou um importante trabalho de identificação das cadeias produtivas propulsivas (item 4.2.1) do

território. Essa ação contou com a atuação conjunta das instituições ora relacionadas:

- Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná;
- Itaipu Binacional;
- Parque Tecnológico de Itaipu (PTI);
- Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP);
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Paraná (SEBRAE/PR).

A formalização dessa parceria teve por amparo legal a assinatura de um Termo de Cooperação entre as instituições citadas, e outras diversas, de âmbito estadual e territorial, como a Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná e a Federação das Associações Comerciais e Industriais do Estado do Paraná, por exemplo.

Tinha-se como principal objetivo o repasse de informações acerca da metodologia de identificação e caracterização das cadeias produtivas propulsivas, considerada a experiência prática dos resultados da utilização da metodologia no Programa Oeste em Desenvolvimento, iniciativa que foi criada com o intuito de contribuir para o desenvolvimento econômico da região Oeste do Estado do Paraná. Ações concretas surgiram, entre as quais:

- realização, nas instalações da FIEP (Federação

das Indústrias do Estado do Paraná), em Curitiba, de workshop sobre a metodologia e a experiência prática do Oeste em Desenvolvimento, conduzida pelo pesquisador Carlos Águedo Nagel Paiva, e que contou com a participação de equipes técnicas da própria FIEP, e também do PTI e do SEBRAE;

- mapeamento detalhado das atividades econômicas do Sudoeste do Paraná, classificando a função dinâmica de cada uma delas (propulsiva ou direcionada para o atendimento do mercado interno), por meio da utilização de cálculos para identificar o nível de especialização produtiva territorial, tendo a variável emprego como componente de análise. Atividade realizada por equipe técnica da FIEP;
- evento realizado, em 2014, no Escritório Regional do SEBRAE de Pato Branco, para apresentação do mapeamento das cadeias produtivas propulsivas para a Governança do PDRI. Para o aprofundamento de análises específicas e o desenvolvimento de projetos, priorizaram-se as seguintes cadeias produtivas propulsivas: agroalimentar Proteína Animal (Leite, Aves e Suínos), agroalimentar de origem vegetal, AMUD (Artigos Metálicos de Uso Doméstico), vestuário, madeira e mobiliário, Tecnologia da Informação e Comunicação

Figura 10 – Cadeias produtivas propulsivas – PDRI, 2014

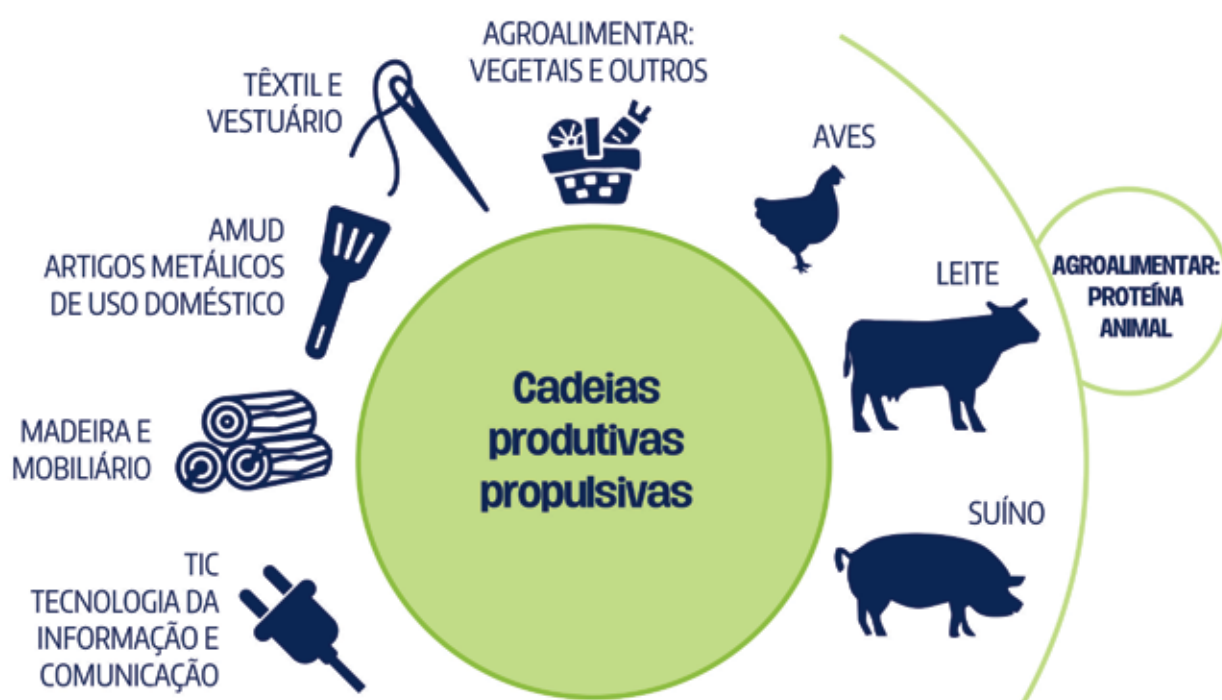


Figura II – Temas de interesse do PDRI



- mação e Comunicação (TIC) e eletroeletrônica;
- levantamento de informações, em empresas âncoras das cadeias produtivas propulsivas do Sudoeste do Paraná, sobre a origem das compras de insumos e aquisição de serviços, ou seja, se a procedência dos principais insumos e serviços dessas empresas era proveniente do território ou de outras regiões e Países. Essa atividade foi realizada no ano de 2015 e atualizada no ano de 2016.

4.2.3. A criação dos temas de interesse

Em 2017, o PDRI recebeu um incremento metodológico importante, com a criação dos 10 (dez) temas de interesse do Plano. Sua concepção foi fruto da avaliação de que os mesmos teriam condições práticas de solucionar dois desafios relevantes para o atingimento dos objetivos do Plano: o primeiro, referia-se à necessidade de envolvimento e, mais do que isso, sentimento de pertencimento de toda a sociedade sudoestina (partes interessadas) no desenrolar das ações que deveriam ser implementadas para o atingimento dos objetivos do PDRI; o segundo desafio, de caráter mais objetivo, dizia respeito à necessidade de conferir uma maior capacidade de organização em grupos de trabalho específicos, no intuito de direcionar esforços para a execução de projetos efetivos para o êxito do PDRI.

Então, a instituição dos temas de interesse pode ser definida como o deslocamento dos objetivos estra-

tégicos dos Eixos Estruturantes para uma dimensão tática-operacional, que pode lhe conferir um caráter mais pragmático para a estruturação e implementação de projetos.

Todavia, na sequência, impasses para o efetivo prosseguimento do PDRI foram levantados: como envolver todas as partes interessadas, distribuindo-as de acordo com essas áreas temáticas? Como promover a inserção definitiva dessas partes interessadas em grupos de trabalho que conduziriam projetos prioritários para o desenvolvimento do território?

4.2.4. A Conferência de Desenvolvimento da Região Sudoeste

Desses impasses, surgiu o estopim para a organização de uma Conferência com dois grandes objetivos:

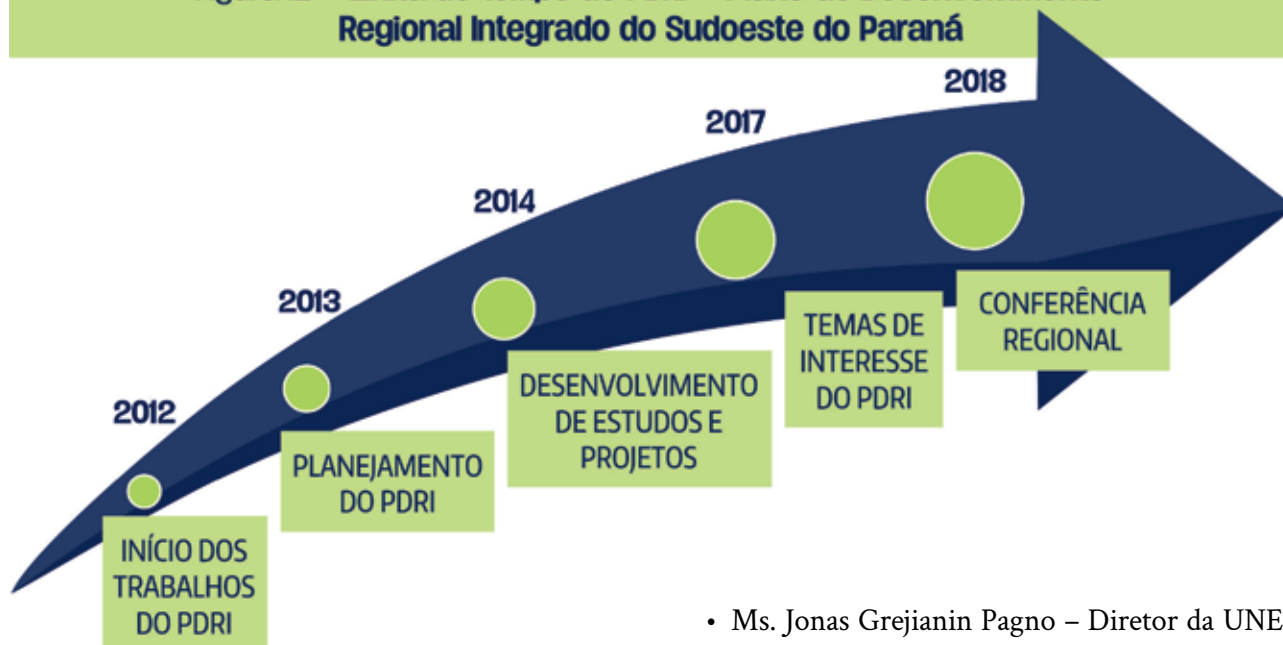
- debater o tema desenvolvimento territorial e seus conceitos relevantes;
- realizar oficinas de planejamento que teriam a atribuição de discutir os temas de interesse do PDRI e, também, identificar as ações que deveriam ser priorizadas em cada área temática.

Foi quando, nos dias 07 e 08 de Novembro de 2018, aconteceu a “I Conferência Regional Sudoeste do Paraná – Desenvolvimento Territorial em Debate”, nas instalações da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), em Francisco Beltrão.

No dia 07 de Novembro, a Confe-



Figura 12 – Linha do tempo do PDRI – Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná



rência tratou de cumprir o primeiro objetivo, acerca da conceituação do tema desenvolvimento territorial. Para atender essa finalidade, após a abertura oficial, foram proferidas duas palestras:

1. “Cases de sucesso do desenvolvimento local/territorial (AL e Europa)”

Essa palestra foi realizada pelo consultor do SEBRAE/PR, Sr. Luis Antonio Rolim de Moura, e apresentou as seguintes experiências de planejamento local/regional: Eurociudades Chaves-Verin (Espanha/Portugal) e da cidade de Medellin, na Colômbia.

2. “Programa Sebrae de Comitês Territoriais”

Palestra articulada pelo Ms. Cesar Reinaldo Rissete, do SEBRAE/PR, abordou a experiência da estratégia de implantação dos Comitês Territoriais pelo Estado.

No dia 08 de Novembro, no período da manhã, deu-se a continuidade ao debate sobre o assunto desenvolvimento territorial, com a preocupação de aprofundar as questões conceituais. Nesse sentido, foi realizado um Painel com a participação dos seguintes expositores:

- Dr. Marcos Junior Marini – UTFPR, Pato Branco (coordenador do Painel);
- Ms. Marcelo Antonio Percicotti da Silva – Valor Estratégia, Planejamento e Gestão;
- Dra. Fernanda Mendes Bezerra – UNIOESTE, Francisco Beltrão;
- Sr. Célio Wessler Boneti – Diretor da Agência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná;

- Ms. Jonas Grejianin Pagno – Diretor da UNE-TRI, Barracão, e consultor do SEBRAE/PR.

Os expositores do Painel se debruçaram sobre o tema, de acordo com a estrutura temática ora citada:

1. Desenvolvimento: a evolução do conceito;
2. Quadro teórico em Economia Regional;
3. Planejamento territorial;
4. Antecedentes do movimento de endogeneização do desenvolvimento no Sudoeste do Paraná;
5. A trajetória político institucional do PDRI.

Dentre as inúmeras notícias relevantes oferecidas para os participantes, destacou-se a análise apresentada pelo professor Marini sobre o conceito de desenvolvimento e endogenia, versando, de forma profunda, os temas desenvolvimento sustentável e economia circular. Tratou, ainda, sobre os quatro principais elementos do desenvolvimento territorial (capital humano, capital social, redes de atores, Governança territorial).

A professora Fernanda trouxe uma reflexão mais detalhada sobre o elemento de desenvolvimento territorial capital humano e, os demais palestrantes, por sua vez, apresentaram informações relevantes sobre desenvolvimento econômico territorial e sobre a experiência e histórico do PDRI.

Também no dia 08 de Novembro ocorreram as Oficinas relacionadas aos temas de interesse do PDRI. Essas Oficinas tiveram a finalidade de debater o papel de cada área temática para o desenvolvimento do território, assim como, definir ações que podem contribuir para que cada tema cumpra sua função estratégica.



5. Novos desafios, novo modelo de planejamento

O planejamento do PDRI possui apenas 7 (sete) anos, isso se for considerado que o processo se iniciou a partir dos movimentos de articulação e sensibilização ocorridos em 2012. Mesmo assim, observa-se a necessidade de readequação do modelo de planejamento estratégico do Plano, principalmente em respeito a dois importantes eventos citados anteriormente: a constituição dos temas de interesse e a realização da Conferência de Desenvolvimento da Região Sudoeste.

Cumprir lembrar que os temas de interesse foram designados com o intuito de criar um ambiente mais propício para o envolvimento da sociedade sudoestina na execução de projetos, que contribuíssem para os objetivos do PDRI. Em alinhamento com essa finalidade, a Conferência foi o ambiente que proporcionou a participação de todas as partes interessadas no planejamento e priorização de ações dessas áreas temáticas.

Cabe salientar, outrossim, que não se pretende modificar a essência da estratégia definida pela sociedade civil organizada da região, principalmente no que se refere à Missão e Visão construídas de forma compartilhada. O objetivo é o de realinhar os esforços, devido a duas situações significativas:

- A primeira, e mais premente, diz respeito à obrigação de organizar uma estrutura de pla-

nejamento que estabeleça a concretude necessária para o desenvolvimento de um conjunto de projetos. Essa etapa, mais pragmática, condiciona direcionar esforços para uma dimensão com uma ênfase tática-operacional mais destacada.

- A segunda, de caráter estratégico, relaciona-se à necessidade de envolver e empoderar a sociedade sudoestina frente as metas desafiadoras estabelecidas pela Governança do PDRI.

Justo afirmar, então, que a Visão do PDRI passou por pequenas alterações, como se apresenta na redação respectiva. As mudanças se referem à substituição do termo “garantindo” para “visando”, e a alteração do ano meta para 2029.

Os indicadores chave de avaliação do atingimento da meta estabelecida na Visão do PDRI, por outro lado, permanecem os mesmos:

- Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM/FIRJAN);
- Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF/FIRJAN);
- Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M).

5.1. O Planejamento Participativo por temas de interesse

A “I Conferência de Desenvolvimento Regional do Sudoeste do Paraná - Desenvolvimento Territorial em Debate”, realizada nos dias 07 e 08 de Novembro de 2018, nas instalações da UNIOESTE de Francisco Beltrão, aconteceu em um momento crucial para o início do processo de planejamento estratégico dos referidos temas de interesse. Nesse evento, a sociedade sudoestina foi convidada a participar das Oficinas Temáticas, onde foi possível contribuir com o

MISSÃO DO PDRI



Contribuir para a promoção do desenvolvimento integrado do Sudoeste do Paraná.

VISÃO DO PDRI



Melhorar a qualidade de vida no Sudoeste do Paraná, visando que 60% dos municípios atinjam alto índice de desenvolvimento até o ano de 2029.

2 - Ferramenta tradicional de planejamento estratégico que busca analisar o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Em inglês, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

levantamento das ações que podem colaborar para o desenvolvimento do Sudoeste como um todo, de forma sistêmica e integrada.

No período vespertino do dia 08 de Novembro movimentou-se a primeira etapa do processo de planejamento participativo dos temas de interesse do PDRI. As Oficinas Temáticas ocorreram paralelamente e todos os participantes puderam participar da dinâmica de construção da Matriz SWOT de cada tema. Para conhecimento dos indicativos de ações sugeridas em cada grupo, sugerimos consultar a publicação específica sobre a citada Conferência.

Dessa forma, essa primeira etapa, relacionada à Matriz SWOT², contribuiu para o início de um ciclo estruturado de planejamento que inclui, em cada tema de interesse:

1. Análise do ambiente;
2. Identificação de ações que podem ser executadas;
3. Dinâmica de priorização de ações;
4. Estruturação das ações prioritárias em projetos;
5. Execução dos projetos;
6. Monitoramento e avaliação.

É importante reforçar que, nesse momento, durante a “I Conferência de Desenvolvimento Regional”, os itens 1 e 2 foram atendidos e pavimentaram o caminho para os workshops de priorização das ações elencadas em cada tema de interesse.

5.2. O processo de priorização das ações estratégicas

O processo de priorização consistiu em uma etapa relevante do planejamento do PDRI e teve como objetivo elencar as ações que, por apresentarem maior relevância, possibilidade de execução e impacto nos resultados almejados pelos temas de interesse, foram desdobradas em atividades e organizadas em projetos estruturados. Para alcançar tal intento, utilizou-se o seguinte processo metodológico:

- Definição do objetivo/finalidade principal do grupo temático, em alinhamento com a Missão e Visão do PDRI;
- Rediscussão de cada indicativo de ação que foi levantado na Oficina de Novembro de 2018, buscando compreender os seguintes aspectos:
 - o Finalidade: o que realmente significa implementar determinada ação proposta;
 - o Potencial de contribuição para o objetivo/finalidade principal: o quanto essa ação proposta se estabelece alinhada com a principal finalidade do grupo de trabalho temático que, por sua vez, está em sintonia com a Missão e Visão do PDRI;
 - o Possibilidade de convergências entre ações: a possibilidade de reunir um conjunto de proposições de intervenção, de um determinado

Figura 13 – Matriz de priorização de projetos do PDRI

Ação	Grupo de Trabalho	Abrangência da Ação	Prazo de Implementação	Viabilidade Técnica	Custo	Valor
AÇÃO 1	TURISMO	ALTA	BAIXO	ALTA	BAIXO	12
AÇÃO 2	TURISMO	BAIXA	ALTO	BAIXA	ALTO	4
AÇÃO 3	TURISMO	MÉDIA	MÉDIO	MÉDIA	MÉDIO	8
AÇÃO 4	TURISMO	BAIXA	MÉDIO	ALTA	BAIXO	9
AÇÃO 5	TURISMO	ALTA	MÉDIO	BAIXA	ALTO	7
AÇÃO 6	TURISMO	MÉDIA	MÉDIO	ALTA	MÉDIO	9
AÇÃO 7	TURISMO	MÉDIA	MÉDIO	BAIXA	BAIXO	8
AÇÃO 8	TURISMO	ALTA	ALTO	ALTA	ALTO	8
AÇÃO 9	TURISMO	ALTA	MÉDIO	MÉDIA	BAIXO	10
AÇÃO 10	TURISMO	ALTA	BAIXO	ALTA	MÉDIO	11

grupo de trabalho temático, em uma única ação que represente todo o conjunto.

No Anexo I é possível encontrar o formulário de avaliação das propostas de iniciativas dos temas de interesse, que contribuiu para o cumprimento dos três primeiros aspectos citados anteriormente.

- Aplicação da matriz de priorização de iniciativas, conforme a Figura 13, que se propõe a facilitar a seleção das ações com maior potencial em contribuir para que o PDRI cumpra com a sua Missão, e atinja as metas estabelecidas. Nesse sentido, a matriz em questão relaciona um conjunto de critérios no qual são atribuídos os níveis alto, médio e baixo e que assumem valores numéricos. A soma desses valores organiza uma lista de priorização descendente (do maior para o menor). Os critérios para análise de priorização são: o abrangência da ação: critério que avalia o quanto a implementação de uma citada ação facilita ou promove a execução de outras ações do tema de interesse. A pontuação equivale ao parâmetro “quanto maior melhor” (alto (3), médio (2) e baixo (1)); o prazo de implementação: critério que considera o tempo de implementação da ação. A pontuação que o representa segue o parâmetro “quanto menor melhor” (alto (1), médio (2) e baixo (3)); o viabilidade técnica: considera a viabilidade técnica, incluindo recursos humanos e materiais para a execução da ação. Tem como padrão de pontuação o “quanto maior melhor” (alto (3), médio (2) e baixo (1)); o custo: consiste na análise do valor necessário para a execução das atividades, o que mensura a viabilidade financeira de cada potencial projeto a ser realizado. O parâmetro de análise é o “quanto menor melhor” (alto (1), médio (2) e baixo (3)).

No exemplo da Figura 13 verifica-se que, das propostas de ação do tema de interesse do Turismo, as proposições 1 e 10 apresentam as melhores notas. A proposta 1 recebeu nota geral máxima (12), o que significa que a mesma apresenta alta abrangência, ou seja, a implementação da referida ação exerce forte influência sobre as demais ações propostas. Indica, também, os critérios prazo de implementação e custo classificados como baixos e, por outro lado, classificação alta na viabilidade técnica. A proposta 2, em

contrapartida, fica em segundo lugar no critério de priorização, porque apresenta um custo mais elevado e, por esse motivo, classificado como médio (nota 2) e, portanto, obtendo nota geral 11.

A utilização das referidas ferramentas de apoio técnico colaborou para o estabelecimento da ordem de priorização de cada tema de interesse. As duas ações com maior pontuação de cada grupo de trabalho temático serão estruturadas em um modelo padrão de projeto, de forma que possam ser implementadas e monitoradas dentro de um portfólio integrado que permita o gerenciamento efetivo de todas as fases de execução.

O Quadro 3 mostra o conjunto de propostas de ações priorizadas por cada tema de interesse do PDRI.

Atenção especial para o tema de interesse Cadeias Propulsivas, porque diferente das outras áreas de atuação temática, apresenta três projetos. De fato, além dos dois que foram priorizados para serem desenvolvidos (Central de Negócios e Banco de Prestadores), existe um projeto estratégico, já em execução, que é o queijo Santo Giorno, justificando-se como prioridade pelos motivos:

- mostra-se aderente ao tema Cadeias Propulsivas, porque apresenta potencial para o fortalecimento da indústria do leite e derivados do Sudoeste;
- atende ao anseio de desenvolvimento de produtos típicos, que foi explicitado nas Oficinas de Planejamento dos temas de interesse Cadeias Propulsivas, Turismo e Inovação e Tecnologia;
- pode apresentar importantes resultados em um curto período de tempo, dado que as etapas de pesquisa e desenvolvimento já foram realizadas, restando concentrar os esforços, nesse momento, em estruturar as etapas de produção e comercialização.

No caso do tema de interesse Inovação e Tecnologia, o detalhamento dos projetos ainda está em processo de definição; tratar-se-á de um conjunto de ações direcionadas para o setor agroalimentar e industrial do Sudoeste. Nas Oficinas de planejamento foram sugeridas as seguintes ações, que serão discutidas para o futuro processo de priorização:

1. Incentivo e Estruturação de Agroindústrias com tecnologias aplicadas ao Mercado de Orgânicos e Veganos;

2. Projeto de retenção de Ativos de Conhecimento no campo, com desenvolvimento e aplicação de tecnologias integradas em pequenas propriedades rurais;
3. Projetos de Preservação das Nascentes e bacias hidrográficas da região em parceria com a Copel e Itaipu, similar ao programa água boa (tratar a água como um Commons);
4. Projetos de recuperação da Produção de especialidades com a geração de novas cooperativas agroindustriais focadas em novos modelos de negócios (recuperar a cadeia do Peru);
5. Projetos de integração interdisciplinares para o desenvolvimento de tecnologias aplicadas à agroindústria;
6. Projeto de valorização das especialidades produtivas, integradas a um novo modelo de negócios que potencialize a exportação nacional e internacionalmente;

7. Geração de projetos de extensão tecnológica direcionados à sociedade sudoestina: ex. educação financeira para pequenas propriedades rurais e extensão rural tecnológica, saúde e meio ambiente;
8. Projetos de incentivo à economia circular, melhorando a produção sustentável por meio da aplicação de tecnologias e inovações que diminuam a dependência de importações de produtos, agregando maior valor à cadeia produtiva local;
9. Desenvolver aplicativos e plataformas que proporcionem a maior divulgação e interação dos ativos turísticos da região, potencializando o aumento da renda local.

Já com relação ao tema de interesse MPes (Micro e Pequenas Empresas), importante esclarecer que o mesmo está estreitamente vinculado ao Programa de Comitês Territoriais do Sebrae Paraná e, por esse

Quadro 3 – Propostas de ações prioritizadas por tema de interesse

Temas de interesse	Prioridades
Águas	– Criar a Câmara Técnica da Água que tem como foco a gestão e disseminação de conhecimento sobre o tema. – Implementar diagnóstico sobre o uso múltiplo da água no Sudoeste e seus impactos decorrentes.
Energias Renováveis	– Criação do Centro de Pesquisa em Energias Renováveis do Sudoeste do Paraná. – Criação da Associação de Empresas de Energias Renováveis do Sudoeste do Paraná.
Resíduos	– Criação do Centro de Estudos e Pesquisas em Resíduos Agropecuários do Sudoeste do Paraná. – Realizar estudo do potencial e fomento à geração de negócios com os resíduos industriais das cadeias produtivas propulsivas.
Educação	– Implementar um fórum interinstitucional permanente (Fórum de Educação para o Desenvolvimento Territorial). – Criar a revista científica do PDRI focada nos temas de interesse.
Gestão Pública	– Implantar e consolidar a Escola de Administração Pública do Sudoeste do Paraná. – Desenvolver estudo detalhado e regular da situação fiscal e gerencial dos Municípios do Sudoeste.
Logística	– Realizar diagnóstico da logística do território do Sudoeste do Paraná, sob a ótica gerencial, tecnológica e de infraestrutura. – Constituir a Câmara Técnica de Logística do Sudoeste do Paraná.
Turismo	– Implementar sinalização turística nas rodovias e pontos de acesso da região Sudoeste. – Realizar estudo dos negócios turísticos propulsivos do Sudoeste do Paraná.
Cadeias Propulsivas	– Criar a Central de Negócios Intersetorial. – Criar o Banco de Prestadores de Serviços Intersetorial. – Projeto de desenvolvimento de produtos típicos do Sudoeste (Queijo Santo Giorno)
Inovação e Tecnologia	– Projeto de inovação e sustentabilidade para o setor agroalimentar do Sudoeste. – Projeto de inovação e sustentabilidade para o setor industrial do Sudoeste.
Ações Transversais	– Observatório do PDRI. – Escola de Lideranças do Sudoeste do Paraná.

motivo, terá a sua priorização vinculada às definições do plano de trabalho previsto por essa instituição para a referida iniciativa. As ações sugeridas para esse tema de interesse dizem respeito às iniciativas:

1. Redução e adequação da tabela (alíquota) entre as faixas de faturamento, das taxas de impostos para as MPEs (ICMS).
2. Evasão Rural: ter um projeto de incentivo à manutenção do homem no campo, com incentivos para as agroindústrias e propriedades rurais; observar um incentivo especial para empresas com CNAE do setor de Turismo.
3. Acesso ao Crédito: intensificar a divulgação da oportunidade de acesso ao crédito, e redução de taxas de juros para as MPEs.
4. Apoio e qualificação das MPEs para venda em e-commerce.
5. Disseminar a legalidade do Município ao aporte à SGC - Sociedade de Garantia de Crédito -, com movimentação via AMSOP para garantir a legalidade do processo.
6. Disseminação da Lei Zuchi para todos os Municípios do Sudoeste, com o intuito de desenvolver toda a região e não concentrar em apenas três.
7. Incentivo para priorizar as compras no território, mediante campanha de conscientização para compras locais (evitar compras fora do território).
8. Criar uma APP com produtos e serviços do território (Catálogo).

Além dessas prioridades temáticas, o PDRI contará com o desenvolvimento de outros dois projetos transversais, que se pretende um impacto estruturante, a saber:

- Observatório do PDRI: o objetivo e principais atribuições deste instrumento serão descritos mais detalhadamente no item 6.1.6.
- Escola de Lideranças do Sudoeste do Paraná: projeto que prevê a formação de lideranças da sociedade sudoestina, com visão estratégica da dinâmica e complexidade da atuação territorial.

5.3. O processo de elaboração dos projetos: o encadeamento lógico

As duas ações, de cada tema de interesse, que obtiveram a maior pontuação no processo de prioriza-

ção, serão formatadas em uma estrutura de projeto.

Para cumprir tal intento a elaboração dos projetos prioritários contará com a estrutura padrão ora elencada:

- Apresentação;
- Objetivos;
- Justificativa;
- Resultados esperados;
- Metodologia de trabalho;
- Plano de Ação;
- Análise de riscos;
- Estrutura necessária;
- Cronograma;
- Orçamento;
- Referências;
- Anexos.

A descrição desses elementos servirá como base para a elaboração dos projetos prioritários que, em conjunto, tornam-se a estrutura inicial do plano tático operacional do PDRI para os próximos 10 (dez) anos.

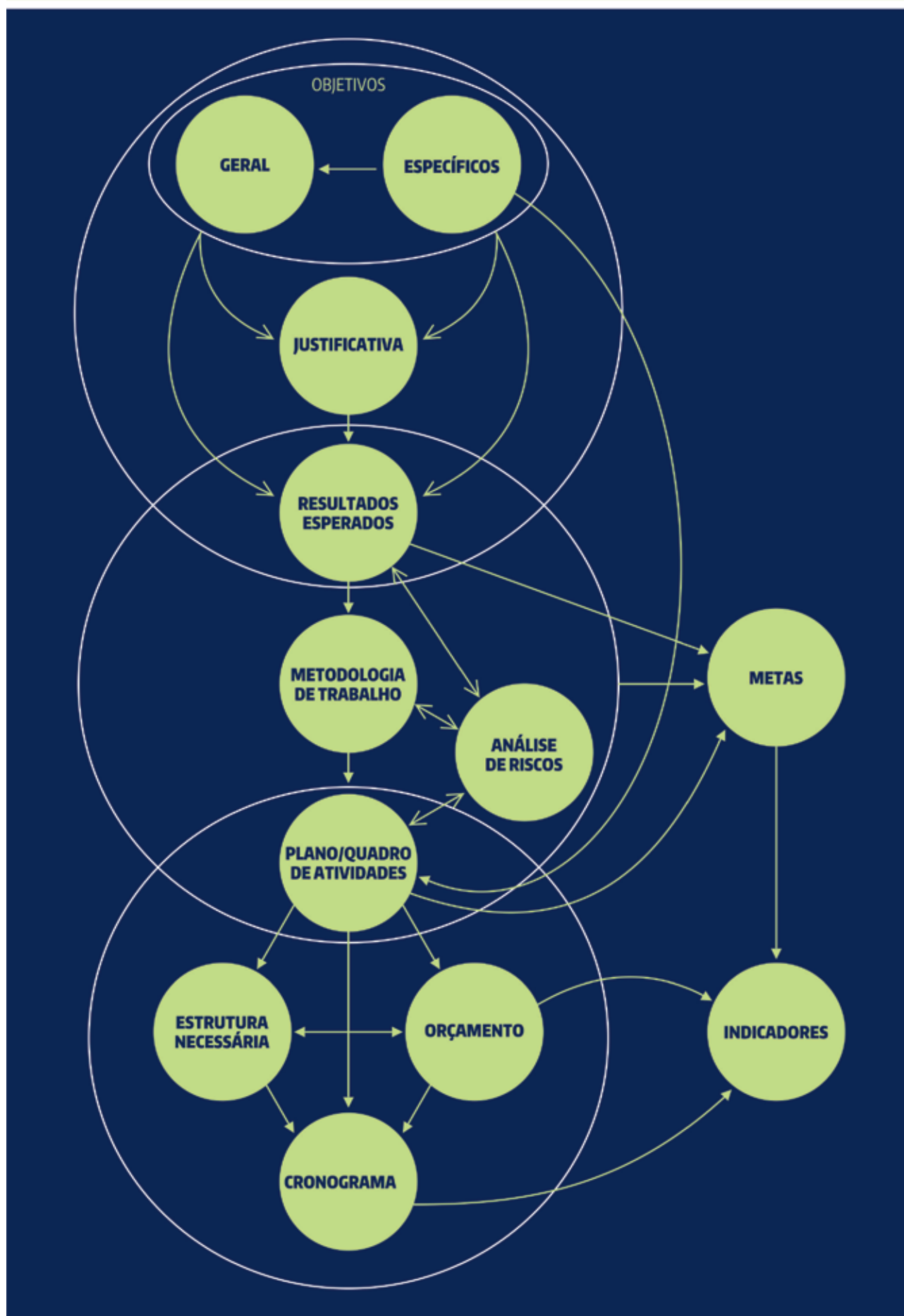
Assim, o sucesso na elaboração desses projetos prioritários é de substancial importância para o êxito do PDRI como um todo. Na Figura 14 se vê o encadeamento lógico que se busca na elaboração desses projetos e que, por decorrência, serão fundamentais para o êxito no planejamento e execução das ações.

A Figura 14 mostra que o conjunto dos objetivos específicos buscam atender o especificado no objetivo geral, que apresenta a finalidade do projeto de uma forma mais abrangente. Os objetivos fornecem a base para a descrição da justificativa, que procura fundamentar os fatores que confirmam a necessidade e importância de implementar ações que visem superar o desafio proposto.

Com os objetivos estabelecidos, juntamente com a estruturação da justificativa, é possível relacionar os resultados esperados do projeto. Nesse sentido, um insumo importante para a construção dos resultados que se espera atingir são os objetivos específicos, pois de cada um deles se pode extrair elementos relevantes para a formação dos referidos enunciados.

Esse conjunto de elementos (objetivos, justificativa e resultados esperados) podem ser considerados como a primeira estrutura, que serve de apoio para o restante do encadeamento do processo de elaboração dos projetos prioritários do PDRI. Então, os resultados esperados se tornam o elo de ligação para as próximas etapas da elaboração dos projetos, vin-

Figura 14 – O encadeamento lógico na elaboração dos projetos do PDRI



culando-se diretamente e servindo de insumo para o elemento seguinte: a metodologia de trabalho.

A metodologia de trabalho é um componente da elaboração de projetos, no qual se intenta definir como será realizado o trabalho, vale dizer, quais métodos e ferramentas serão utilizados para o desenvolvimento das atividades decorrentes da ação prioritária.

Uma etapa importante, à qual muitas vezes não se dá a atenção devida em um processo de elaboração e planejamento de projetos, é a análise de riscos. O levantamento sistemático dos eventos negativos ou positivos que podem ocasionar alguma interferência no projeto; é um dos componentes previstos nesse roteiro padrão de elaboração de projetos do PDRI. Cumpre ressaltar que a análise de riscos utiliza como fontes de informação os dados dos componentes: resultados esperados, metodologia de trabalho e plano de atividades.

O plano de atividades representa um desdobramento sistemático dos objetivos específicos que, por sua vez, buscam demonstrar como se pretende atingir a finalidade do projeto (objetivo geral). Mostra quais as atividades a serem executadas para que, aquilo que está enunciado nos objetivos específicos, seja realizado e, logo, cumpra-se a finalidade principal do projeto que está representada na descrição do objetivo geral.

O conjunto representado pelos componentes metodologia de trabalho, análise de riscos e plano de atividades, importam na estrutura que delineia a dimensão tática da elaboração e planejamento dos projetos, isto é, define os principais elementos que promovem o efetivo gerenciamento das atividades, incluindo a definição das metas a serem alcançadas.

Na sequência, é possível descrever o conjunto formado pelos componentes que constituem a estrutura operacional do projeto. Observa-se a presença dos componentes: estrutura necessária, orçamento e cronograma. O principal elo de ligação dessa dimensão operacional com a tática é o plano de atividades.

A definição da estrutura necessária se utiliza das informações oriundas dos componentes anteriores do processo de elaboração do projeto, principalmente

o detalhamento do plano de atividades, a ser construído no respectivo quadro. A estrutura necessária deve considerar todos os recursos físicos, humanos e materiais para a execução das atividades previstas nos projetos, sejam eles de origem econômica³ ou financeira.

O quadro detalhado de atividades do PDRI faz referência ao plano de ação do projeto e, por esse motivo, apresenta um conjunto de informações que contribui para a elaboração do cronograma do projeto. Compõe-se da seguinte estrutura de informações:

- Quadro detalhado de atividades
 - o Atividades;
 - o Tarefas;
 - o Responsável;
 - o Apoio;
 - o Prazo;
 - o Custo;
 - o Produto;
 - o Indicadores.

5.4. O grande plano em movimento: o Quadro de Atividades

O encadeamento lógico propiciado pela estrutura padronizada de elaboração dos projetos prioritários do PDRI, atinge seu nível máximo de desagregação no item Quadro Detalhado de Atividades. Ao completar esse Quadro descritivo, o gerente do projeto consegue obter todo o desdobramento das atividades em tarefas específicas, que irão conter a atribuição de responsabilidades, apoio, prazo, custo e indicadores de verificação. Isso significa que o conjunto das informações constantes de cada tarefa fornece os elementos necessários para a construção do cronograma e orçamento detalhado do projeto. Entretanto, essa nova fase de planejamento do PDRI, assim como, o conjunto de projetos a serem desenvolvidos prioritariamente (item 5.2), demandam a organização de uma gestão integrada, composta por mecanismos e estruturas que permitam o alcance das metas almejadas. Essa situação exige a estrutura de um modelo de Governança adequado e que será pauta do item 6.

3 - Por recursos de origem econômica compreendem-se aqueles que, mesmo apresentando custos envolvidos, não envolvem aporte financeiro direto. Como exemplo, cessão de determinadas horas diárias de um técnico de instituição parceira para a execução de atividades do projeto, cessão de espaço físico, entre outros.



6. Governança do PDRI

6.1. Governança do PDRI e suas funções fundamentais

O conceito de Governança ultrapassou os limites relacionados ao domínio empresarial. Avançou, inicialmente, para o contexto de organizações sem fins lucrativos. Ainda, progressivamente, apresenta-se como um instrumento relevante para o contexto mais amplo dos programas e políticas públicas, contribuindo para a coordenação de ações integradas que envolvem uma variedade de organismos públicos e privados, como também para o fortalecimento da comunicação e transparência com a sociedade.

Governança, segundo o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), trata-se do sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas [...]. Em relação a seus princípios norteadores, pode-se descrevê-los como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade (IBGC, 2009).

Guy Peters (2013) busca traduzir o papel da Governança no setor público como o modo pelo qual as instituições se administram e regulam suas relações com a sociedade mais ampla. Também, que o significado fundamental da mesma é dirigir a economia e a sociedade, visando objetivos coletivos; seu processo envolve o descobrimento de meios para identificar metas e, consequentemente, como alcançá-las.

Nesse patamar, programas que visam a implementação de políticas públicas, sejam a partir da integração de organismos públicos, ou por meio da atuação sinérgica de parceiros públicos e privados, como é o caso do PDRI, buscam a efetividade preconizada por Nardes (2013, p. 127):

“Melhorar a Governança, com efeito, significa ouvir a sociedade, planejar e coordenar melhor e de forma coerente, ter estruturas sólidas de controles internos e gestão de riscos, além de utilizar indicadores que possam ser mensurados e divulgados com total transparência, de modo que os resultados alcançados sejam amplamente conhecidos e discutidos pela sociedade”.

Nesse sentido, o modelo de Governança do PDRI pode ser entendido como a maneira pela qual o Plano se torna um sistema gerenciável e se relaciona com a sociedade do Sudoeste.

Para que a Governança do PDRI consiga se tornar um sistema gerenciável, que busca a integração institucional em torno de ações coordenadas e estabelecidas coletivamente e, assim, atingir as metas estabelecidas, com a eficácia e a eficiência esperadas, procura-se estruturar a mesma de acordo com as quatro funções fundamentais descritas por Guy Peters (2013): estabelecimento de metas coletivas, coerência e coordenação, implementação e, monitoramento e avaliação.

6.1.1. Função estabelecimento de metas coletivas e Governança do PDRI

Para cumprir a primeira função (estabelecimento de metas coletivas), optou-se por definir uma estrutura que considerasse a participação e, mais do que isso, o envolvimento e empoderamento das partes interessadas. Dessa forma, as partes interessadas foram subdivididas de acordo com o estabelecido na Figura 15. Por meio desta, observa-se que o estabelecimento de metas coletivas ocorre primeiramente pela participação cidadã, ou seja, pela possibilidade de que qualquer pessoa da sociedade sudoestina par-

Figura 15 – Função estabelecimento de metas coletivas e Governança do PDRI



ticipa do debate acerca do PDRI. Os instrumentos disponíveis para facilitar a influência individual de qualquer cidadão são o Observatório do PDRI e o Fórum da Governança do PDRI.

O Observatório do PDRI estimula a participação cidadã por meio de uma plataforma on-line, que permite atualizar informações sobre o status dos projetos que estão sendo executados e sobre as principais ações do Plano. Essa plataforma deve permitir a interação do cidadão, seja para o esclarecimento de dúvidas, sugestões ou reclamações. Esse é o instrumento de participação contínua das partes interessadas, incluindo toda a sociedade do Sudoeste do Paraná.

O Fórum da Governança do PDRI, de sua parte, apresenta-se como um instrumento que permite que todas as partes interessadas, incluindo os cidadãos sudoestinos, possam participar do processo de planejamento dos temas de interesse e contribuir para a deliberação de assuntos relevantes para o Plano. O Fórum será realizado uma vez por ano, em uma localidade do território que suporte a respectiva infraestrutura para o evento.

O Conselho Estratégico Institucional é outro elemento que integra as partes interessadas da Governança do PDRI. De caráter consultivo, ele engloba toda a representação institucional que contribui para a mobilização da sociedade civil organizada do Sudo-

este nas ações a serem executadas, incluindo a viabilização e execução dos projetos prioritários.

Por sua vez, o Comitê Articulador, de caráter deliberativo, compõe-se daquelas instituições públicas ou privadas que fazem parte do Conselho Estratégico Institucional, porém, devido a algumas especificidades, integram essa outra instância da Governança. As principais especificidades que caracterizam as instituições do Comitê Articulador são:

- Instituição que participou da fundação do PDRI;
- Instituição que, pela sua capilaridade e capacidade de mobilização, consegue movimentar parcela significativa de integrantes da sociedade civil organizada do Sudoeste do Paraná;
- Instituição que contribui para o financiamento da gestão do PDRI.

Atualmente, as instituições que são componentes do Comitê Articulador do PDRI:

- FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná);
- Sebrae/PR (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Paraná);
- AMSOP (Associação dos Municípios do Sudoeste do Paraná);
- CACISPAR (Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Sudoeste do Paraná);

Figura 16 – Função coerência e coordenação e Governança do PDRI



Figura 17 – Relações entre os objetivos estratégicos dos Eixos Estruturantes e os Temas de Interesse do PDRI



- (Agência) Agência de Desenvolvimento da Região Sudoeste do Paraná.

As instituições componentes devem indicar um representante com autonomia para exercer determinada capacidade de tomada de decisão que, dessa forma, contribua para que essa instância atenda as atribuições ora delineadas:

- Contribuir para a mobilização e sensibilização da sociedade em assuntos de interesse do PDRI;
- Colaborar para a realização de eventos de disseminação de informações do PDRI;
- Colaborar na busca de captação de recursos para a viabilização de projetos do PDRI;
- Apoiar tecnicamente a realização de estudos, ações e projetos do PDRI.

6.1.2. Função coerência e coordenação e a Governança do PDRI

Para o cumprimento da função coerência e coordenação, que procura exatamente a coesão entre as ações e projetos desenvolvidos no PDRI, com a integração de forma coordenada, pode-se observar os elementos componentes da Figura 16.

Nesse sentido, a Figura 17 demonstra como ocorrem as interações entre os objetivos estratégicos dos Eixos Estruturantes e os temas de interesse. Percebe-se que os objetivos estratégicos do Eixo Estruturante Vocações Econômicas interagem diretamente com os temas de interesse Cadeias Propulsivas e Turismo e, ainda, com os pertinentes à micro e pequenas empresas (MPEs) e Inovação e Tecnologia. Estes dois últimos se alinham com os objetivos estratégicos do Eixo Estruturante Cultura e Desenvolvimento que, na mesma medida, relaciona-se com o tema de interesse Educação.

Já o tema de interesse Educação se comunica com os objetivos estratégicos do Eixo Estruturante Sociedade e Ambiente, e com os seguintes temas: Águas; Resíduos; Gestão Pública e Energias Renováveis. Este último também atua com os objetivos estratégicos do Eixo Estruturante Infraestrutura que, da mesma forma, alinha-se com o tema de interesse Logística.

Outra questão importante é a inter-relação entre os próprios temas de interesse. A identificação das principais interações entre os mesmos contribui para o processo de priorização de projetos e, assim, para identificar algumas das principais influências e impactos que podem ocorrer durante a execução das ações. Portanto, buscar compreender essa rede de interações é o propósito da Figura 18, que mostra as relações básicas entre os temas de interesse.

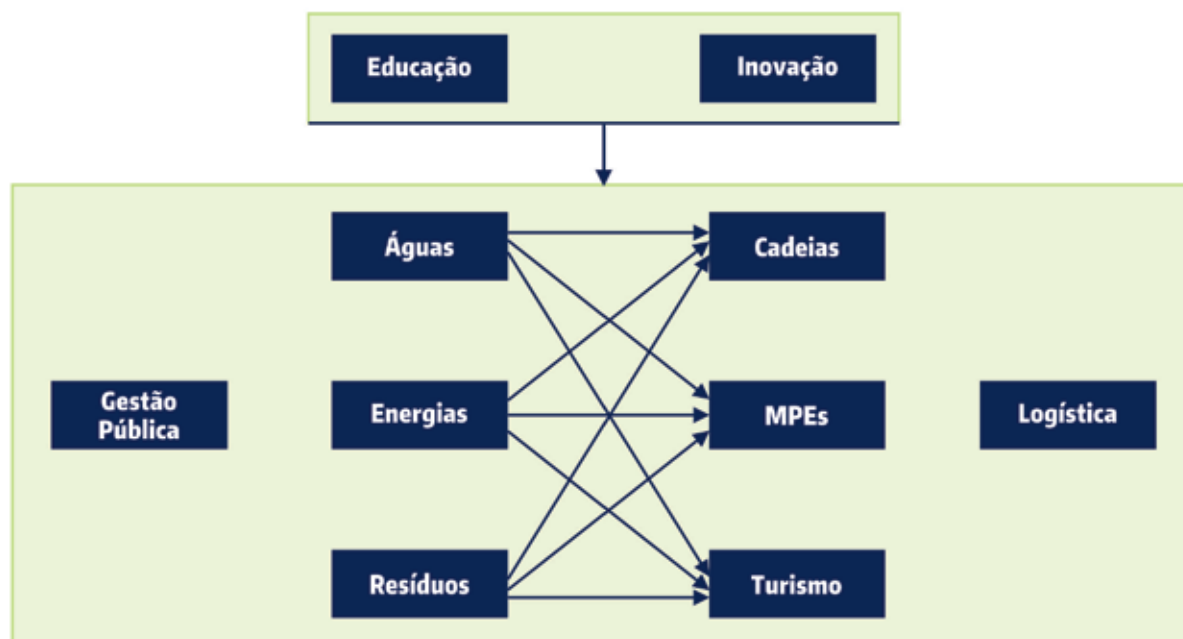
Cumprir destacar que o esforço de compreensão das interações dos temas de interesse deve fortalecer o reconhecimento da missão do PDRI, enquanto Plano que contribui para o desenvolvimento da região Sudoeste, principalmente no que tange ao seu papel primordial de plataforma integradora de articulação institucional. Outrossim, reforça a compreensão sobre de que forma esse papel primordial contribui para que o PDRI tenha os seguintes resultados práticos:

- Contribua para a geração de conhecimento e disseminação de informações estratégicas;
- Colabore com o aumento da capacidade competitiva da região Sudoeste do Paraná, ampliando a expansão do conhecimento e competências em áreas estratégicas;
- Coopere para a estruturação de um ambiente sócio econômico próspero, moderno e inovador.





Figura 18 – Interações entre os Temas de Interesse do PDRI



Na Figura 18 se vê que, de acordo com os resultados que se esperam do PDRI, os temas de interesse Educação e Inovação apresentam uma transversalidade que perpassa por todas as áreas temáticas. Mais do que isso, a estreita vinculação ou a correlação entre ambos, reflete-se na geração e ampliação de conhecimento em assuntos estratégicos para o desenvolvimento do território, por intermédio dos temas de interesse do PDRI. Ou seja, todas as outras áreas temáticas necessitam de informações estratégicas, capacitação e a promoção de inovações, tanto no campo tecnológico, como no desenvolvimento de novas soluções sociais e de modelos de negócios. As inovações, por sua vez, demandam o desenvolvimento de novas competências (capacidades e habilidades).

Também, a figura ressalta a interação entre os temas de interesse relacionados a uma dimensão sócio ambiental do PDRI (Águas, Resíduos e Energias Renováveis). Compreende-se, dessa forma, que há uma intensa interconexão entre esses três temas, que podem gerar muitas sinergias para o desenvolvimento de projetos prioritários.

No mesmo sentido, observa-se uma relação de conexão primária dessa dimensão sócio ambiental com o tema de interesse Gestão Pública. Essa relação não trata somente das políticas públicas, representada pelos programas de apoio e legislação pertinente, mas, ainda, pela efetividade com que a estrutura

pública e institucional existente (Secretarias, órgãos governamentais, Conselhos, Comitês e instituições de apoio) consegue gerenciar esse arcabouço com a qualidade esperada.

No lado extremo direito da Figura se encontra o tema de interesse Matriz Logística que, de sua parte, também depende da efetividade da Gestão Pública. Além disso, apresenta estreita conexão com os temas de interesse relacionados ao que se poderia denominar de dimensão sócio econômica (Cadeias propulsivas, MPEs e Turismo). Esse impacto não se refere apenas aos reconhecidos gargalos relacionados à logística física de mobilidade de pessoas e transporte de mercadorias, mas, ainda, no tocante à crescente demanda por transmissão de dados na rede digital.

As duas dimensões (sócio ambiental e sócio econômica) e seus decorrentes temas de interesse interagem de forma particular. Pode-se afirmar que todos os temas vinculados à dimensão sócio ambiental exercem influência significativa sobre a dimensão econômica. Em primeira medida pelas restrições e direcionamentos advindos do ambiente legal e regulatório, que por meio dos dispositivos e normas legais orientam o processo produtivo, no que se refere ao uso dos recursos naturais, seja para utilização direta na produção, como fonte de energia, ou na destinação dos resíduos líquidos e sólidos.

Igualmente importante são outras influências oca-

Figura 19 – Implementação e Governança do PDRI



sionadas pelo nível de acesso atual e futuro, oportunidades de negócios percebidas com a utilização de novas tecnologias e possíveis riscos de comprometimento severo dos recursos naturais disponíveis.

6.1.3. Função implementação e Governança do PDRI

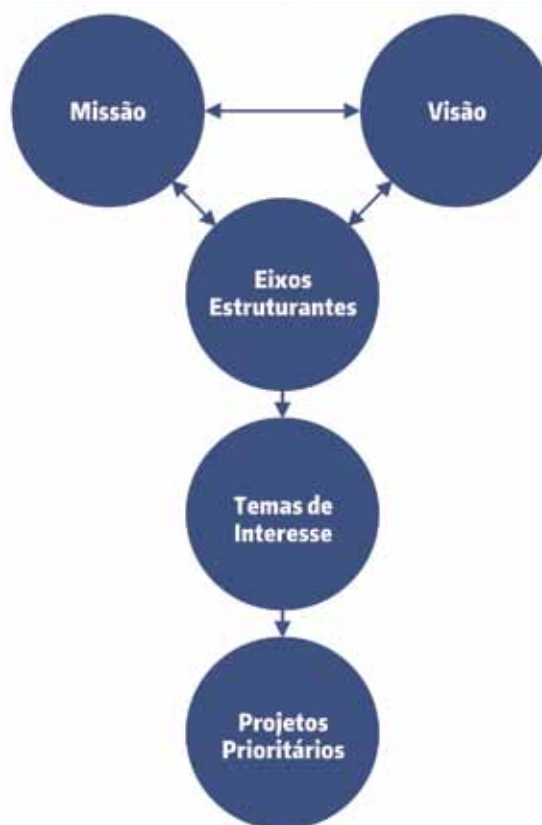
A função implementação de uma Governança diz respeito à capacidade de executar as ações de forma efetiva e, mais do que isso, refletem a competência em assumir papéis e delegar funções em um modelo de gestão adaptativo, flexível e eficiente. A Figura 19 demonstra as estruturas que suportam a implementação das ações e projetos do PDRI.

Nesse aspecto, para a implementação das ações e projetos do PDRI conta-se com as estruturas de gestão do Plano, e com a estrutura de gerenciamento de projetos. O ponto de conexão entre as estruturas é o Programa de Projetos Prioritários que se compõe no portfólio de prioridades estabelecido coletivamente e que movimentam o modelo de gestão integrado em torno das atividades a serem executadas de forma coordenada.

6.1.3.1. Estrutura de Gestão do PDRI

A estrutura de gestão do PDRI considera o encadeamento dos processos que se iniciam no estabelecimento da Missão e Visão do PDRI e se materializam nos quatro eixos estruturantes, que apresentam

Figura 20 – Encadeamento dos processos básicos que consolidam a estrutura de gestão do PDRI



seus respectivos objetivos estratégicos. O conjunto dos eixos estruturantes se solidificam nos temas de interesse, que assumem concretamente a função de consolidar um programa de projetos prioritários.

Portanto, uma questão importante no esquema dessa Figura é a relação entre os objetivos estratégicos dos Eixos Estruturantes e os temas de interesse, considerando que, assim, compreende-se a forma como se configurou concretude para a formatação do Programa de Projetos Prioritários do PDRI.

Para garantir a execução de projetos prioritários advindos dos temas de interesse do PDRI, contar-se-á com uma estrutura técnica de gestão que contribua para o cumprimento das atividades referentes ao plano tático operacional do PDRI oferecendo suporte às equipes de projetos.

Essa estrutura técnica contará com os seguintes componentes: coordenação executiva e equipe técnica de gestão do Programa de Projetos Prioritários do PDRI. A função e atribuições de cada um desses componentes podem ser descritas da seguinte forma:

Coordenação executiva

Função:

- Gestora do PDRI, representada institucionalmente pela entidade gestora do Plano, ou seja, a Agência de Desenvolvimento da Região Sudoeste do Paraná – Agência.

Atribuições:

- Garantir a realização do planejamento participativo do PDRI;
- Promover a integração institucional para o desenvolvimento de projetos prioritários;
- Gerir as equipes de suporte, a gestão dos projetos e dar apoio administrativo e operacional ao PDRI;
- Coordenar tecnicamente as reuniões das instâncias de Governança do PDRI, incluindo o Comitê de Monitoramento do Programa de Projetos Prioritários;
- Representar, ou designar representações técnicas, para participação em eventos de interesse do PDRI.

Equipe de Gestão do Programa de Projetos Prioritários do PDRI

Função:

- Equipe que se encontra subordinada diretamente à coordenação executiva do PDRI, e que funciona como uma estrutura de suporte ao Programa de Projetos Prioritários do PDRI.

Atribuições:

- Identificar sinergias entre os projetos prioritários, buscando a convergência de soluções e otimização de recursos;
- Ofertar aos coordenadores de projetos formulários e documentos, que sejam úteis para um gerenciamento integrado do Programa;
- Avaliar as oportunidades de novas ações e aprendizados advindos do preenchimento de informações relativas ao histórico e lições aprendidas dos projetos do Programa;
- Desenvolver sistema de monitoramento e avaliação do Programa de Projetos Prioritários do PDRI;
- Acompanhar o comportamento dos indicadores internos e externos do sistema de monitoramento e avaliação do PDRI, e contribuir para análise dos cenários para tomada de decisão;
- Assessorar tecnicamente o Comitê de Monitoramento e Avaliação do Programa, apresentando informações sobre a situação do portfólio de forma integrada;
- Assessorar tecnicamente o coordenador executivo do PDRI no planejamento do Programa de Projetos Prioritários, assim como, no modelo de funcionamento do Comitê de Monitoramento e Avaliação;
- Estruturar apresentações, informações técnicas e propostas de encaminhamento como subsídio técnico para as reuniões do Comitê de Monitoramento e Avaliação do Programa;
- Responsabilizar-se, sempre que possível, pelo gerenciamento de pessoas, aquisições, controle financeiro e monitoramento dos projetos. Essa atividade, sempre que o ente financiador permita, deve ter sua remuneração prevista na taxa de administração do projeto/convênio;
- Colaborar na realização de treinamentos e capacitações para as equipes de projetos.

6.1.3.2. Estrutura de Gerenciamento de Projetos do PDRI

À estrutura de gerenciamento de projetos do PDRI cumpre o objetivo de executar as atividades e tarefas referentes aos projetos do PDRI, considerando o escopo, qualidade, tempo e custo estabelecidos nos processos de planejamento.

Essa estrutura técnica receberá o suporte da equipe de gestão do Programa de Projetos Prioritários do PDRI e, para cumprir com os seus objetivos, contará com os componentes: grupos de trabalho temáticos e equipes de projetos.

Os grupos de trabalhos temáticos representam o instrumento pelo qual os temas de interesse assumem materialidade e, portanto, permitem a partici-

pação das partes interessadas (função estabelecimento de metas coletivas) no processo de planejamento que estabelece prioridades e define estratégias para se atingir as metas estabelecidas do PDRI (função coerência e coordenação). As equipes de projetos, por sua vez, assumem o papel de executar os projetos que representam as prioridades de cada grupo de trabalho temático.

Para que esses componentes da estrutura de gerenciamento de projetos cumpram com a sua finalidade de forma efetiva, deve-se destacar o importante papel a ser desempenhado pelos atores desse processo tático-operacional: coordenadores de grupos temáticos, coordenadores de projetos e equipe de projetos. A função e atribuições de cada um deles podem ser apontadas nos termos seguintes:

Coordenação de grupos de trabalho temáticos

Função:

O integrante do referido grupo temático, com reconhecida experiência e conhecimento na área, tem a finalidade de contribuir na participação das partes interessadas no processo de planejamento e na viabilização dos projetos prioritários, sempre em sintonia com a Missão e Visão do PDRI.

Atribuições:

- Coordenar reuniões específicas do grupo temático;
- Colaborar no processo de mobilização e articulação para viabilizar os projetos prioritários do grupo temático;
- Contribuir na definição do objetivo/finalidade do grupo temático, considerando o alinhamento com a Missão e Visão do PDRI;
- Garantir que todo o tipo de iniciativas se pautem pelo escopo de atuação definido pelo objetivo/finalidade do grupo temático;
- Participar ativamente do Comitê de Monitoramento e Avaliação do PDRI;
- Colaborar tecnicamente com o PDRI, naquilo que diz respeito à participação em eventos específicos, que tenham relação com o tema de interesse representado pelo grupo temático;
- Contribuir com a geração e disseminação de informações sobre assuntos referentes ao tema de interesse.

Coordenação de projetos

Primeiramente, a definição dos coordenadores dos projetos prioritários do PDRI ocorre pelo perfil técnico necessário para a adequada execução dos mesmos. Portanto, os coordenadores são profissionais reconhecidos pelo domínio em determinado assunto, pertinente ao PDRI, e que estão vinculados a uma instituição parceira que possui comprovada experiência e competência técnica para se responsabilizar tecnicamente por um projeto prioritário de determinado tema de interesse.

Função:

Coordenar as equipes de projetos garantindo que os mesmos sejam executados dentro do escopo, qualidade, tempo e custo estabelecidos no processo de planejamento.

Atribuições:

- Responsabilizar-se pela elaboração final do projeto técnico que está sob sua responsabilidade;
- Promover o planejamento do projeto técnico conforme as características e necessidades específicas do mesmo;
- Coordenar a equipe do projeto, mesmo quando se tratar de um grupo técnico proveniente de um consórcio institucional;
- Buscar garantir, de sua parte, o cumprimento de todas etapas do projeto dentro do escopo, prazo, custo e qualidade previstos;
- Acompanhar a execução financeira e coordenar a estruturação das prestações de contas, de acordo com as exigências solicitadas pelos entes financiadores;
- Participar das reuniões periódicas do Comitê de Monitoramento e Avaliação apresentando o status solicitado do projeto sob sua responsabilidade.

Equipe dos projetos do PDRI

Função:

As equipes componentes dos projetos prioritários do PDRI se ocupam de cumprir as tarefas delineadas no quadro detalhado de atividades, e respondem diretamente ao coordenador do projeto.

Atribuições:

- Contribuir na estruturação do projeto, principalmente no que trata da metodologia de trabalho, cronograma, orçamento, análise de riscos, plano de atividades e quadro detalhado de atividades;
- Responsabilizar-se tecnicamente por ações descritas no plano de atividades, e suas respectivas tarefas desdobradas no quadro detalhado;
- Colaborar no monitoramento e avaliação da execução das atividades do projeto, e suas respectivas tarefas, principalmente no que se refere àquelas que estão sob sua responsabilidade técnica;
- Auxiliar na otimização dos recursos físicos, econômicos e financeiros preservando a qualidade dos resultados do projeto;
- Cooperar para a obtenção do balanceamento adequado da qualidade do projeto, principalmente no que diz respeito aos componentes da tripla restrição: gerenciamento do escopo, prazo e custo.

6.1.4. Função monitoramento e avaliação e Governança do PDRI

A função monitoramento e avaliação cumpre o papel de avaliação de todo o ciclo de uma Governança estabelecida. Em última medida, esse processo, desde que devidamente implantado, permite avaliar o êxito na implementação das atividades dos projetos prioritários e a eficiência do modelo de gestão integrado. No caso do PDRI, essa função ficará sob a responsabilidade do Comitê de Monitoramento e Avaliação.

6.1.4.1. Comitê de Monitoramento e Avaliação

O Comitê de Monitoramento e Avaliação terá a atribuição de monitorar e avaliar o andamento das atividades dos projetos do PDRI. Essa dupla função busca, de forma convergente, analisar a situação do cumprimento de cada projeto e a necessidade de adoção de medidas corretivas. Ao avaliar todo o programa (conjunto de projetos) do PDRI consegue também identificar sinergias e aplicar soluções conjuntas.

O Comitê será formado pelos seguintes membros:

- Coordenação executiva do PDRI;
- Coordenadores de projetos;
- Coordenadores dos grupos temáticos;
- Equipe Gestora do Programa de Projetos Prioritários do PDRI (suporte técnico no monitoramento das ações).

Entre as principais atribuições do Comitê de Monitoramento e Avaliação pode-se evidenciar:

- Avaliar o monitoramento realizado do andamento das atividades dos projetos do PDRI;
- Propor correções de rumo e medidas de melhoria para atividades dos projetos do PDRI;
- Indicar ações conjuntas para resoluções de problemas e oportunidades de complementaridades identificadas (eventos, atividades, compartilhamento de recursos, etc.), entre os projetos do PDRI;
- Sugerir novos indicadores de acompanhamento para projetos do PDRI;
- Propor medidas de melhoria para o Sistema de Monitoramento e Avaliação do PDRI;
- Propor medidas de melhoria para o Observatório

Figura 21 – Interação entre a estrutura de gestão, a estrutura de gerenciamento de projetos e o comitê de monitoramento e avaliação.



rio do PDRI (informações do ambiente dos projetos);

- Sugerir e apoiar estratégias de comunicação efetivas da situação dos projetos do PDRI, para as partes interessadas.

Para finalizar, o Comitê de Monitoramento e Avaliação está posicionado de forma que represente duas funções de suma importância, uma de caráter mais

tático-operacional e outra de dimensão mais estratégica. A primeira, diz respeito ao papel do Comitê como ferramenta útil para o monitoramento e avaliação da execução dos projetos e a necessidade de adoção de medidas corretivas. A segunda função do Comitê, de caráter mais estratégico, é o de fornecer informações sobre a situação geral do andamento das ações do PDRI para todas as partes interessadas.

6.1.5. A interação entre a estrutura de gestão, estrutura de gerenciamento de projetos e comitê de monitoramento e avaliação do PDRI

A figura 21 observa o papel fundamental da estrutura de gestão, que com os seus componentes coordenação executiva e equipe gestora, formam o tripé de suporte estratégico ao gerenciamento de projetos juntamente com o Comitê de monitoramento e avaliação.

No outro sentido, o tripé formado pela coordenação dos grupos temáticos de trabalho e, pela coordenação e equipes dos projetos, apresenta, além das conexões já estabelecidas com a estrutura de gestão e de monitoramento e avaliação, as suas próprias interações decorrentes da execução das atividades pertinentes aos planos de trabalho estabelecidos.

6.1.6. Observatório do PDRI

O Observatório do PDRI é uma plataforma on-line que contribuirá para a participação e envolvimento das partes interessadas, além de oferecer inteligência estratégica para os grupos de trabalho temáticos e suporte técnico para o monitoramento e avaliação dos projetos.

Assim, as principais atribuições relativas ao Observatório do PDRI corresponderão em suportar tecnicamente a gestão do Programa de Projetos Prioritários do PDRI, oferecer informações estratégicas para os grupos de trabalho temáticos e promover a participação das partes interessadas, principalmente no que se refere ao cidadão. O elenco de atividades a serem desenvolvidas poderá abranger:

- Suporte técnico a gestão do Programa de Projetos Prioritários do PDRI:
 - o Proporcionar ferramentas de gerenciamento

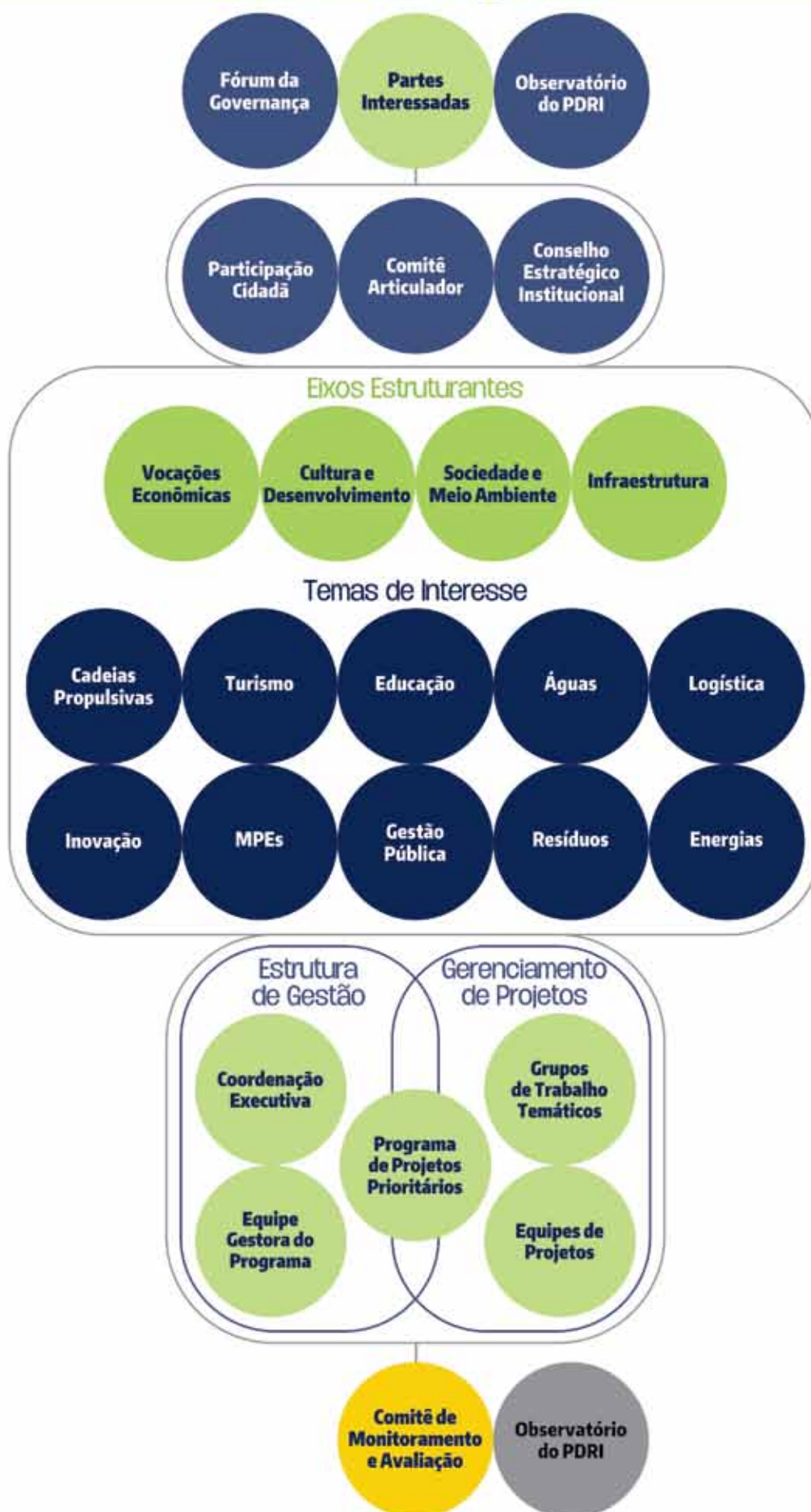
de projetos que contribuam para o trabalho das equipes técnicas;

- o Fornecer canais de comunicação entre as estruturas de gestão e de gerenciamento de projetos do PDRI;
- o Fornecer instrumentos que permitam o monitoramento e avaliação dos projetos.
- Informações estratégicas para os grupos temáticos:
 - o Prover informações sobre tendências relativas aos temas de interesse do PDRI, no que diz respeito aos aspectos tecnológicos, de mercado, sociais, ambientais, entre outros;
 - o Fornecer informações relacionadas ao ambiente externo que impactam nos temas de interesse do PDRI (ambiente regulatório, econômico, social, entre outros);
 - o Prospectar informações referentes às mudanças radicais da sociedade como: indústria 4.0, desmaterialização da economia, inteligência artificial e futuro do emprego, crescente preocupação ambiental, qualidade de vida, entre outros.
- Promover a participação das partes interessadas:
 - o Prover informações sobre o andamento dos projetos, notícias sobre eventos e ações ocorridas e calendário de ações;
 - o Proporcionar mecanismo de interação direta com a equipe gestora do PDRI.

6.1.7. Outros aspectos sobre a Governança do PDRI: a remoção das instâncias sub-regionais

Para finalizar, cumpre ressaltar que o modelo anterior de Governança propunha a estruturação de instâncias sub-regionais, que era visto como um modo de ampliar a participação da sociedade sudoestina, fomentando discussões de necessidades e oportunidades em um âmbito mais localizado. A experiência demonstrou inúmeras dificuldades práticas na implementação dessas instâncias, porque ampliava os desafios de mobilizar e articular as partes interessadas do território, arriscando a geração de desníveis de participação e resultados, com significativa probabilidade de fragmentar o sentimento de pertencimento a um processo integrado de desenvolvimento territorial.

Figura 22 – Governança do PDRI



Em outra direção, os temas de interesse demonstraram alinhamento com o objetivo de desenvolvimento territorial integrado, ou seja, buscam direcionar os interesses e aspirações das partes interessadas (cidadãos e sociedade civil organizada) de todo território para o desenvolvimento de ações que visam resultados efetivos, de forma integrada e participativa.

6.1.8. A Governança do PDRI: o corpo completo

Após apresentar todos os elementos componentes da Governança do PDRI, de acordo com as suas funções fundamentais, pode-se observar, na Figura 22, o que se denomina como o corpo completo do modelo a ser adotado:

A parte superior, de caráter estratégico, cumpre a função de **estabelecimento de medidas coletivas**, ao estimular a participação e empoderamento das partes interessadas (participação cidadã e repre-

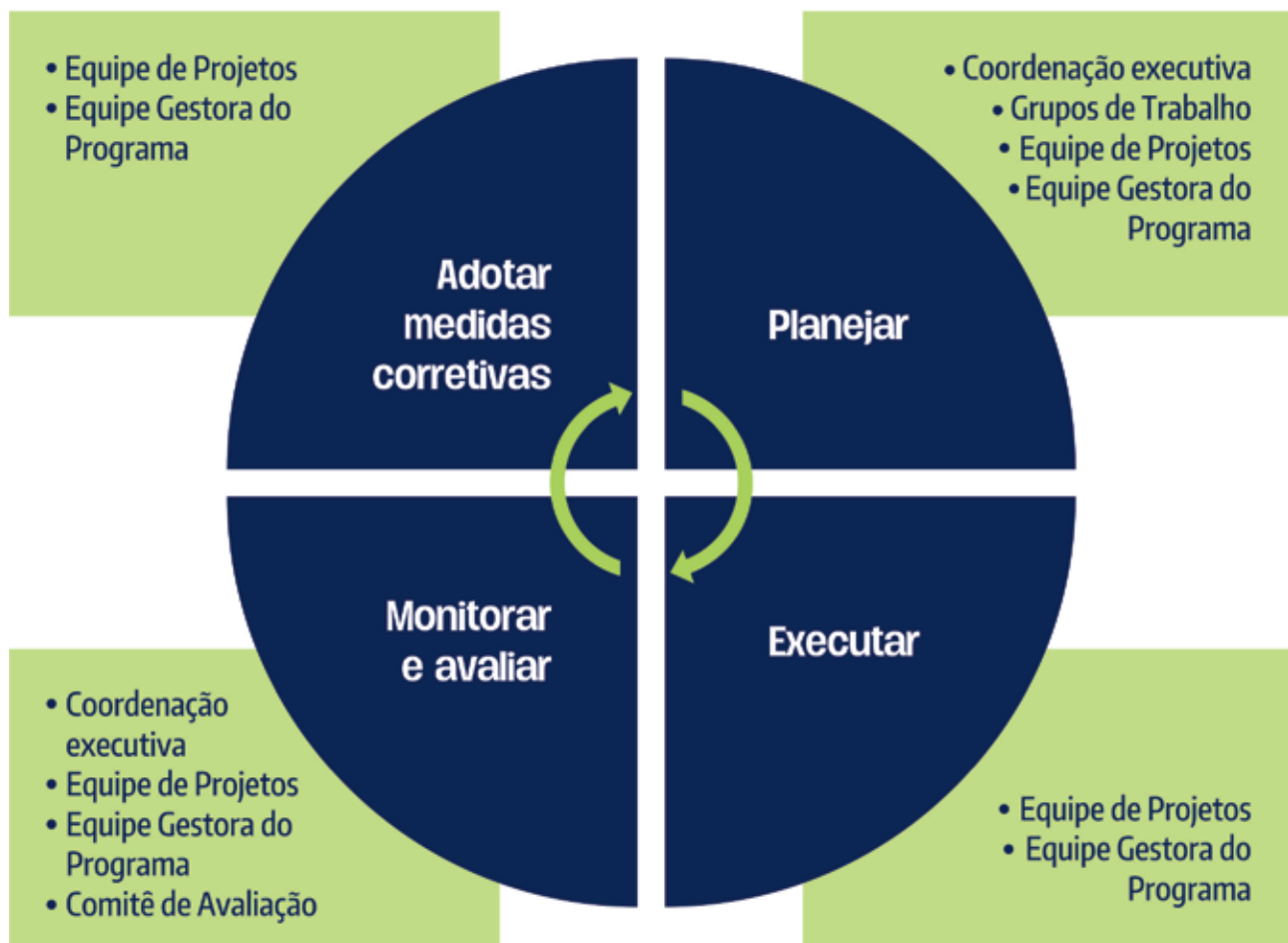
sentação institucional), na definição de estratégias e prioridades. Os Fóruns e o Observatório do PDRI são os instrumentos para atingir esse objetivo.

À parte central do esquema, cumpre a função tática de **coerência e coordenação**, alinhando os objetivos estratégicos dos eixos estruturantes aos temas de interesses do PDRI, que se mostram como a proposta de organização que assume caráter mais objetivo e direto, e assim, mais pragmático para a concretização de projetos de intervenção concretos.

A parte inferior representa a função **implementação**, que se concretiza por intermédio dos projetos estabelecidos coletivamente como aqueles que devem fazer parte do Programa de Projetos Prioritários do PDRI. O planejamento e execução desses projetos contam com o suporte das estruturas de gestão e de gerenciamento de projetos.

Por fim, o Comitê de monitoramento e avaliação contribui para o processo de melhoria contínua dos projetos do PDRI.

Figura 23 – Ciclo PDCA do Programa de Projetos Prioritários e sua relação com a estrutura do modelo de gerenciamento do PDRI



6.1.9. A flexibilidade do grande plano: o ciclo PDCA e a correção de rumos

A Figura 23 indica o ciclo PDCA do Programa de Projetos Prioritários do PDRI e as interfaces com a estrutura de suporte ao gerenciamento de projetos. Esse ciclo consiste em uma ferramenta de melhoria contínua baseada em quatro fases: Planejar (Plan), Fazer (Do), Checar (check) e Agir – adotar medidas corretivas (Act).

Assim, a referida figura mostra como se aplica o ciclo de melhoria contínua ao gerenciamento de projetos do PDRI garantindo, assim, a flexibilidade necessária para a implementação das atividades em um ambiente complexo e dinâmico como um território.

Assim, verifica-se que o ciclo se inicia com o planejamento dos projetos, que conta com a colaboração da coordenação executiva, do grupo de trabalho temático, da equipe de projeto e da equipe gestora do Programa. Da mesma forma, os principais insumos a serem utilizados são o projeto elaborado, o quadro detalhado de atividades e as informações do ambiente em que o projeto em questão está inserido, por meio dos dados provenientes do Observatório do

PDRI. Os mesmos insumos contribuem para que a equipe dos projetos, com apoio da equipe gestora do Programa, executem as tarefas previstas e alcancem os resultados esperados.

Posteriormente, a avaliação integrada do conjunto de informações é realizada pela Equipe Gestora do Programa e apresentada para o Comitê de Monitoramento e Avaliação, objetivando o apoio na tomada de decisão sobre a adoção de medidas corretivas. Outros insumos importantes são as informações do Observatório do PDRI e o quadro detalhado de atividades, onde consta o plano de resposta a riscos e a descrição das tarefas de todas as atividades.

A próxima etapa do ciclo de melhoria contínua, a adoção de medidas corretivas, ocorre no momento em que informações em determinado projeto foram apresentadas pelo seu coordenador e pela Equipe do Programa e, com auxílio do Comitê de Avaliação e Monitoramento, decidiu-se pelo desenvolvimento de novas atividades e tarefas. Essas mudanças impulsionam o novo ciclo de execução, monitoramento e avaliação e adoção de medidas corretivas e, assim, segue o curso da sucessiva busca da excelência da gestão e dos resultados a serem alcançados.



7. Infraestrutura necessária para implementação do planejamento do PDRI

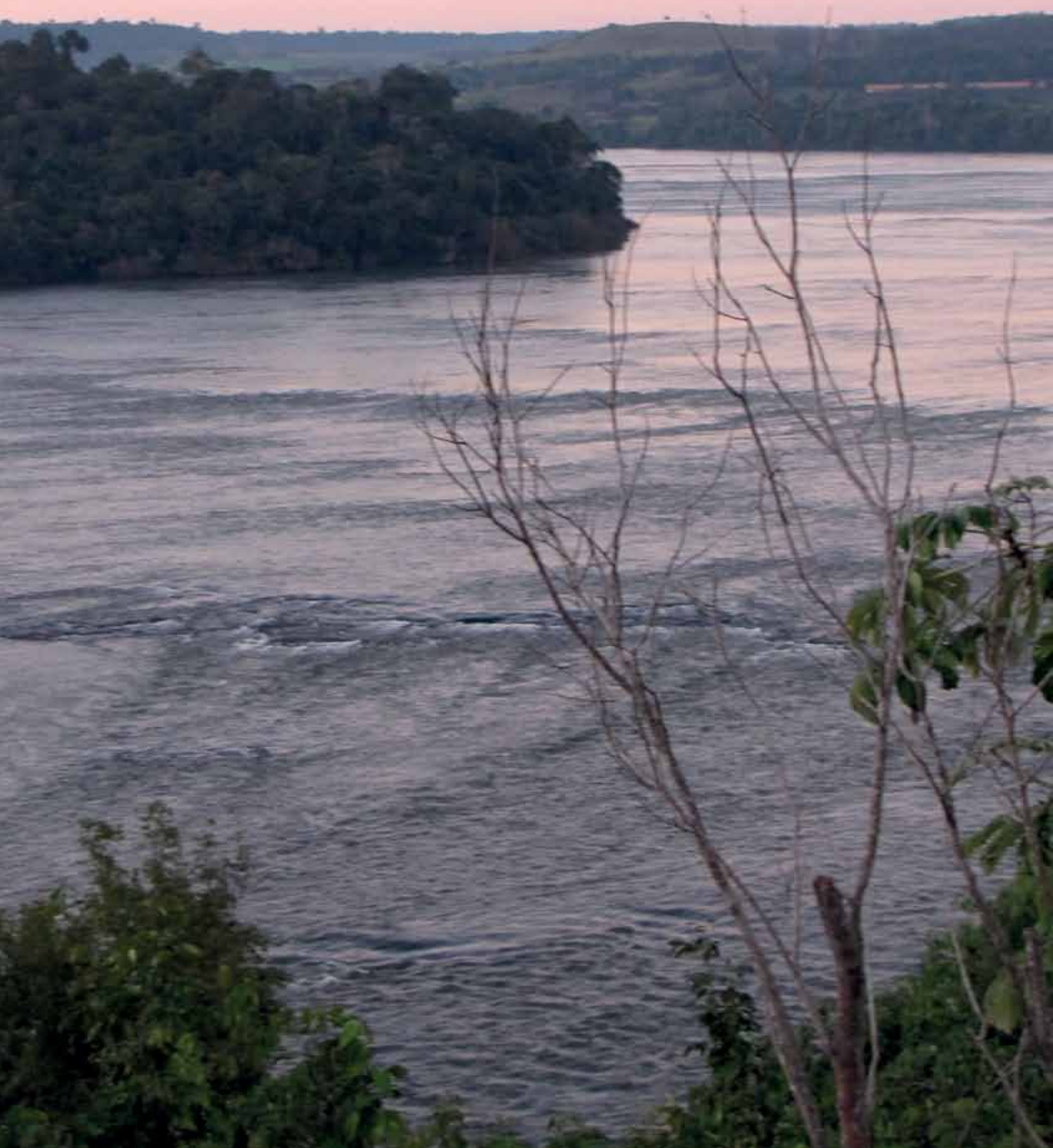
O sucesso da implementação do PDRI está diretamente relacionado à disponibilização adequada dos recursos necessários para a execução dos projetos, e para a gestão do Programa como um todo.

Dessa forma, é necessário oportunizar os recursos financeiros, humanos e materiais que serão importantes para a concretização do Plano. Parcerias que viabilizem os referidos recursos necessários, tanto

para o desenvolvimento dos projetos, como para a estrutura de gestão e suporte técnico, serão de importância crucial para o êxito do PDRI.

Em suma, o êxito do PDRI se vincula, de forma estreita, à infraestrutura adequada para o gerenciamento dos projetos priorizados, que somente será possível com o comprometimento e a união dos esforços de todos os envolvidos.





8. Boas práticas do PDRI

As publicações anteriores sempre retrataram um conjunto muito importante de boas práticas a serem consideradas pelo PDRI. A descrição integral nessa Publicação é uma afirmativa de que as mesmas permanecem norteando as ações desse plano estratégico territorial.

Plataforma de diálogo: exercício colaborativo e participativo, envolvendo os agentes locais que atuam diretamente sobre o desenvolvimento territorial, seja social, econômico, ambiental ou institucional.

Cooperação e comprometimento: valorização das alianças institucionais para compartilhar competências, definir e atingir objetivos comuns e apoiar política, técnica e financeiramente o PDRI.

Responsabilidade corporativa: atuação batizada pela ética, pela transparência e pelo respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao desenvolvimento sustentável, com foco na melhoria da qualidade de vida do Sudoeste.

Comunicação: interação permanente com a sociedade para atendimento de suas necessidades e divulgação dos resultados do PDRI, facilitando o acesso à informação e aos produtos gerados.

Excelência na gestão: construção de capacidade gerencial, disponibilidade de equipe, abordagem integrada de planejamento, monitoramento e avaliação do PDRI.

Prospecção e captação de parcerias e recursos: interlocução com organismos públicos e privados, de modo a atrair novas parcerias e garantir a sustentabilidade do PDRI por meio de recursos de fomento.

Valor agregado entre o meio empresarial e político: condução do PDRI pela Agência e AMSOP, visando a agregação de esforços entre empresários, prefeituras dos municípios e demais instituições regionais.



9. Anexos

Anexo I – Formulário de refinamento de ações utilizado nas Oficinas de Priorização de Projetos



Avaliação das propostas de ações do Grupo

A. Qual é o objetivo/finalidade do grupo de trabalho?

B. Em que consiste a ação? Qual a sua finalidade?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

C. Ação contribui para o atingimento do objetivo/finalidade do grupo de trabalho?

A ação contribui para o atingimento da missão e visão do PDRI?

Ação	Objetivo do GT			Missão do PDRI			Visão do PDRI		
	sim	não	parcial	sim	não	parcial	sim	não	parcial
AÇÃO 1									
AÇÃO 2									
AÇÃO 3									
AÇÃO 4									
AÇÃO 5									
AÇÃO 6									
AÇÃO 7									
AÇÃO 8									
AÇÃO 9									
AÇÃO 10									

Anexo II – Plano de Atividades dos Projetos Prioritários do PDRI

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Águas do Sudoeste

AÇÃO PRIORITÁRIA: Câmara Técnica da Água do Sudoeste

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Os estudos, pesquisas, projetos sobre a água no Sudoeste não estão compilados em uma base de informação e/ou organização.	Gerar e disseminar conhecimento sobre o tema água.	Criar um banco de dados com as pesquisas sobre água da região Sudoeste.	Plataforma/ site para submissão dos estudos para banco de dados.
		Organizar grupo de estudo e análise das pesquisas feitas por instituições sobre o tema água.	Local, endereço, documento organizacional do grupo de estudos e diferentes instituições participantes.
		Criar formas para disseminar a situação da água/Sudoeste em seus diferentes usos.	Reuniões, fóruns, publicação de dados.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
Definir Grupo responsável para divulgar a ideia e alimentar o banco de dados.	Conhecimento disseminado para diferentes grupos populacionais.	Conferência de acessos.	Dificuldades em produzir uma plataforma de dados. Pouco acesso. Poucas pesquisas sobre o tema.
A partir de representantes de diferentes instituições, elaborar roteiro de análise e estudo sobre pesquisas já existentes.	Dados expressivos e de fácil acesso a todos.	Relatório de estudo em diferentes formatos.	Pouca clareza sobre como conduzir os estudos. Dificuldades na compilação dos dados. Falta de integração para o trabalho.
Elaboração e realização de eventos regionais sobre águas.	Levar conhecimento sobre o tema e criar saberes críticos sobre o mesmo.	Mesas redondas, entrevistas, questionários e produções pós evento.	Falta de recursos para a produção. Dificuldade financeira ou de apoiadores do tema. Falta de experiência na condução.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Águas do Sudoeste

AÇÃO PRIORITÁRIA: Implementar diagnóstico sobre o uso múltiplo da água no Sudoeste e seus impactos

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
A região Sudoeste não possui informações sobre a utilização da água em suas múltiplas funções, muito menos sobre seus impactos decorrentes (ambientais, de disponibilidade atual e futura, etc.).	Realizar diagnóstico sobre o uso múltiplo da água no Sudoeste do Paraná e seus impactos, bem como, apresentar soluções para os desafios apresentados.	Planejar e estruturar metodologia de execução de diagnóstico sobre o uso múltiplo da água no Sudoeste, e seus impactos decorrentes.	Equipe técnica formada, com garantia de participação, e metodologia e plano de trabalho estruturados.
		Viabilizar os recursos necessários e realizar o Estudo.	Estratégia de articulação bem definida de forma a assegurar os recursos necessários.
		Disseminar a informação dos resultados do Estudo, apresentando desafios e propostas de solução.	A metodologia do Estudo permitiu a estruturação adequada das medidas de melhoria e a proposição de um plano de capacitação.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Formar o grupo técnico responsável pelo Estudo.	Grupo formado, com todas as funções técnicas asseguradas e, nos casos de cessão de técnicos por entidades parceiras, com a devida autorização de participação efetivada.	Todas as funções técnicas necessárias asseguradas e as devidas autorizações formalizadas.	Dificuldade em preencher as funções técnicas.
			Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Falta de colaboração de instituições parceiras.
1.2 Estruturar o projeto, com a metodologia e o plano de trabalho do Estudo.	Projeto estruturado.	Projeto estruturado.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Falta de entendimento metodológico da equipe.
			Falta de colaboração de instituições parceiras.
2.1 Construir plano de captação de recursos.	Recursos financeiros e econômicos viabilizados.	Equipe com estrutura para realização do Estudo.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Falta de colaboração de instituições parceiras.
2.2 Estabelecer estratégia para garantia de acesso a informações pertinentes.	Acesso a todas as informações pertinentes.	Banco de dados completo.	Informação inexistente.
			Estratégia de comunicação inadequada.
			Falta de colaboração dos entrevistados e parceiros.
2.3 Executar o plano de trabalho proposto para a realização do Estudo.	Estudo concluído.	Estudo pronto para publicação.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Recursos não viabilizados.
			Falta de colaboração das prefeituras.
2.4 Garantir a adequada gestão dos recursos captados.	Prestações de contas aprovadas.	Aprovações formais dos apoiadores.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Uso inadequado dos recursos.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
3.1 Estruturar publicação do Estudo.	Estudo pronto para publicação.	Estudo corrigido e diagramado.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Falta de entendimento metodológico da equipe.
3.2 Viabilizar os recursos necessários para a publicação.	Estudo publicado.	Estudo pronto para distribuição nas prefeituras.	Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Dificuldade em captar recursos para publicação.
			Atrasos nas etapas anteriores.
3.3 Estabelecer estratégia de divulgação dos resultados.	Toda a sociedade sudoestina com acesso às informações do diagnóstico.	Levantamento de participação das prefeituras nos eventos e inserções na mídia.	Dificuldade em captar recursos para publicação.
			Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Atrasos nas etapas anteriores.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Cadeias Propulsivas

AÇÃO PRIORITÁRIA: Criar o Banco de Prestadores de Serviços Locais

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Empresas das cadeias propulsivas contratam elevada quantidade de serviços de fora da região, elevando os custos totais de produção.	Desenvolver banco de prestadores de serviços do território como forma de reduzir os custos de produção.	Estruturar o Banco de Prestadores de Serviços.	Banco de Prestadores de Serviços estruturado com todas as funcionalidades necessárias.
		Estruturar banco de dados de prestadores de serviços locais.	Banco de dados identificou prestadores de serviços de todo o território.
		Definir plano de sustentabilidade do Banco de Prestadores de Serviços.	Banco de Prestadores de Serviços em condições de manter-se em funcionamento.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Reunir lideranças empresariais e instituições representativas para sensibilização sobre o tema.	Todas as lideranças empresariais e instituições representativas informadas sobre a iniciativa.	Assinaturas da lista de presença das reuniões.	Incapacidade de mobilização dos coordenadores do GT Cadeias Propulsivas.
			Falta de interesse do público alvo.
			Abordagem inadequada para a sensibilização.
1.2 Constituir grupo de trabalho responsável pela estruturação do Banco de Prestadores de Serviços.	Grupo de trabalho constituído, com tarefas e atribuições definidas.	Ata de reunião, contendo as tarefas e atribuições, assinada por todos os membros designados para o GT.	Falta de interesse do público alvo em assumir a responsabilidade.
			Falta de definição clara de tarefas e responsabilidades.
			Escolha de membros do GT com perfil inadequado para a atribuição.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.3 Organizar reuniões com os empresários para sensibilização e validação da iniciativa.	Mínimo de seis reuniões realizadas, uma por cadeia propulsiva.	Lista de presença e ata das reuniões.	Incapacidade de mobilização do GT e das instituições parceiras e representativas.
			Falta de interesse do público alvo.
			Abordagem inadequada para a sensibilização dos empresários.
2.1 Definir a contratação de consultorias especializadas.	Contratação de consultoria especializada para contribuir no projeto.	Contrato assinado.	Falta de recursos para contratação.
			Consultoria contratada sem o conhecimento especializado necessário.
			Falta de entendimento entre os envolvidos na consultoria a ser contratada.
2.2 Definir o modelo de negócios do Banco.	Canvas, desenho de processos e estrutura organizacional desenvolvida.	Relatório descritivo entregue e aprovado pelo grupo de trabalho da Central.	Falta de consultoria capacitada para desenvolvimento do modelo.
			Falta de concordância, entre os membros envolvidos, no modelo a ser adotado.
2.3 Definir o modelo jurídico do Banco.	Formato jurídico da Central, estatuto e código de ética desenvolvidos.	CNPJ, estatuto e código de ética aprovados.	Falta de apoio especializado para formatações jurídicas.
			Falta de concordância entre os membros envolvidos na formatação jurídica.
			Falhas críticas na formatação jurídica.
2.4 Levantar os recursos e parcerias para a viabilização do Banco.	Recursos físicos e econômicos viabilizados para a estruturação.	Recursos alocados antes de iniciar o item 2.2.	Falta de comprometimento dos empresários.
			Falta de comprometimento das instituições parceiras.
			Levantamento inadequado das necessidades de recursos.
3.1 Viabilizar os recursos necessários para o funcionamento do Banco.	Recursos físicos e econômicos viabilizados para o funcionamento.	Recursos garantidos para o início das atividades antes de encerrar a fase de estruturação.	Não viabilizar recursos para o início do funcionamento do Banco.
			Falta de comprometimento dos empresários.
			Falta de comprometimento das instituições parceiras.
			Levantamento inadequado das necessidades de recursos.
			Não viabilizar os recursos necessários após cumpridas a etapa de estruturação, causando atrasos no início das atividades.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Cadeias Propulsivas
AÇÃO PRIORITÁRIA: Criar a Central de Negócios Intersectorial

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Empresas das cadeias propulsivas adquirem elevada quantidade de insumos de fora da região, elevando os custos totais de produção.	Promover a aquisição conjunta de insumos das empresas das cadeias propulsivas do Sudoeste do Paraná, como forma de reduzir os custos de produção.	Mobilizar e sensibilizar o setor produtivo para a formação da Central de Negócios Intersectorial.	Empresários, lideranças empresariais e instituições representativas sensibilizadas e apoiando a iniciativa.
		Estruturar a Central de Negócios Intersectorial.	Central de Negócios Intersectorial pronta para funcionamento.
		Definir plano de sustentabilidade da Central de Negócios Intersectorial.	Central de Negócios Intersectorial em condições de manter-se em funcionamento.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Reunir lideranças empresariais e instituições representativas para sensibilização sobre o tema.	Todas as lideranças empresariais e instituições representativas informadas sobre a iniciativa.	Assinaturas da lista de presença das reuniões.	Incapacidade de mobilização dos coordenadores do GT Cadeias Propulsivas.
			Falta de interesse do público alvo.
			Abordagem inadequada para a sensibilização.
1.2 Constituir grupo de trabalho responsável pela estruturação da Central de Negócios Intersectorial.	Grupo de trabalho constituído, com tarefas e atribuições definidas.	Ata de reunião, contendo as tarefas e atribuições, assinada por todos os membros designados para o GT.	Falta de interesse do público alvo em assumir a responsabilidade.
			Falta de definição clara de tarefas e responsabilidades.
			Escolha de membros do GT com perfil inadequado para a atribuição.
1.3 Organizar reuniões com os empresários para sensibilização e validação da iniciativa.	Mínimo de seis reuniões realizadas, uma por cadeia propulsiva.	Lista de presença e ata das reuniões.	Incapacidade de mobilização do GT e das instituições parceiras e representativas
			Falta de interesse do público alvo.
			Abordagem inadequada para a sensibilização dos empresários.
2.1 Definir a contratação de consultorias especializadas.	Contratação de consultoria especializada para contribuir no projeto.	Contrato assinado	Falta de recursos para contratação.
			Consultoria contratada sem o conhecimento especializado necessário.
			Falta de entendimento entre os envolvidos na consultoria a ser contratada.
2.2 Definir o modelo de funcionamento da Central.	Canvas, desenho de processos e estrutura organizacional desenvolvida.	Relatório descritivo entregue e aprovado pelo grupo de trabalho da Central.	Falta de consultoria capacitada para desenvolvimento do modelo.
			Falta de concordância, entre os membros envolvidos, no modelo a ser adotado.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
2.3 Definir o modelo jurídico da Central.	Formato jurídico da Central, estatuto e código de ética desenvolvidos	CNPJ, estatuto e código de ética aprovados.	Falta de apoio especializado para formatações jurídicas.
			Falta de concordância entre os membros envolvidos na formatação jurídica.
			Falhas críticas na formatação jurídica.
2.4 Levantar os recursos e parcerias para a viabilização da Central.	Recursos físicos e econômicos viabilizados para a estruturação da Central.	Recursos alocados antes de iniciar o item 2.2.	Falta de comprometimento dos empresários.
			Falta de comprometimento das instituições parceiras.
			Levantamento inadequado das necessidades de recursos.
3.1 Viabilizar os recursos necessários para o funcionamento da Central.	Recursos físicos e econômicos viabilizados para o funcionamento da Central.	Recursos garantidos para o início das atividades antes de encerrar a fase de estruturação da Central.	Não viabilizar recursos para o início do funcionamento da Central.
			Falta de comprometimento dos empresários.
			Falta de comprometimento das instituições parceiras.
			Levantamento inadequado das necessidades de recursos.
			Não viabilizar os recursos necessários após cumpridas a etapa de estruturação, causando atrasos no início das atividades.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Cadeias Propulsivas

AÇÃO PRIORITÁRIA: Desenvolver produtos típicos do Sudoeste (Queijo Santo Giorno)

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Necessidade de promover produtos típicos do Sudoeste.	Viabilizar a produção e comercialização do produto queijo Santo Giorno.	Estruturar plano de negócios em um laticínio do Sudoeste (piloto).	Laticínio comprometido em viabilizar a produção e comercialização do produto.
		Replicar modelo de plano de negócios em outros laticínios do Sudoeste.	Plano de negócios piloto exitoso garantindo o interesse de outros laticínios.
		Implementar plano de marketing territorial do produto queijo Santo Giorno.	Laticínios e demais parceiros comprometidos com o êxito do produto.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Levantar recursos financeiros para estruturação do plano de negócios (piloto).	Recursos assegurados.	Recursos financeiros disponíveis para o trabalho.	Falta de comprometimento de parceiros.
			Falta de interesse do público alvo.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.2 Assegurar a participação de um laticínio na estruturação do plano de negócios (piloto).	Empresa assegurada.	Termo de interesse assinado.	Falta de interesse do público alvo em assumir a responsabilidade. Falta de definição clara de tarefas e responsabilidades. Falta de comprometimento de parceiros.
1.3 Contratar assessoria especializada para a elaboração do plano de negócios (piloto).	Assessoria contratada.	Contrato assinado.	Falta de comprometimento de parceiros. Falta de interesse do público alvo. Falta de recursos para contratação.
1.4 Construir o plano de negócios (piloto).	Plano de negócios pronto para ser implementado.	Documento pronto com plano de trabalho estruturado.	Falta de interesse do público alvo. Consultoria contratada sem o conhecimento especializado necessário. Incapacidade da empresa em implementar o plano de negócios.
1.5 Viabilizar a produção e comercialização no laticínio (piloto).	Início da produção e comercialização.	Vendas realizadas.	Falta de interesse do público alvo. Incapacidade da empresa em implementar o plano de negócios.
2.1 Garantir a participação de outras empresas na produção e comercialização do produto.	Empresas asseguradas.	Termo de interesse assinado.	Falta de interesse do público alvo em assumir a responsabilidade. Falta de definição clara de tarefas e responsabilidades. Insucesso no projeto piloto.
2.5 Contratar assessoria especializada para a elaboração dos planos de negócios.	Assessoria contratada.	Contrato assinado.	Falta de comprometimento de parceiros. Falta de interesse do público alvo. Falta de recursos para contratação.
2.6 Elaborar os planos de negócios.	Plano de negócios pronto para ser implementado.	Documento pronto com plano de trabalho estruturado.	Falta de interesse do público alvo. Consultoria contratada sem o conhecimento especializado necessário. Incapacidade da empresa em implementar o plano de negócios.
2.7 Viabilizar a produção e comercialização do produto.	Início da produção e comercialização.	Vendas realizadas.	Falta de interesse do público alvo. Incapacidade das empresas em implementarem o plano de negócios.
3.1 Contratar empresa especializada para elaborar plano de marketing territorial do produto.	Assessoria contratada.	Contrato assinado.	Falta de comprometimento de parceiros. Falta de interesse do público alvo. Falta de recursos para contratação.
3.3 Implementar o plano de marketing territorial.	Plano de marketing pronto para ser implementado.	Projeto entregue.	Falta de comprometimento de parceiros. Falta de interesse do público alvo. Incapacidade das empresas em implementarem o plano de marketing.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Educação para o Desenvolvimento

AÇÃO PRIORITÁRIA: Implementar o Fórum Interinstitucional de Educação para o Desenvolvimento

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Ausência de uma visão alinhada e de integração de projetos de educação no Sudoeste do Paraná.	Implementar o Fórum Interinstitucional de Educação para o Desenvolvimento do Sudoeste.	Articular as instituições de educação do Sudoeste.	Instituições sensibilizadas e dispostas a organizar o Fórum.
		Estruturar o Fórum Interinstitucional.	Instituições comprometidas com a estruturação do Fórum.
		Desenvolver estratégia e plano de ação do Fórum.	Instituições comprometidas com a continuidade e resultados do Fórum.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Definir representantes das Universidades a serem participantes do Fórum.	Representantes indicados.	Ofícios com indicações.	Falta de interesse do público alvo.
1.2 Definir calendário de reuniões e agenda de trabalho.	Cronograma e plano de trabalho definidos.	Ata da reunião.	Falta de comprometimento dos participantes.
2.1 Planejar o Fórum Interinstitucional.	Metas e ações definidas.	Ata da reunião.	Falta de comprometimento dos participantes.
3.1 Estruturar Termo de Cooperação, Estatuto e outras documentações pertinentes.	Documentos assinados.	Termo formalizado.	Falta de comprometimento dos participantes.
3.2 Implementação de plano de sustentação do Fórum.	Orçamento e convênios assinados.	Orçamento e convênios assinados.	Falta de comprometimento dos participantes.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Educação para o Desenvolvimento

AÇÃO PRIORITÁRIA: Criar a Revista Científica do PDRI

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Falta um canal de divulgação dos trabalhos científicos sobre desenvolvimento territorial da região.	Criar uma revista científica do PDRI.	Escolher um conselho editorial e equipe técnica.	Equipe da revista pronta para colocar o projeto em execução.
		Definir as políticas de funcionamento da revista.	Regras da revista definidas para chamada de trabalhos.
		Lançar o primeiro volume da revista.	Revista pronta para manter-se em funcionamento.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Reunir representantes das Universidades participantes do Fórum para discutir a criação da revista.	Reunião realizada.	Ata da reunião e fotos.	Falta de interesse do público alvo.
1.2 Criação do Conselho editorial e equipe técnica da revista.	Conselho editorial e equipe da revista criados.	Ata da reunião.	Falta de interesse do público alvo.
2.1 Reunir Conselho editorial para definição da política da revista.	Política da revista criada.	Ata da reunião.	Encontrar consenso sobre o escopo da revista.
3.1 Obter ISSN para criação da revista.	ISSN obtido.	Número do ISSN.	Baixo risco.
3.2 Criação de uma página da revista para chamada de trabalhos.	Página criada.	Endereço eletrônico da página.	Falta de recursos financeiros para desenvolvimento da página.
3.3 Lançamento do primeiro volume da revista.	Revista lançada.	Página da revista.	Dificuldade em conseguir número mínimo de artigos.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Energias Renováveis

AÇÃO PRIORITÁRIA: Criar a Associação de Empresas de Energias Renováveis do Sudoeste do Paraná

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
A mesoregião do Sudoeste do Paraná apresenta significativo potencial de desenvolvimento das energias renováveis, mas não apresenta organização institucional representativa dos empresários, com o intuito de promover os negócios do referido segmento produtivo.	Criar a Associação das Empresas de Energias Renováveis do Sudoeste do Paraná.	Mobilizar e sensibilizar os empresários em energias renováveis do Sudoeste do Paraná na criação da Associação.	Empresários sensibilizados e dispostos à criação da Associação.
		Estruturar a Associação de Empresas em Energias Renováveis.	Estrutura jurídica, física e de representação institucional concretizada.
		Estabelecer o plano de sustentabilidade da Associação.	Associação em condições de manter-se ao longo do tempo.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Reunir empresários da área de energias renováveis para sensibilização sobre o tema.	60% desse público informado sobre a iniciativa.	Assinaturas da lista de presença das reuniões.	Incapacidade de mobilização dos coordenadores. Falta de interesse do público alvo. Abordagem inadequada para a sensibilização.
2.1 Estruturar o modelo de funcionamento da Associação.	Definido o projeto, seus integrantes, sua abrangência e forma de atuação do centro.	Apresentação do projeto para o GT Energias Renováveis.	Conflitos de interesse entre os participantes do projeto.
2.2 Estruturar o formato jurídico da Associação.	Estatuto, Regimento Interno e Código de Conduta formalizados.	Documentos registrados nos órgãos competentes.	Falta de entendimento entre as partes interessadas.
2.3 Mensurar a necessidade de estrutura física e humana e buscar apoios/parcerias.	Necessidades de recursos viabilizada.	Estruturas físicas e humanas prontas para funcionamento.	Levantamento inadequado de necessidade de recursos. Dificuldade no estabelecimento de parcerias.
3.1 Implantação do plano de sustentabilidade da Associação.	Definição de orçamento, valor de mensalidade, portfólio de serviços e de convênios.	Plano orçamentário que garante manutenção das atividades da Associação.	Levantamento inadequado de necessidade de recursos. Dificuldade em captar os recursos necessários.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Energias Renováveis

AÇÃO PRIORITÁRIA: Estruturar centro de pesquisa para capacitação e disseminação do conhecimento sobre energias renováveis

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
A mesoregião do Sudoeste do Paraná se manifesta como expoente em recursos renováveis de energia; além do tradicional aproveitamento hídrico, destaca-se também como potencial de aproveitamento solar e eólico e, em especial, ao aproveitamento de resíduos agropecuários, por se tratar de uma das regiões que mais produz tais resíduos no mundo.	Fomentar a criação de um centro que busque desenvolver ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação relacionadas ao aproveitamento de fontes renováveis de energia elétrica, em especial ao aproveitamento dos resíduos agropecuários no Sudoeste do Paraná.	Mobilizar e sensibilizar os geradores e usuários de resíduos agropecuários para a formação do centro de pesquisa e extensão em resíduos agropecuários.	Agricultores, empresários, instituições de ensino, pesquisa e extensão sensibilizadas e apoiando a iniciativa de implantação de um centro de pesquisa e extensão em resíduos agropecuários.
		Concluir o projeto de estruturação do centro de pesquisa e extensão, e definir a abrangência dos seus participantes e da sua atuação.	Definido o projeto, seus integrantes, sua abrangência e forma de atuação do centro de pesquisa e extensão em resíduos agropecuários.
		Instalação do centro em sede própria.	Prédio próprio e estruturado para sediar o centro e possibilitar sua máxima atuação.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Reunir geradores e usuários de resíduos agropecuários para sensibilização sobre o tema.	90% desse público informados sobre a iniciativa.	Assinaturas da lista de presença das reuniões.	Incapacidade de mobilização dos coordenadores do GT. Falta de interesse do público alvo. Abordagem inadequada para a sensibilização.
1.2 Concluir o projeto de estruturação do centro e definir a abrangência dos seus participantes e da sua atuação.	Definido o projeto, seus integrantes, sua abrangência e forma de atuação do centro.	Apresentação do projeto para a Agência.	Conflitos de interesse entre os participantes do projeto. Demora na conclusão do projeto. Projeto não atender a expectativa da agência.
1.3 Buscar uma entidade pública para sediar a instalação do centro.	Uma entidade pública aceitará receber o centro.	Assinatura de convênio com a entidade.	Nenhuma entidade tenha interesse em receber o centro. Conflito entre entidades que queiram receber o centro.
1.4 Buscar apoio político para o financiamento da construção do prédio que abrigará o centro de pesquisa e extensão.	Orçamento destinado para a construção do prédio.	Liberação do recurso no diário oficial da união ou do Estado.	Nenhum político tenha interesse no projeto. Nenhuma entidade pública tenha interesse no projeto.
1.5 Buscar apoio na iniciativa privada para o financiamento da construção do prédio que abrigará o centro de pesquisa e extensão.	Orçamento destinado para a construção do prédio.	Assinatura de contrato.	Nenhuma entidade pública tenha interesse no projeto.
1.7 Funcionamento do centro.	Realização de ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação na área.	Listas de assinaturas, fotos, relatórios de atividades.	A equipe não consiga propor atividades.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Gestão Pública

AÇÃO PRIORITÁRIA: Implantar e consolidar a Escola de Administração Pública do Sudoeste do Paraná

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Dificuldade das prefeituras do Sudoeste em manter um padrão de administração que assegure adequada gestão fiscal e excelência nos serviços prestados.	Contribuir com a melhoria da gestão pública das prefeituras do Sudoeste, por meio da implantação e consolidação da Escola de Administração Pública do Sudoeste do Paraná.	Promover a articulação das instituições que farão parte da estruturação da Escola.	Instituições informadas do projeto, com representantes designados, e comprometida com a estruturação da Escola.
		Estruturar a Escola de Administração Pública do Sudoeste do Paraná.	Escola com modelo de funcionamento estruturado e pronta para atuar.
		Assegurar a sustentabilidade da Escola de forma a garantir a continuidade de seu funcionamento.	Escola com a continuidade dos serviços assegurada.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Informar o objetivo do projeto para as instituições chave e garantir participação das mesmas.	Instituições informadas e com representantes designados.	Lista de confirmações de participação com representantes designados.	Dificuldade em designar responsáveis para as visitas. Falta de interesse das instituições chaves. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.2 Realizar reuniões com os representantes para planejar a estruturação, o modelo de funcionamento e a distribuição de responsabilidades.	Plano básico de estruturação e de funcionamento construído.	Relatório das reuniões.	Falta de interesse das instituições chaves. Falta de comprometimento nas responsabilidades atribuídas. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.
2.1 Estruturar Termo de Cooperação entre as instituições parceiras.	Termo de cooperação aprovado pelas instituições.	Termo original assinado por todas as instituições.	Entraves legais na assinatura do Termo entre as instituições. Entraves burocráticos (demora nas assinaturas). Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.
2.2 Estruturar e aprovar documento que descreve o modelo de funcionamento, as atribuições e responsabilidades de cada parceiro.	Documento aprovado.	Termo original do documento assinado por todas as instituições.	Entraves legais na assinatura do documento entre as instituições. Entraves burocráticos (demora nas assinaturas). Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.
2.3 Viabilizar parcerias e recursos para a estruturação da Escola.	Recursos físicos e econômicos viabilizados.	Escola com a estrutura necessária viabilizada.	Falta de comprometimento das instituições parceiras. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Levantamento inadequado de recursos.
2.4 Desenvolver os serviços e programas a serem ofertados para as prefeituras.	Portfólio de serviços construído.	Programa pronto para ser ofertado para as prefeituras.	Falta de comprometimento das instituições parceiras. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Entraves legais e burocráticos para a realização dos serviços.
3.1 Viabilizar os convênios e parcerias necessárias para a sustentação da Escola de Negócios.	Recursos físicos e econômicos viabilizados.	Escola com a sustentação econômica viabilizada.	Falta de comprometimento das instituições parceiras. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Levantamento inadequado de recursos.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Gestão Pública

AÇÃO PRIORITÁRIA: Desenvolver estudo detalhado e regular da situação fiscal e gerencial dos municípios do Sudoeste

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Dificuldade das prefeituras do Sudoeste em manter um padrão de administração que assegure adequada gestão fiscal e excelência nos serviços prestados.	Contribuir para a melhoria da gestão pública, por meio da geração e disseminação de conhecimento sobre a situação fiscal e gerencial das prefeituras do Sudoeste do Paraná.	Estruturar estudo sistemático da situação da gestão fiscal e gerencial dos municípios do Sudoeste do Paraná.	Equipe técnica formada, com garantia de participação, e metodologia e plano de trabalho estruturados.
		Viabilizar os recursos necessários e realizar o Estudo.	Estratégia de articulação bem definida de forma a assegurar os recursos necessários.
		Disseminar a informação dos resultados do Estudo, apresentando propostas de medidas de melhoria e de plano de capacitação para as prefeituras.	A metodologia do Estudo permitiu a estruturação adequada das medidas de melhoria e a proposição de um plano de capacitação.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Formar o grupo técnico responsável pelo Estudo.	Grupo formado, com todas as funções técnicas asseguradas e, nos casos de cessão de técnicos por entidades parceiras, com a devida autorização de participação efetivada.	Todas as funções técnicas necessárias asseguradas e as devidas autorizações formalizadas.	Dificuldade em preencher as funções técnicas. Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Falta de colaboração de instituições parceiras.
2.1 Construir plano de captação de recursos.	Recursos financeiros e econômicos viabilizados.	Equipe com estrutura para realização do Estudo.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Falta de colaboração de instituições parceiras.
2.2 Estabelecer estratégia para garantia de participação das prefeituras.	Todas as 42 prefeituras participando.	Todos os formulários preenchidos.	Recursos não viabilizados. Estratégia de comunicação inadequada. Falta de colaboração das prefeituras.
2.4 Garantir a adequada gestão dos recursos captados.	Prestações de contas aprovadas.	Aprovações formais dos apoiadores.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Uso inadequado dos recursos.
3.1 Estruturar publicação do Estudo.	Estudo pronto para publicação.	Estudo corrigido e diagramado.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Falta de entendimento metodológico da equipe.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
3.2 Viabilizar os recursos necessários para a publicação.	Estudo publicado.	Estudo pronto para distribuição nas prefeituras.	Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Dificuldade em captar recursos para publicação. Atrasos nas etapas anteriores.
3.3 Estabelecer estratégia de divulgação dos resultados.	Todas as 42 prefeituras informadas e inserções na mídia.	Levantamento de participação das prefeituras nos eventos e inserções na mídia.	Dificuldade em captar recursos para publicação. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Atrasos nas etapas anteriores.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Logística
AÇÃO PRIORITÁRIA: Câmara Técnica de Logística

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Os gargalos relacionados à questão logística no Sudoeste do Paraná necessitam de uma instância técnica que apresentem soluções viáveis.	Gerar e disseminar conhecimento sobre o tema logística.	Criar um banco de dados com as pesquisas sobre logística da região Sudoeste.	Plataforma/ site para submissão dos estudos para banco de dados.
		Organizar grupo de estudo e análise das pesquisas feitas por instituições sobre o tema logística.	Local, endereço, documento organizacional do grupo de estudos e diferentes instituições participantes.
		Implementar plano de sustentabilidade da Câmara.	Recursos físicos e humanos assegurados.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
Definir Grupo responsável para divulgar a ideia e alimentar o banco de dados.	Conhecimento disseminado para diferentes grupos populacionais.	Conferência de acessos.	Dificuldades em produzir uma plataforma de dados. Pouco acesso. Poucas pesquisas sobre o tema.
A partir de representantes de diferentes instituições, elaborar roteiro de análise e estudo sobre pesquisas já existentes.	Dados expressivos e de fácil acesso a todos.	Relatório de estudo em diferentes formatos.	Pouca clareza sobre como conduzir os estudos. Dificuldades na compilação dos dados. Falta de integração para o trabalho.
Elaboração e realização de eventos regionais sobre águas.	Levar conhecimento sobre o tema e criar saberes críticos sobre o mesmo.	Mesas redondas, entrevistas, questionários e produções pós evento.	Falta de recursos para produção. Dificuldade financeira ou de apoiadores do tema. Falta de experiência na condução.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Logística

AÇÃO PRIORITÁRIA: Realizar diagnóstico da logística do território do Sudoeste do Paraná, sob a ótica gerencial, tecnológica e de infraestrutura.

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
É reconhecida a importância e a necessidade de melhorar a logística na região Sudoeste. Basicamente, trata-se de um elemento de competitividade empresarial. Entretanto, apesar dos óbvios problemas de infraestrutura, por exemplo, que melhorias precisam ser promovidas ou priorizadas? As variáveis da logística que mais impactam os negócios (e as pessoas) são a infraestrutura, a tecnologia e a gestão. Conhecer as lacunas de cada uma das áreas permitirá o estabelecimento de um plano de ação para melhorar a logística.	Realizar diagnóstico da logística do território do Sudoeste do Paraná sob a ótica gerencial, tecnológica e de infraestrutura.	Elaborar a estratégia de pesquisa e o instrumento para apoiar o diagnóstico.	Equipe de experts e gestores constituída e atuante.
		Mobilizar a comunidade empresarial para participar do diagnóstico.	Acesso (contato) à comunidade empresarial.
		Aplicar o instrumento e realizar análise dos dados.	Condições tecnológicas e humanas suficientes. Participação da comunidade empresarial.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1. Constituir grupo de Experts e Empresários/Gestores para definir estratégia de pesquisa (coleta e análise dos dados).	Equipe constituída e estratégia estabelecida.	Estratégia de pesquisa definida.	Pouca adesão de empresários/gestores. Baixo interesse ou tempo dos experts.
1.2. Reunir equipe de experts e gestores para elaboração e validação das perguntas a serem feitas às empresas.	Perguntas a serem feitas, validadas como suficientes para o diagnóstico.	Lista de presença.	Pouco comprometimento na participação de reuniões. Conceitos de logística muito distintos.
1.3. Formatar instrumento (software, formulário ou planilha eletrônica).	Instrumento de pesquisa desenvolvido, pronto para ser aplicado.	Testes do instrumento com resultado positivo.	Instrumento de difícil resposta/uso. Poucas respostas no processo de teste.
2.1. Realizar palestra(s) sobre logística com palestrante de renome nacional (uma em cada cidade pólo?).	Empresário/gestor presente e confiante nas possibilidades de melhorarmos a logística.	Palestra(s) realizada(s).	Não comparecimento dos empresários/gestores. Palestra não ser de boa qualidade.
2.2. Apresentar a proposta de diagnóstico a ser realizado para convencer sobre a importância de participação (o que será feito com essa informação).	Empresário/gestor convencido da importância de participar.	Lista de adesão assinada ao final da palestra.	Não adesão dos empresários/gestores para participação na pesquisa. Ceticismo.
2.3. Visitar associações empresariais e de classe para apresentar (mini-palestra ou reunião) a proposta de diagnóstico.	Que associação ajude na divulgação e/ou ajude a reunir seus sócios para as mini-palestras.	Reuniões ou palestras realizadas.	Pouca receptividade das associações. Não comparecimento dos empresários. Não convencimento/sensibilização dos empresários.
2.4. Conseguir contatos das empresas para envio do instrumento, via associações ou diretamente.	Lista de contatos disponível.	Lista de contatos disponível.	Restrições de liberação de contatos.
3.1. Enviar o instrumento às empresas e associações de classe.	Instrumento enviado a todas as empresas do Sudoeste.	Lista de e-mails enviados.	Cadastro não atualizado. Empresas não cadastradas.
3.2. Acompanhar as respostas e entrar em contato para sensibilizar sobre necessidade de resposta.	Respostas obtidas em % aceitável (índice ainda será definido).	Lista de e-mails enviados.	Não obtenção de respostas suficientes.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
3.3. Realizar análise dos dados coletados.	Análise realizada com as principais demandas conhecidas.	Planilha de análise.	Dados inconclusivos.
3.4. Promover encontro para apresentação dos resultados.	Encontro de apresentação de resultados marcado.	Convites enviados.	

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Resíduos

AÇÃO PRIORITÁRIA: Fomentar a criação de entidade específica para pesquisa e extensão sobre o tema

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Dentre os resíduos, os agropecuários são os mais gerados no Sudoeste do PR, sendo um passivo ambiental com possibilidade de gerar renda. Atualmente, não existe entidade que norteie ações dos geradores e usuários desses resíduos.	Fomentar a criação de um centro que busque desenvolver ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação relacionadas ao gerenciamento e tratamento de resíduos agropecuários no Sudoeste do Paraná.	Mobilizar e sensibilizar os geradores e usuários de resíduos agropecuários para a formação do centro de pesquisa e extensão em resíduos agropecuários;	Agricultores, empresários, instituições de ensino, pesquisa e extensão sensibilizadas e apoiando a iniciativa de implantação de um centro de pesquisa e extensão em resíduos agropecuários.
		Concluir o projeto de estruturação do centro de pesquisa e extensão e definir a abrangência dos seus participantes e da sua atuação;	Definido o projeto, seus integrantes, sua abrangência e forma de atuação do centro de pesquisa e extensão em resíduos agropecuários.
		Instalação do centro em sede própria.	Prédio próprio e estruturado para sediar o centro e possibilitar sua máxima atuação.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Reunir geradores e usuários de resíduos agropecuários para sensibilização sobre o tema.	90% desse público informadas sobre a iniciativa.	Assinaturas da lista de presença das reuniões.	Incapacidade de mobilização dos coordenadores do GT.
			Falta de interesse do público alvo.
			Abordagem inadequada para a sensibilização.
1.2 Concluir o projeto de estruturação do centro e definir a abrangência dos seus participantes e da sua atuação.	Definido o projeto, seus integrantes, sua abrangência e forma de atuação do centro.	Apresentação do projeto para a Agência.	Conflitos de interesse entre os participantes do projeto.
			Demora na conclusão do projeto.
			Projeto não atender a expectativa da agência.
1.3 Buscar uma entidade pública para sediar a instalação do centro.	Uma entidade pública aceitará receber o centro.	Assinatura de convênio com a entidade.	Nenhuma entidade tenha interesse em receber o centro.
			Conflito entre entidades que queiram receber o centro.
1.4 Buscar apoio político para o financiamento da construção do prédio que abrigará o centro de pesquisa e extensão.	Orçamento destinado para a construção do prédio.	Liberação do recurso no diário oficial da união ou do Estado.	Nenhum político tenha interesse no projeto.
			Nenhuma entidade pública tenha interesse no projeto.
1.5 Buscar apoio na iniciativa privada para o financiamento da construção do prédio que abrigará o centro de pesquisa e extensão.	Orçamento destinado para a construção do prédio.	Assinatura de contrato.	Nenhuma empresa privada tenha interesse no projeto.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.6 Construção do prédio que se- diará o centro.	Prédio construído.	Liberação do habite-se do prédio.	O prédio não ser entregue por problemas com a construtora. Falta de recursos para a conclu- são da obra.
1.7 Funcionamento do centro.	Realização de ações de ensino, pesquisa, extensão e inovação na área.	Listas de assinaturas, fotos, rela- tórios de atividades.	Equipe não consiga propor ativi- dades.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Resíduos

AÇÃO PRIORITÁRIA: Estudo do potencial e fomento à geração de negócios com os resíduos industriais das cadeias produtivas propulsivas

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
As cadeias produtivas propulsivas geram resíduos industriais que, além do impacto ambiental, apre- sentam inúmeras oportunidades de negócio.	Realizar estudo do potencial e fomento à geração de negócios com os resíduos industriais das cadeias produtivas propulsivas.	Estruturar o estudo do potencial e fomento à geração de negó- cios com os resíduos industriais dos municípios do Sudoeste do Paraná.	Equipe técnica formada, com ga- rantia de participação, e metodo- logia e plano de trabalho estru- turados.
		Viabilizar os recursos necessários e realizar o Estudo.	Estratégia de articulação bem definida de forma a assegurar os recursos necessários.
		Disseminar a informação dos re- sultados do Estudo, apresen- tando soluções e oportunidades.	A metodologia do Estudo permi- tiu a estruturação adequada das medidas de melhoria e a proposi- ção de um plano de capacitação.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Formar o grupo técnico res- ponsável pelo Estudo.	Grupo formado, com todas as funções técnicas asseguradas e, nos casos de cessão de técnicos por entidades parceiras, com a devida autorização de participa- ção efetivada.	Todas as funções técnicas neces- sárias asseguradas e as devidas autorizações formalizadas.	Dificuldade em preencher as fun- ções técnicas. Levantamento inadequado de ne- cessidades técnicas. Falta de colaboração de institui- ções parceiras.
1.2 Estruturar o projeto, com a metodologia e o plano de traba- lho do Estudo.	Projeto estruturado.	Projeto estruturado.	Levantamento inadequado de ne- cessidades técnicas. Falta de entendimento metodo- lógico da equipe. Falta de colaboração de institui- ções parceiras.
2.1 Construir plano de captação de recursos.	Recursos financeiros e econômi- cos viabilizados.	Equipe com estrutura para reali- zação do Estudo.	Levantamento inadequado de ne- cessidades técnicas. Levantamento inadequado de ne- cessidades de recursos. Falta de colaboração de institui- ções parceiras.
2.2 Estabelecer estratégia para garantia de participação das em- presas.	Amostra com representatividade garantida.	Amostra garantida.	Recursos não viabilizados. Estratégia de comunicação ina- dequada. Falta de colaboração das empresas.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
2.3 Executar o plano de trabalho proposto para a realização do Estudo.	Estudo concluído.	Estudo pronto para publicação.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Recursos não viabilizados.
			Falta de colaboração das empresas.
2.4 Garantir a adequada gestão dos recursos captados.	Prestações de contas aprovadas.	Aprovações formais dos apoiadores.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Uso inadequado dos recursos.
3.1 Estruturar publicação do Estudo.	Estudo pronto para publicação.	Estudo corrigido e diagramado.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas.
			Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Falta de entendimento metodológico da equipe.
3.2 Viabilizar os recursos necessários para a publicação.	Estudo publicado.	Estudo pronto para distribuição.	Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Dificuldade em captar recursos para publicação.
			Atrasos nas etapas anteriores.
3.3 Estabelecer estratégia de divulgação dos resultados.	Todas as 42 prefeituras informadas e inserções na mídia.	Levantamento de participação nos eventos e inserções na mídia.	Dificuldade em captar recursos para publicação.
			Levantamento inadequado de necessidades de recursos.
			Atrasos nas etapas anteriores.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Turismo

AÇÃO PRIORITÁRIA: Realizar estudo dos negócios turísticos propulsivos do Sudoeste do Paraná.

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Necessidade de identificar o potencial do turismo enquanto indutor do desenvolvimento econômico do Sudoeste do Paraná, promovendo negócios lucrativos que geram emprego e renda.	Identificar o potencial do turismo como indutor do desenvolvimento econômico do Sudoeste do Paraná, promovendo negócios lucrativos que geram emprego e renda no território.	Estruturar proposta de estudo do potencial turístico do Sudoeste, enquanto promotor do desenvolvimento de negócios.	Definição de metodologia que atenda ao escopo enunciado no objetivo específico.
		Viabilizar os recursos necessários e realizar o Estudo.	Estratégia de articulação bem definida de forma a assegurar os recursos necessários.
		Definir estratégia de implementação de medidas para aproveitamento do potencial identificado.	A metodologia do Estudo mostrou-se efetiva em seu objetivo e permitiu a estruturação de um plano de implementação adequado.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Formar o grupo técnico responsável pelo Estudo.	Grupo formado, com todas as funções técnicas necessárias asseguradas.	Equipe constituída.	Falta de recursos para contratação.
			Levantamento inadequado de necessidades técnicas.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.2 Estruturar o projeto, com a metodologia e o plano de trabalho do Estudo.	Projeto estruturado.	Projeto estruturado.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Falta de recursos para contratação. Falta de colaboração de instituições parceiras.
2.1 Construir plano de captação de recursos.	Recursos financeiros e econômicos viabilizados.	Equipe com estrutura para realização do Estudo.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Falta de colaboração de instituições parceiras.
2.2 Executar o plano de trabalho proposto para a realização do Estudo.	Estudo concluído.	Estudo pronto para publicação.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Recursos não viabilizados. Falta de colaboração de instituições parceiras.
2.3 Garantir a adequada gestão dos recursos captados.	Prestações de contas aprovadas.	Aprovações formais dos apoiadores.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Uso inadequado dos recursos.
3.1 Estruturar publicação do Estudo.	Estudo pronto para publicação.	Estudo corrigido e diagramado.	Levantamento inadequado de necessidades técnicas. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Recursos não viabilizados.
3.2 Viabilizar os recursos necessários para a publicação.	Estudo publicado.	Estudo pronto para distribuição nas prefeituras.	Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Dificuldade em captar recursos para publicação. Recursos não viabilizados.
3.3 Estabelecer estratégia de divulgação dos resultados.	Todas as partes interessadas informadas e inserções na mídia.	Levantamento de participação das partes interessadas nos eventos e inserções na mídia.	Dificuldade em captar recursos para publicação. Levantamento inadequado de necessidades de recursos. Atrasos nas etapas anteriores.
3.4 Implementar plano de trabalho de desenvolvimento do turismo.	Plano de trabalho estruturado.	Plano de trabalho estruturado.	Falta de colaboração de instituições parceiras. Falta de consenso entre as partes interessadas. Falta de recursos para viabilização do plano de trabalho.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Turismo

AÇÃO PRIORITÁRIA: Implementar sinalização turística nas rodovias e pontos de acesso da região Sudoeste

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Ausência de sinalização adequada para os pontos turísticos do Sudoeste do Paraná.	Contribuir para a promoção do turismo do Sudoeste do Paraná por meio da implementação de sinalização adequada.	Construir o plano de sinalização turística do Sudoeste paranaense.	Plano de sinalização validado pelas partes interessadas.
		Garantir o recurso financeiro para viabilização do plano.	Sociedade sudoestina mobilizada pela garantia do recurso.
		Assegurar a efetiva instalação da sinalização, bem como, sua manutenção periódica.	Sinalização instalada no prazo previsto e mantida adequadamente.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Estudar os ativos turísticos que devem fazer parte do plano.	Ativos identificados e classificados por potencial turístico.	Estudo entregue para coordenador do projeto.	Falta de pessoal qualificado para o levantamento.
			Metodologia equivocada gerando levantamento inadequado dos ativos.
			Falta de recursos financeiros para a realização do levantamento.
1.2 Estruturar a estratégia do plano (locais, formas de sinalização, etc.).	Material estruturado e validado pelas partes interessadas.	Plano construído e apresentado.	Falta de pessoal qualificado para o trabalho.
			Falta de recursos financeiros para o trabalho.
			Falta de consenso sobre os resultados entre as partes interessadas.
1.3 Obter as autorizações necessárias para implantação.	Autorizações concedidas.	Documentos formais de autorização.	Entraves burocráticos.
			Falta de capacidade de articulação.
			Falta de consenso sobre os resultados entre as partes interessadas.
2.2 Implantar a sinalização turística.	Sinalização implantada.	Sinalização em funcionamento.	Falta de pessoal qualificado para o trabalho.
			Entraves burocráticos.
			Levantamento inadequado de recursos.
2.3 Definir responsabilidades e instrumentos para garantir a manutenção periódica da sinalização.	Sinalização mantida periodicamente.	Documento formal.	Falta de comprometimento das prefeituras.
			Falta de consenso sobre os resultados entre as partes interessadas.
			Entraves burocráticos.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Transversal

AÇÃO PRIORITÁRIA: Implantar e consolidar a Escola de Lideranças do Sudoeste do Paraná.

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Necessidade de formar lideranças territoriais para o desenvolvimento do Sudoeste do Paraná.	Estruturar um programa institucional de formação de líderes territoriais no Sudoeste do Paraná.	Promover a articulação das instituições que farão parte da estruturação da Escola.	Instituições informadas do projeto, com representantes designados, e comprometida com a estruturação da Escola.
		Estruturar a Escola de Lideranças do Sudoeste do Paraná.	Escola com modelo de funcionamento estruturado e pronta para atuar.
		Assegurar a sustentabilidade da Escola de forma a garantir a continuidade de seu funcionamento.	Escola com a continuidade dos serviços assegurada.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Informar o objetivo do projeto para as instituições chave e garantir participação das mesmas.	Instituições informadas e com representantes designados.	Lista de confirmações de participação com representantes designados.	Dificuldade em designar responsáveis para as visitas. Falta de interesse das instituições chaves. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.
1.2 Realizar reuniões com os representantes para planejar a estruturação, o modelo de funcionamento e a distribuição de responsabilidades.	Plano básico de estruturação e de funcionamento construído.	Relatório das reuniões.	Falta de interesse das instituições chaves. Falta de comprometimento nas responsabilidades atribuídas. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.
2.1 Estruturar Termo de Cooperação entre as instituições parceiras.	Termo de cooperação aprovado pelas instituições.	Termo original assinado por todas as instituições.	Entraves legais na assinatura do Termo entre as instituições. Entraves burocráticos (demora nas assinaturas). Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.
2.2 Estruturar e aprovar documento que descreve o modelo de funcionamento, as atribuições e responsabilidades de cada parceiro.	Documento aprovado.	Termo original do documento assinado por todas as instituições.	Entraves legais na assinatura do documento entre as instituições. Entraves burocráticos (demora nas assinaturas). Falta de entendimento e colaboração entre as instituições.
2.3 Viabilizar parcerias e recursos para a estruturação da Escola.	Recursos físicos e econômicos viabilizados.	Escola com a estrutura necessária viabilizada.	Falta de comprometimento das instituições parceiras. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Levantamento inadequado de recursos.
2.4 Desenvolver os serviços e programas a serem ofertados para as lideranças.	Portfólio de serviços construído.	Programa pronto para ser ofertado.	Falta de comprometimento das instituições parceiras. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Entraves legais e burocráticos para a realização dos serviços.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
2.5 Identificar as lideranças sociais, políticas e empresariais que devem participar do Programa.	Lista de lideranças construída.	Lista de lideranças validada pelos parceiros.	Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Falta de comprometimento das instituições parceiras. Levantamento inadequado das lideranças.
2.6 Garantir a participação das lideranças no Programa de Formação.	Turmas fechadas para a formação.	Início da programação das atividades.	Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Falta de comprometimento das instituições parceiras. Falta de reconhecimento da importância e qualidade da Formação pelos líderes.
3.1 Viabilizar os convênios e parcerias necessárias para a sustentação da Escola de Lideranças.	Recursos físicos e econômicos viabilizados.	Escola com a sustentação econômica viabilizada.	Falta de comprometimento das instituições parceiras. Falta de entendimento e colaboração entre as instituições. Levantamento inadequado de recursos.

GRUPO DE TRABALHO TEMÁTICO: Transversal
AÇÃO PRIORITÁRIA: Estruturar o Observatório do PDRI.

Questão central	Objetivo geral	Objetivos específicos	Premissas
Necessidade do PDRI ter uma plataforma tecnológica que permita acesso à informação, gestão da comunicação, e monitoramento do Plano e de seus projetos.	Estruturar uma plataforma tecnológica que permita gerenciar a comunicação, bem como, obter informações do Plano e realizar o monitoramento dos projetos do PDRI.	Elaborar a estrutura do Observatório do PDRI.	Concepção técnica e institucional adequada garantindo a efetividade do Observatório.
		Implementar a plataforma do Observatório do PDRI.	Recursos técnicos e financeiros assegurados para a implementação da plataforma.
		Garantir a continuidade de seu funcionamento.	Utilização adequada e necessidade de recursos técnicos e financeiros assegurados para garantir a continuidade do Observatório.
Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
1.1 Elaborar a estrutura do Observatório considerando todos os seus componentes.	Estrutura do Observatório contendo todos os componentes necessários.	Descritivo contendo a estrutura do Observatório.	Estruturação incorreta. Falta de entendimento sobre a estrutura.
1.2 Elaborar as fases de implementação com todos os respectivos requisitos técnicos necessários.	Plano básico de estruturação e de funcionamento construído.	Projeto contendo todas as fases de implementação e requisitos técnicos.	Erros na concepção técnica do Observatório. Falta de entendimento sobre a estrutura.
2.1 Realizar a contratação de consultoria especializada para implementação da plataforma tecnológica.	Consultoria contratada.	Contrato de prestação de serviços assinado.	Falta de entendimento sobre a contratação. Falta de recursos para a contratação. Contrato de prestação de serviços mal elaborado.

Atividades	Resultado esperado	Meios de verificação	Riscos
2.2 Construir a plataforma tecnológica do Observatório.	Plataforma tecnológica pronta para funcionamento.	Testes de funcionamento.	Falhas na construção da plataforma. Falta de entendimento sobre a estrutura.
2.3 Estruturar as informações e dados a serem inseridas na plataforma tecnológica do Observatório.	Informações, banco de dados e ferramentas de comunicação e gerenciamento de projetos prontas para uso.	Observatório em funcionamento.	Falta de entendimento sobre a estrutura. Falta de colaboração na inserção de informações. Falhas técnicas.
3.1 Garantir a utilização recorrente do Observatório.	Pessoas, equipes de projetos e parceiros utilizando com recorrência a plataforma.	Número de acessos, análises e pesquisas realizadas por meio do Observatório.	Falta de colaboração na inserção de informações. Falta de divulgação adequada. Falhas técnicas.
3.2 Garantir a continuidade do funcionamento do Observatório.	Recursos humanos, técnicos e financeiros garantidos para a continuidade do Observatório.	Estrutura necessária disponível para funcionamento.	Falta de colaboração de instituições parceiras. Falta de um modelo de negócios bem estruturado. Falhas técnicas.

Anexo III - Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM) por municípios

Município	IFDM	Emprego ..	Educação	Saúde
		& Renda		
Ampére.....	0,7608	0,6233	0,8725	0,7865
Barracão.....	0,7580	0,5149	0,8146	0,9446
Bela Vista da Caroba.....	0,6886	0,5019	0,7656	0,7981
Boa Esperança do Iguaçu.....	0,7171	0,3462	0,8983	0,9068
Bom Jesus do Sul.....	0,8047	0,5493	0,9675	0,8974
Bom Sucesso do Sul.....	0,7793	0,5443	0,8811	0,9126
Capanema.....	0,7953	0,8235	0,9250	0,6375
Chopininho.....	0,7667	0,5887	0,9125	0,7989
Clevelândia.....	0,6083	0,5184	0,7636	0,5429
Coronel Domingos Soares.....	0,6955	0,5172	0,6762	0,8929
Coronel Vivida.....	0,7825	0,5606	0,8338	0,9530
Cruzeiro do Iguaçu.....	0,6838	0,4674	0,7845	0,7995
Dois Vizinhos.....	0,8156	0,7139	0,8575	0,8753
Enéas Marques.....	0,7456	0,5293	0,8007	0,9070
Flor da Serra do Sul.....	0,7474	0,5645	0,8225	0,8552
Francisco Beltrão.....	0,8486	0,7951	0,8503	0,9004
Honório Serpa.....	0,6994	0,3747	0,7957	0,9277
Itapejara d'Oeste.....	0,8447	0,6997	0,9322	0,9024
Manfrinópolis.....	0,6960	0,4310	0,7250	0,9321
Mangueirinha.....	0,7555	0,5495	0,8279	0,8890
Mariópolis.....	0,7369	0,4771	0,8107	0,9230
Marmeleiro.....	0,7318	0,4922	0,8554	0,8478
Nova Esperança do Sudoeste.....	0,7440	0,5741	0,7637	0,8942
Nova Prata do Iguaçu.....	0,7677	0,5593	0,8393	0,9044
Palmas.....	0,7230	0,6416	0,7091	0,8184
Pato Branco.....	0,8737	0,7656	0,9183	0,9370
Pérola d'Oeste.....	0,7171	0,5024	0,7940	0,8549
Pinhal de São Bento.....	0,6631	0,4479	0,7869	0,7545
Planalto.....	0,7521	0,5452	0,8300	0,8811
Pranchita.....	0,7143	0,5975	0,8136	0,7319
Realeza.....	0,8446	0,6511	0,9519	0,9307
Renascença.....	0,7566	0,5404	0,7763	0,9532
Salgado Filho.....	0,7724	0,5300	0,8775	0,9098
Salto do Lontra.....	0,7116	0,4541	0,8226	0,8582
Santa Izabel do Oeste.....	0,7989	0,5723	0,8929	0,9316
Santo Antônio do Sudoeste.....	0,7995	0,6155	0,8392	0,9438
São João.....	0,8179	0,6120	0,9749	0,8669
São Jorge d'Oeste.....	0,7626	0,4993	0,8425	0,9460
Saudade do Iguaçu.....	0,7671	0,6282	0,8256	0,8475
Sulina.....	0,6612	0,4446	0,7368	0,8021
Verê.....	0,6894	0,4641	0,8415	0,7625
Vitorino.....	0,7859	0,5472	0,9063	0,9043

Fonte: Firjan, 2018.

IFDM (valores de referência e conceitos)

Entre 0,0 e 0,4

Baixo estágio de desenvolvimento

Entre 0,4 e 0,6

Desenvolvimento regular

Entre 0,6 e 0,8

Desenvolvimento moderado

Entre 0,8 e 1,0

Alto estágio de desenvolvimento

IFGF (valores de referência e conceitos)

Superior a 0,8

Conceito A
(Gestão de Excelência)

Entre 0,6 e 0,8

Conceito B
(Boa Gestão)

Entre 0,4 e 0,6

Conceito C
(Gestão em Dificuldade)

Inferior a 0,4

Conceito D
(Gestão Crítica)

Anexo IV - Índice Firjan de Gestão Fiscal (IFGF) por municípios do território do PDRI - ano base 2016

Município	IFGF.....	Receita...	Gastos com..	Investimentos ..	Liquidez ..	Custo da Dívida
		Própria	Pessoal			
Ampére.....	0,4651.....	0,2832.....	0,5528.....	0,4591.....	0,4193.....	0,7938
Barracão.....	0,5768.....	0,2580.....	0,7243.....	0,5296.....	0,6604.....	0,8801
Bela Vista da Caroba.....	0,6031.....	0,0768.....	0,7881.....	0,7184.....	0,6618.....	0,9794
Boa Esperança do Iguaçu.....	0,5767.....	0,0851.....	0,5090.....	1,0000.....	0,5514.....	0,9395
Bom Jesus do Sul.....	0,7090.....	0,4224.....	0,6766.....	0,7768.....	0,8306.....	1,0000
Bom Sucesso do Sul.....	0,5178.....	0,1601.....	0,7312.....	0,5560.....	0,5539.....	0,6751
Capanema.....	0,6578.....	0,3888.....	0,6242.....	1,0000.....	0,4730.....	0,9843
Chopininho.....	0,4715.....	0,3104.....	0,5579.....	0,2986.....	0,5652.....	0,8173
Clevelândia.....	0,4636.....	0,2155.....	0,5758.....	1,0000.....	0,0000.....	0,6053
Coronel Domingos Soares.....	0,2740.....	0,1221.....	0,5271.....	0,1917.....	0,0000.....	0,8476
Coronel Vivida.....	0,5114.....	0,3037.....	0,5753.....	0,4600.....	0,5301.....	0,9089
Cruzeiro do Iguaçu.....	0,5118.....	0,1699.....	0,5424.....	0,5172.....	0,6426.....	0,9061
Dois Vizinhos.....	0,5423.....	0,3906.....	0,5998.....	0,6214.....	0,4690.....	0,7407
Enéas Marques.....	0,4391.....	0,1527.....	0,5423.....	0,3608.....	0,5581.....	0,7594
Flor da Serra do Sul.....	0,5479.....	0,1203.....	0,6400.....	0,7066.....	0,6267.....	0,7680
Francisco Beltrão.....	0,5745.....	0,5781.....	0,6074.....	0,4433.....	0,5558.....	0,8298
Honório Serpa.....	0,4835.....	0,0702.....	0,5795.....	0,5915.....	0,4652.....	0,9961
Itapejara d'Oeste.....	0,4450.....	0,2425.....	0,6450.....	0,8162.....	0,0000.....	0,6162
Manfrinópolis.....	0,5277.....	0,0556.....	0,6593.....	0,5615.....	0,6450.....	0,9546
Mangueirinha.....	0,4489.....	0,1322.....	0,7727.....	0,3396.....	0,4229.....	0,7367
Mariópolis.....	0,6146.....	0,2344.....	0,5425.....	1,0000.....	0,5633.....	0,8802
Marmeleiro.....	0,6131.....	0,3565.....	0,7383.....	0,6305.....	0,5965.....	0,9068
Nova Esperança do Sudoeste.....	0,5847.....	0,1633.....	0,5491.....	0,8478.....	0,7478.....	0,6535
Nova Prata do Iguaçu.....	0,4288.....	0,1613.....	0,4702.....	1,0000.....	0,0000.....	0,6174
Palmas.....	0,6153.....	0,3381.....	0,6915.....	0,7770.....	0,5919.....	0,7565
Pato Branco.....	0,4605.....	0,5390.....	0,5719.....	0,5975.....	0,0000.....	0,7616
Pérola d'Oeste.....	0,5694.....	0,1981.....	0,5586.....	0,7277.....	0,6162.....	0,9674
Pinhal de São Bento.....	0,6368.....	0,0584.....	0,9146.....	0,8760.....	0,5745.....	0,9150
Planalto.....	0,5791.....	0,2087.....	0,6458.....	0,6459.....	0,6863.....	0,8711
Pranchita.....	0,5549.....	0,1781.....	0,6348.....	0,6257.....	0,6574.....	0,8330
Realeza.....	0,6723.....	0,2650.....	0,6345.....	0,7513.....	0,9117.....	0,9579
Renascença.....	0,6374.....	0,2053.....	0,7273.....	1,0000.....	0,5944.....	0,6888
Salgado Filho.....	0,5403.....	0,0854.....	0,5929.....	0,6249.....	0,6855.....	0,9288
Salto do Lontra.....	0,4845.....	0,3004.....	0,4373.....	0,7173.....	0,4498.....	0,5589
Santa Izabel do Oeste.....	0,5700.....	0,3432.....	0,5776.....	0,7682.....	0,5502.....	0,6616
Santo Antônio do Sudoeste.....	0,6157.....	0,3077.....	0,5772.....	1,0000.....	0,5272.....	0,7297
São João.....	0,5316.....	0,2487.....	0,6034.....	0,6942.....	0,5110.....	0,6872
São Jorge d'Oeste.....	0,5512.....	0,1446.....	0,6486.....	0,7116.....	0,6489.....	0,6662
Saudade do Iguaçu.....	0,7265.....	0,2078.....	0,6731.....	1,0000.....	1,0000.....	0,7830
Sulina.....	0,4541.....	0,1917.....	0,5854.....	0,2387.....	0,6744.....	0,7379
Verê.....	0,6586.....	0,1746.....	0,6418.....	1,0000.....	0,6960.....	0,9328
Vitorino.....	0,6398.....	0,2570.....	0,5050.....	1,0000.....	0,6733.....	0,9182

Fonte: Firjan, 2018.



10. Referências

- Bomfim, Natanael Reis (2009). *Noção Social de Território - em busca de um conceito didático em geografia: a territorialidade*. Ilhéus: Editus.
- Bresser-Pereira, Luiz Carlos (2008). *Crescimento e Desenvolvimento Econômico*. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Notas para uso em curso de Desenvolvimento Econômico.
- Câmara dos Deputados. (17 de maio de 2019). *Decreto Lei 3.059 de 14 de fevereiro de 1941*. Fonte: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3059-14-fevereiro-1941-413001-publicacao-original-1-pe.html>
- Cassiolato, Marta; Guerresi, Simone. (2010). *Como elaborar modelo lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação*. Brasília: IPEA Nota Técnica 6.
- Data Viva. (15 de abril de 2019). Fonte: <http://dataviva.info/pt/>
- European, Comission. (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS3)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fernandes, Ricardo; Gama, Rui; Barros, Cristina (2018). Atividades criativas, especialização inteligente e oportunidades para os territórios urbanos de pequena dimensão: o caso do carnaval de Estarreja. *Urbe - Revista Brasileira de Gestão Urbana* - 10 (supl. 1), pp. 212 - 227.
- Ferreira, Denilson da Silva. (2014). Território, Territorialidade e seus múltiplos enfoques na ciência geográfica. *Campo-Território* (vol. 9, n. 17 abril).
- Firjan - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. (2016). *IFDM 2018 - Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal*. Rio de Janeiro: Firjan.
- Gala, Paulo. (2017). *Complexidade Econômica: uma nova perspectiva para entender a antiga questão da riqueza das nações* (1 ed.). Rio de Janeiro: Contraponto.
- Guy Peters, Brainard. (2013). O que é Governança? *Revista do Tribunal de Contas da União* (Ano 45, número 127, maio a agosto).
- Hausmann, Ricardo; Hidalgo, Cesar. (2011). Fonte: The Observatory of Economic Complexity: <https://atlas.media.mit.edu/static/pdf/atlas/AtlasOfEconomicComplexity.pdf>
- IBGC. (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5 ed.* São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Kieskoski, Silvestre; Castanha, André Paulo (2014). Do Contestado a luta pelo Estado do Iguaçu: a ocupação do Sudoeste do Paraná. *Revista Faz Ciência* (vol. 16, n. 24).
- Luecke, Richard. (2009). *Estratégia*. (R. Vinagre, Trad.) Rio de Janeiro: Record.
- MCTIC/Laboratório Nacional de Computação Científica. (17 de Maio de 2019). *Lauda Arbitral Brasil Argentina de 1895*. Fonte: <http://info.lncc.br/att1895.html>
- Milone, Paulo César (1988). Teoria do Desenvolvimento Econômico e Social. Em D. B. (coord.), *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva.
- MIT - Massachusetts Institute of Technology. (14 de abril de 2019). Fonte: OEC - The Observatory of Economic Complexity: <https://atlas.media.mit.edu/en/>
- Nardes, João Augusto Ribeiro (2013). O controle externo como indutor da governança em prol do desenvolvimento. *Revista do Tribunal de Contas da União* (Ano 45, Número 127, maio a agosto).
- OCDE. (2013). *Innovation-Driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation*. Paris: OCDE.
- Paiva, Carlos Águedo Nagel (2013). *Fundamentos da Análise e do Planejamento de Economias Regionais*. Foz do Iguaçu: Editora Parque Itaipu.
- PDRI . (2012). *Plano de Desenvolvimento Regional Integrado do Sudoeste do Paraná*. Francisco Beltrão.
- PDRI . (2013). *Uma Jornada pelo Desenvolvimento*. Francisco Beltrão.

- PDRI . (2015). *Plano Tático PDRI 2015 - 2020*. Francisco Beltrão.
- PDRI. (2019). *I Conferência Regional Sudoeste/PR - Desenvolvimento Territorial em Debate*. Francisco Beltrão.
- Pegoraro, Ivo. (14 de abril de 2019). *Revolta de 57 / Revolta dos Colonos / Posseiros - Sudoeste do Paraná*. Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=se0IDQU--og>
- Pereira, Marcelo Sant'Anna. (2015). A Utilização da Matriz Lógica em Projetos Sociais. *Pesquisas e Práticas Psicossociais* (10)2.
- Priori, Angelo; Pomari, Luciana Regina; Amâncio, Silvia Maria; Ipólito, Veronica Karina. (2012). A Revolta dos Posseiros de 1957 no Sudoeste do Paraná. Em A. Priori, *A História do Paraná: séculos XIX e XX* (p. 234). Maringá: Eduem.
- Sen, Amartya. (2010). *Desenvolvimento Como Liberdade*. (L. T. Motta, Trad.) São Paulo: Companhia das Letras.
- Voltolini, Anderson Francisco Floriani (2009). A questão de limites de terras entre Santa Catarina e Paraná: uma análise das mensagens de governadores de 1900 a 1916. *Revista Santa Catarina em História*(vol. 1, n. 2).
- Zatta, Ronaldo. (26 a 29 de julho de 2016). A colonização oficial do Sudoeste paranaense e mito do "vazio demográfico". *XV Encontro Regional de História: 100 anos da Guerra do Contestado - historiografia, acervo e fontes*. Curitiba: UFPR.
- Zatta, Ronaldo; Vannini, Ismael Antônio. (2016). O Sudoeste do Paraná e a presença militar na fronteira. *Vozes, Pretérito e Devir - Dossiê Temático: artigos*(Ano III, vol. V, n. 1).





PLANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL INTEGRADO
Sudoeste • Paraná

C I C L O
2019-2029

pdri.agenciasudoeste.org.br

Rua Florianópolis, 478 – Centro – Fone: (46) 3524 0558

E-mails: diretoria@agenciasudoeste.org.br

secretaria@agenciasudoeste.org.br

85601-560 – FRANCISCO BELTRÃO – PARANÁ