

Agência de  
desenvolvimento  
**Regional**

instituto

**ARAPYÁ**



# V ENCONTRO SUL DA BAHIA GLOBAL

## Caderno de trabalho

**MacroPlan**

# Apresentação



Este documento apresenta a **proposta do Modelo de Agência de Desenvolvimento da Costa do Cacau**, que será discutido em oficina de trabalho, no dia 21 de março no Auditório do SEBRAE.

A proposta foi elaborada com base no **Plano de Desenvolvimento Regional** desenvolvido pelo SUL DA BAHIA GLOBAL e orientado pelo SEBRAE, e os produtos realizados pela consultoria Macroplan em parceria com o Instituto Arapyau: (i) o **Benchmarking** com agências e modelos de institucionalidades voltadas para o desenvolvimento regional, (ii) o aprofundamento do **Diagnóstico da Costa do Cacau** e (iii) os **resultados da oficina** realizada em 26.11.

Este documento tem o objetivo de promover uma reflexão prévia do SUL DA BAHIA GLOBAL, em relação a Visão Estratégica, a Cadeia de Valor, o Sistema de Governança e a Estrutura Hierárquica propostos. O arquivo está estruturado em três capítulos: (I) Contextualização; (II) Visão estratégica daADR; e (III) Detalhamento do Modelo.

Contamos com sua participação e contribuição.

**Boa Leitura!**



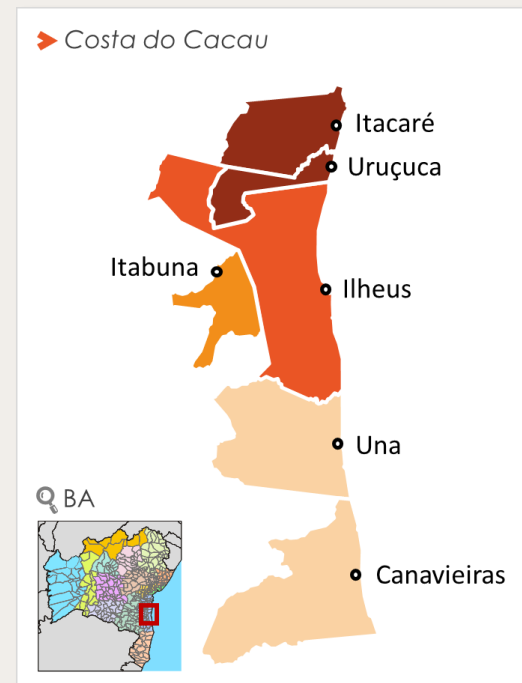
## I. Contextualização



# Como chegamos até aqui



- Em Abril de 2017, o SEBRAE promove o Programa Líder (Liderança para o Desenvolvimento Regional) para estimular a criação de um ambiente favorável aos pequenos negócios para o desenvolvimento regional sustentável
- A estratégia adotada foi começar pela COSTA DO CACAU: 6 municípios
- Foram promovidos 8 encontros que tiveram como resultado:
  - Plano de Desenvolvimento Regional (PDR)
  - SUL DA BAHIA GLOBAL



# Como chegamos até aqui



## O QUE É O SUL DA BAHIA GLOBAL?

“Um grupo de líderes dos municípios de Canavieiras, Una, Ilhéus, Itabuna, Uruçuca e Itacaré que está formando uma nova instância de governança com o objetivo de fomentar o desenvolvimento regional através da construção de um plano de ações estratégicas”



# Como chegamos até aqui



## MISSÃO

**Formular, estimular e fomentar o programa de desenvolvimento integrado da costa do cacau**

## VISÃO DE FUTURO

**Referência nacional em qualidade de vida e oportunidades, respeitados os fundamentos do desenvolvimento sustentável**

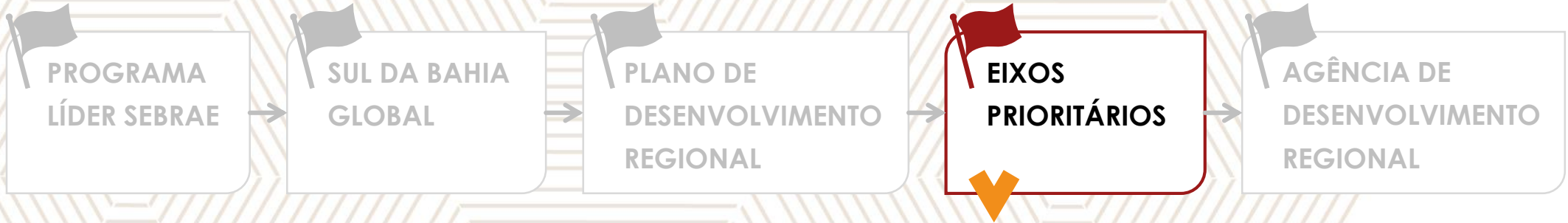
## VALORES

- Ética
- Honestidade
- Inovação
- Sustentabilidade
- Comprometimento
- Cooperação
- Coragem

## EIXOS PRIORITÁRIOS

- **Educação:** formação, pesquisas e desenvolvimento, fundamentados nas vocações e oportunidades regionais
- **Meio ambiente:** valorização dos ativos ambientais
- **Economia:** promover crescimento das vocações e oportunidades de forma sustentável
- **Infraestrutura:** governança para infraestrutura para desenvolvimento regional

# Como chegamos até aqui



## No PDR, Para cada eixo prioritário foram estabelecidos:

- Objetivos
- Iniciativas prioritárias
- Plano de ação

OPÇÃO ESTRATÉGICA			
EDUCAÇÃO			
OBJETIVO PRIORITÁRIO			
<b>Descrição:</b> Educação, formação, pesquisa e desenvolvimentos fundamentados nas vocações e SPIN OFF graduados oportunidades regionais.	<b>Indicador:</b> IDEB Contratações na área de formação e SPIN OFF graduados	<b>Meta:</b> Extrato superior nacional 10 SPIN OFF graduados por ano (até 2034)	
INICIATIVAS PRIORITÁRIAS			
O QUE	QUEM	QUANDO	COMO
Fortalecer o sistema de ensino de Educação			Institucionalizar a Câmara de Educação e fortalecer sua atuação.

OPÇÃO ESTRATÉGICA			
ECONOMIA			
OBJETIVO PRIORITÁRIO			
Promover o crescimento das vocações e oportunidades econômicas de forma sustentável			
<b>Descrição:</b> Promover o desenvolvimento regional a partir do fomento e captação de investidores nos setores do agropecuário e turismo.	<b>Indicador:</b> Número de empreendimentos de médio e grande porte.	<b>Meta:</b> Redução de 50% do desemprego. Aumento de 20% da renda per capita.	
INICIATIVAS PRIORITÁRIAS			
O QUE	QUEM	QUANDO	COMO
Criação de uma agência de fomento e atração de investidores. Agência de Desenvolvimento Regional.	Ricardo, Marco Lessa, Claudiana, Thais / Fala, José Raimundo.	Agosto de 2019.	Estudo do formato; Elaboração do plano de negócios; Formalização/ sensibilização/validação; Composição do corpo técnico. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria com o parque tecnológico (UESC) / Governança plataforma;</li> <li>• Integrar as comunidades científica/empresariais do governo;</li> </ul>

OPÇÃO ESTRATÉGICA			
MEIO AMBIENTE E PAISAGEM REGIONAL			
OBJETIVO PRIORITÁRIO			
<b>Descrição:</b> Melhorar o sistema de áreas protegidas.	<b>Indicador:</b> Nº UC's implementadas até 2034	<b>Meta:</b> 100%	
INICIATIVAS PRIORITÁRIAS			
O QUE	QUEM	QUANDO	COMO
Reativar a reserva da biosfera – Mata Atlântica	Rui Rocha e Liane	2018 (próximos três meses) – Até junho de 2018	Constituir base de dados e metodologias de monitoramento da implementação das UC's.
Cabrucas como patrimônio Mat/material	Socorro + Cida + Assembleia Legislativa	2018/2019	• Gestão política, técnica e institucional para validar o título.
Estruturar UC's para a educação e turismo.	Fabiola, Cida, Jolo, Cris, Lais (Sebreae), grupo técnico da CTC (câmara).	Parque Esperança APA Lagos Encantada	• Elaborar plano de estruturação de UC's para educação e turismo.
Economia florestal em áreas degradadas; mapeamento do sul da Bahia.	Cristiano e Desc - Rui	2019/2019	Projeto Verena.

OPÇÃO ESTRATÉGICA			
INFRAESTRUTURA			
OBJETIVO PRIORITÁRIO			
Governança para infraestrutura para desenvolvimento regional.			
<b>Descrição:</b> Governança para infraestrutura para desenvolvimento regional.	<b>Indicador:</b> Governança estabelecida.	<b>Meta:</b> Até dezembro de 2018	
INICIATIVAS PRIORITÁRIAS			
O QUE	QUEM	QUANDO	COMO
Aeroporto internacional.	Luciano / Natal/ Mobilização parque tecnológico – Grupo Governança regional, secretaria do governo estadual e federal - AMURC	Abri de 2018.	Contato com representações políticas e institucionais para planejamento de agenda e criação de GT e formação da governança.
Estabelecer debate com governo – estudo da importância da construção do aeroporto.	Governança.	Dezembro de 2018.	• Realização de reuniões para firmar compromisso com detalhamento das partes.
Contratar o projeto técnico executivo. Aeroporto – Execução da obra.	Governo federal.	2019.	• Conclusão da obra até 2022.
Saneamento básico dos municípios do território.	AMURC / Natal / Uesc / Câmara de Turismo SEDUR – SHS – EMRASA – FUNASA – Ministério das Cidades GOVERNANÇA	1º semestre de 2018	Estabelecer agenda com prazos de cada município para execução do PMSB.
Identificar quais municípios possuem PMSB e qual o status.	Responsabilidade do município.	Até 2020.	Através do escopo elaborativo do Plano Municipal de Saneamento Básico PMSB.
Elaboração do Plano de Saneamento Básico.	Município.	Conclusão das obras em 2028.	Através do projeto de execução.

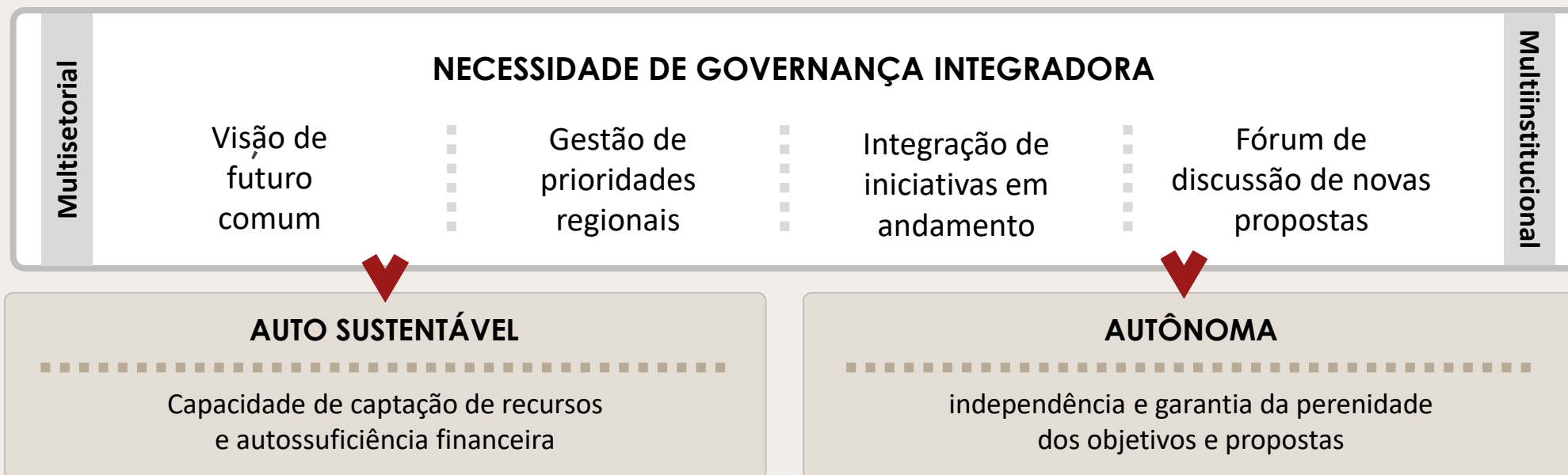


COMO FAZER ACONTECER?

# Como chegamos até aqui

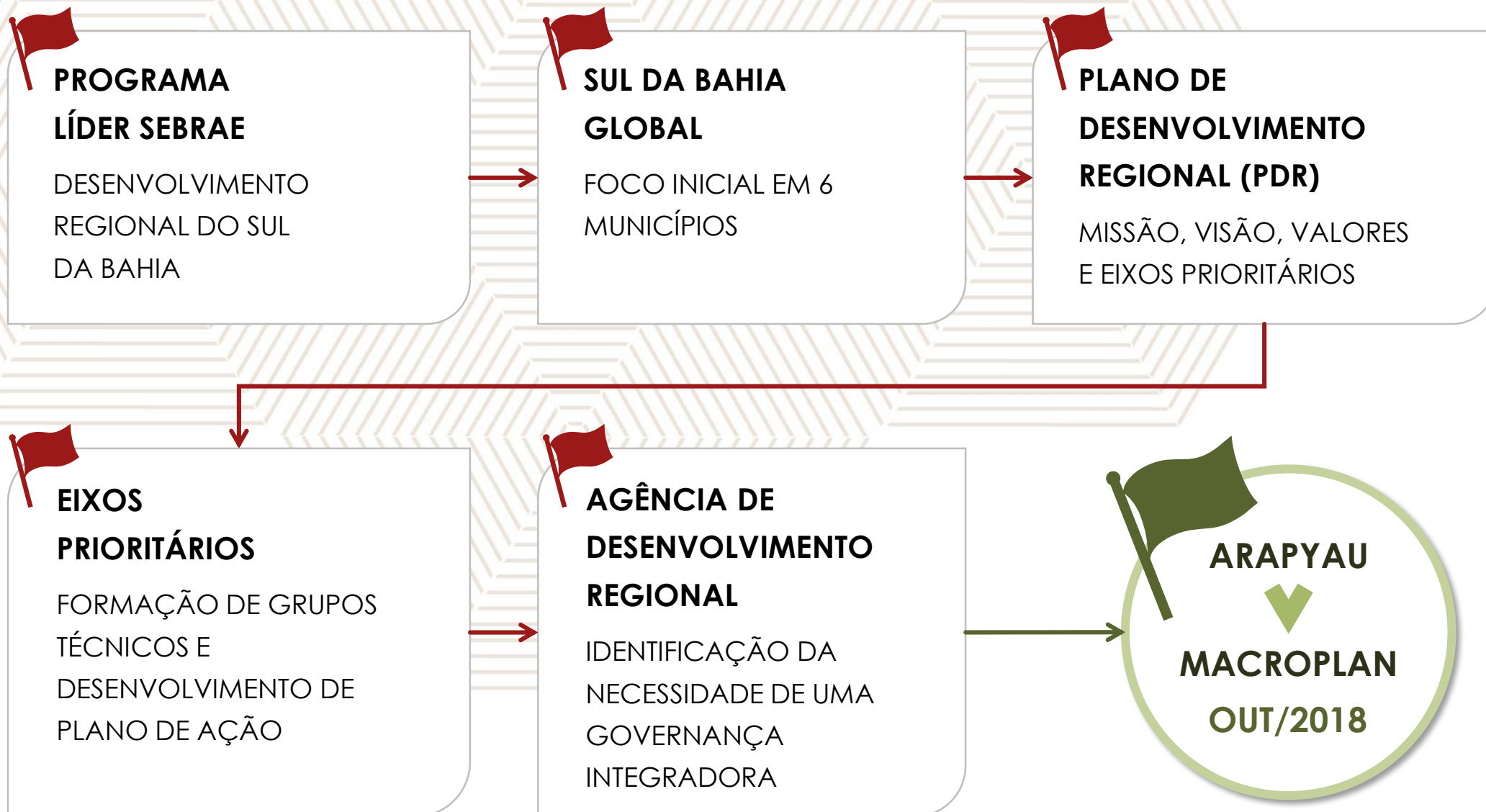


Foi identificada a necessidade de uma institucionalidade para alcance dos objetivos estabelecidos no PDR:





# Como chegamos até aqui



# Objetivo do Projeto

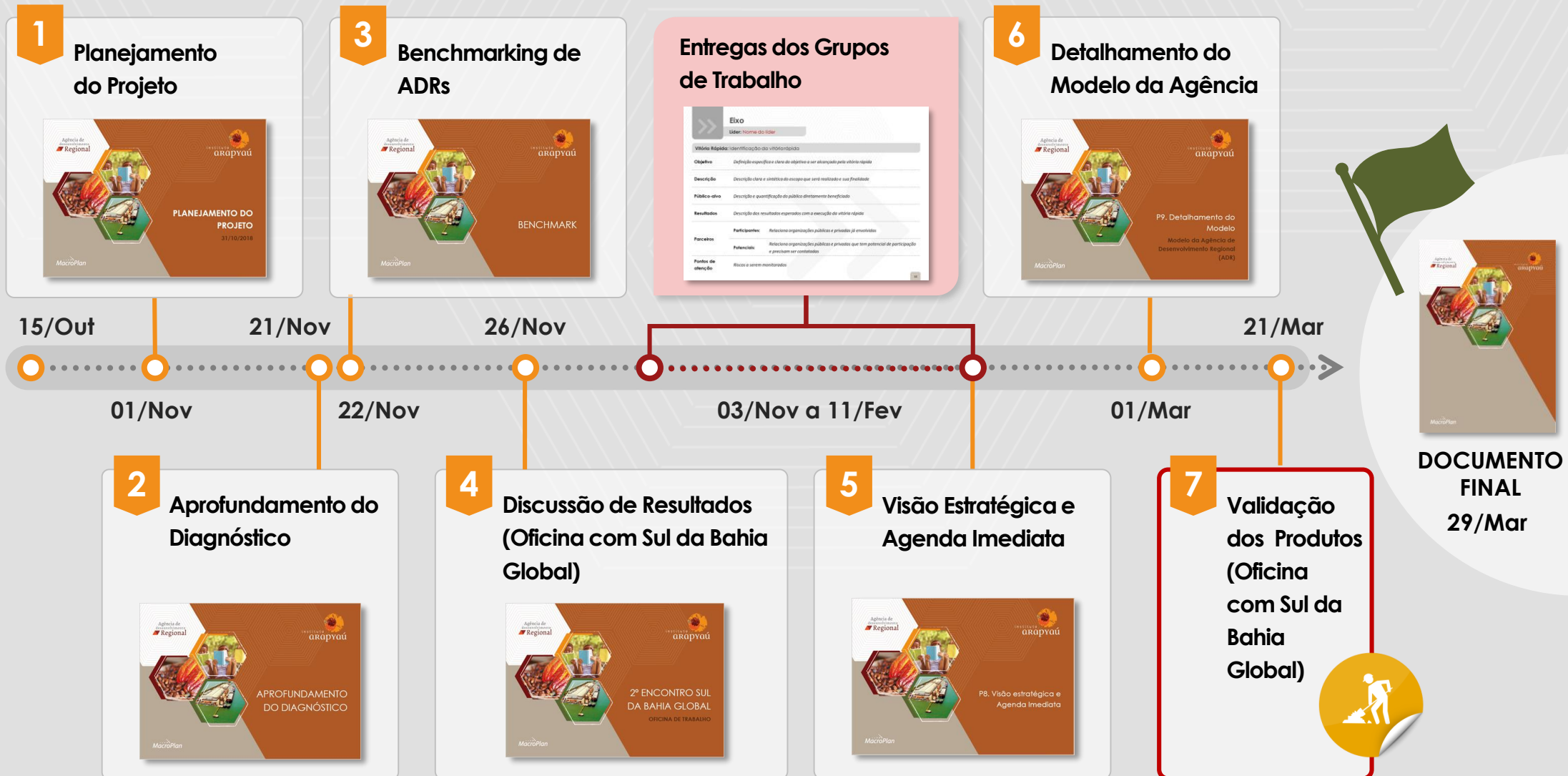


**Elaborar um modelo de Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) para a Costa do Cacau que integre as diversas iniciativas em andamento e apoie a atuação das lideranças locais com base em uma agenda clara.**

# Plano de Trabalho do Projeto



# Principais entregas no tempo







## II. Visão Estratégica da ADR

# Visão Estratégica

Insumos de Construção

A partir dos 4 eixos prioritários definidos no PDR, foi solicitado aprofundamento do diagnóstico regional com foco na Costa do Cacau...

## PARTE I ANÁLISE DO CONTEXTO SOCIAL E DEMOGRÁFICO



DEMOGRAFIA



SAÚDE



SEGURANÇA

## PARTE III PAINÉIS DE GESTÃO & TRANSPARÊNCIA E SITUAÇÃO FISCAL



SITUAÇÃO FISCAL



GESTÃO E TRANSPARÊNCIA

## PARTE II EIXOS PRIORITÁRIOS



EDUCAÇÃO



ECONOMIA



MEIO AMBIENTE  
E PAISAGEM



INFRAESTRUTURA

## PARTE IV ENTREVISTAS QUALITATIVAS



SÍNTESE DAS  
ENTREVISTAS

O diagnóstico apontou as principais demandas regionais...

### É NECESSÁRIO DOTAR A REGIÃO DE SENSO DE URGÊNCIA!

#### DESAFIOS ESTRUTURANTES

## 1 EDUCAÇÃO

**Acelerar a superação de déficits educacionais básicos de proficiência e acesso escolar.** Assim como, ensino profissional de qualidade alinhado as vocações locais.



## 2 ECONOMIA

**Recuperar a importância econômica da região,** agregar valor setorial para o aumento da renda do trabalho e geração de empregos de qualidade.



## 3 MEIO AMBIENTE E PAISAGEM

Superar déficits de saneamento e aumentar a consciência ambiental coletiva da região para preservar valorizar os ativos ambientais; **atuar nos marcos legais e de gestão.**



## 4 INFRAESTRUTURA

Atrair investimentos, reativar projetos estruturantes e **superar déficits logísticos e tecnológicos.**



# Visão Estratégica

## Insumos de Construção

Para desenho do modelo de institucionalidade, foi realizado Benchmarking com diferentes tipos de governanças voltadas para o desenvolvimento regional

### Agências e outras institucionalidades voltadas para o Desenvolvimento Regional



Agência de Desenvolvimento da Jundiaí e Região



POLO RS  
AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO



CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO  
MARINGÁ



AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL DO SUDOESTE DO PARANÁ



ESPÍRITO SANTO EM  
ação



ADENOR  
AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA REGIÃO NORTE DE MINAS GERAIS



Associações  
Municipais de  
Santa Catarina



Agência de  
Desenvolvimento  
Regional  
Leste Paulista  
Sul de Minas



Agência de desenvolvimento  
de Juiz de Fora e região



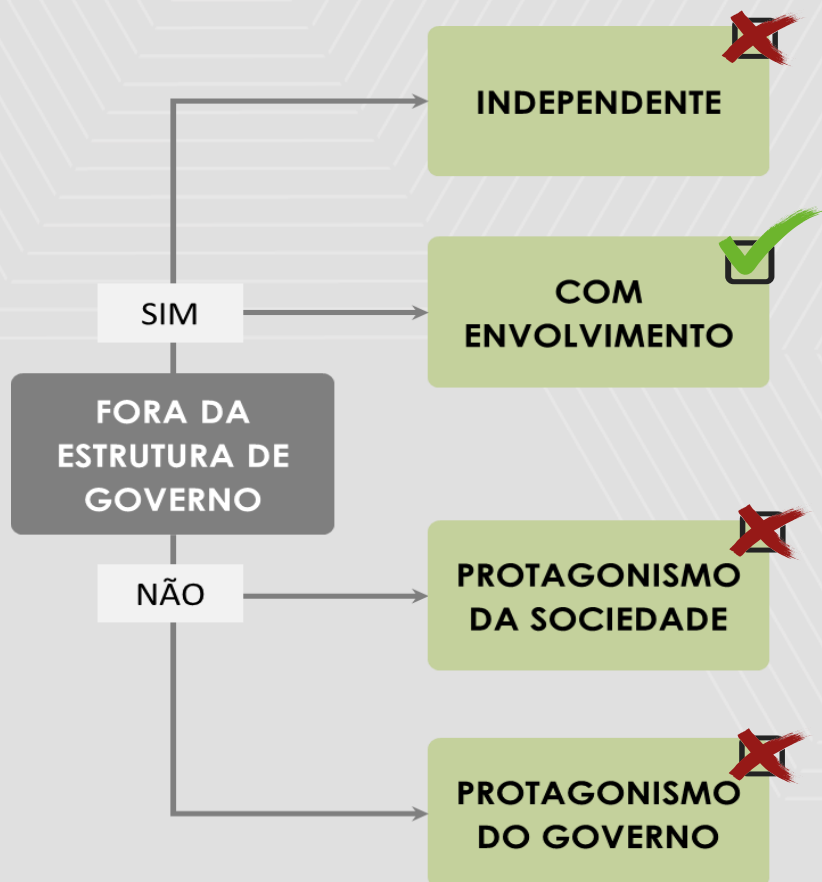
adtec



# Visão Estratégica

## Insumos de Construção

Em oficina realizada em Ilhéus em 26.11, foi definido o tipo de institucionalidade mais aderente à realidade da região...



***Instituição fora da estrutura de com governo, mas com participação e apoio governamental***

*“Considerando a situação de nossos municípios, **devemos estar fora da estrutura de governo**, pelo menos neste início”*

*“A existência da agência é fundamental para **integrar iniciativas públicas e privadas** até então fragmentadas e seu objetivo deve ser **atrair investimentos e gerar desenvolvimento**.”*

*“É necessário que a agência coordene as ações e **envolva os empresários** para ter sucesso.”*

# Visão Estratégica

## Insumos de Construção

- Na oficina, houve consenso de que a missão da agência deveria ser a implantação do PDR e estar alinhada à missão, visão e valores do SUL DA BAHIA GLOBAL
- Foi ressaltada a necessidade de ter alguém com perfil articulador à frente da Agência
- E foi validado seu escopo de atuação...

### ESCOPO DE ATUAÇÃO

### ATIVIDADES CHAVE

1

VISÃO  
ESTRATÉGICA  
ÚNICA  
REGIONAL

- Mobilização da sociedade civil organizada para elaboração da visão de futuro regional
- Coordenação executiva do PDR e de suas revisões
- Monitoramento da implantação do PDR via carteira de projetos
- Comunicação dos resultados do PDR

2

GESTÃO E  
ARTICULAÇÃO  
DAS PRIORIDADES  
LOCAIS

- Integração das iniciativas estruturantes em execução, em função da estratégia regional
- Análise de sobreposição e lacunas de ações regionais de desenvolvimento
- Mobilização dos atores e atuação de forma colaborativa com o poder público, iniciativa privada e sociedade civil para execução da estratégia regional
- Antecipação das demandas regionais, por meio de monitoramento de tendências e indicadores

3

ADVOCACY E  
PROMOÇÃO  
REGIONAL  
COORDENADA

- Representação da sociedade civil organizada perante o governo
- Formulação de pautas com governos municipais, estadual e federal em prol da execução da estratégia regional
- Coordenação, implementação e monitoramento de estratégia de promoção regional
- Concepção e elaboração de projetos para captação de recursos governamentais e não governamentais na região

# Visão Estratégica

## Insumos de Construção

- A partir da oficina os grupos de trabalho desenvolveram uma Vitória Rápida (*quick wins*) para cada eixo prioritário
- Com isso, foi desenvolvida uma Agenda Imediata, com entregas concretas em 2019 para a Agência



### Eixo de Educação

**Vitória Rápida:** Plano de Ação para qualificação do corpo docente do ensino básico nos municípios de Una e Uruçuca



### Eixo de Infraestrutura

**Vitória Rápida:** Definição de área para construção do novo aeroporto



### Eixo de Economia

**Vitória Rápida:** Observatório do SUL DA BAHIA GLOBAL



### Eixo de Meio Ambiente e Paisagem

**Vitória Rápida:** Plano com estratégia de controle das baronezas no Rio Cachoeira (trecho Itabuna – Ilhéus)

# A partir desses insumos foi construída a **Visão Estratégica da ADR**

## INSUMOS

### Plano de Desenvolvimento Regional



### Benchmark



### Oficina de 26.11



### Plano de Desenvolvimento Regional



### Aprofundamento do Diagnóstico



### Agenda Imediata



## ELEMENTOS DA VISÃO ESTRATÉGICA



### PROPÓSITO

Aponta o "porquê"



### VALORES

Orientam a organização e as pessoas



### MISSÃO

Define a razão de ser



### OBJETIVOS

Indicam o que a agência se propõe a executar



### METAS MOBILIZADORAS

Norteiam projetos e ações de advocacy.



# Propósito - O que nos mobiliza?

Elementos da Visão Estratégica

## CONCEITO

O PROPÓSITO não é “o que fazemos”,  
mas “o **porquê**” fazemos!

“O propósito inspira e dá orientação  
prática a ação.”

*“...sua raiz deve ser moral e voltada  
para fora, deve falar à sociedade, aos  
que e não apenas aos partes  
interessadas principais.”*

## PROPOSTA

## INGREDIENTES

### Insumos do P4. Diagnóstico:

- **Visão Geral dos entrevistados sobre a região**

*“Região com um dos maiores potenciais de crescimento  
sustentável do planeta: social, ambiental e econômico”*

- **Visão dos entrevistados sobre a governança:**

*“Fazer plano pode não ser fácil, mas é viável, mas e depois? O  
problema é fazer com que as coisas aconteçam.”*

“ **Tornar real o potencial da Costa do Cacau** ”

*Do ponto de vista social, ambiental e econômico*

# Missão - Por que existimos?

Elementos da Visão Estratégica

## CONCEITO

A missão é a razão de ser: “por que a instituição existe e para quem?”

*Uma missão bem explícita atua como uma **mão invisível que guia os envolvidos** para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da organização. (Philip Kotler)*

## INGREDIENTES

### P7. Relatórios Síntese Oficina BA:

- “A missão da agência deveria ser a **implantação do PDR e estar alinhada à missão, visão e valores do SUL DA BAHIA GLOBAL**”
- “**Desenvolver políticas públicas e privadas** para focalizar as ações de desenvolvimento regional”
- “**Fazer o link entre os interesses públicos e privados** para o desenvolvimento regional”
- “Mobilizar os atores para a execução do Plano de Desenvolvimento Regional”

### Missão do SUL DA BAHIA GLOBAL:

- “Formular, estimular e fomentar o programa de desenvolvimento integrado da Costa do Cacau 2034”

## PROPOSTA

“ Promover e integrar iniciativas públicas e privadas para o desenvolvimento sustentável da Costa do Cacau ”

# Valores - Como atuamos?

## Elementos da Visão Estratégica

### CONCEITO

Os valores constituem parâmetros que orientam a administração, o funcionamento e o relacionamento interno e externo, e que deverão balizar as práticas da Agência e das pessoas

### INGREDIENTES

#### P4. Diagnóstico:

- Visão dos entrevistados sobre a região  
*“Essa região carece de narrativa mais próxima da nossa história, o que é o sul da Bahia, a natureza, o que são as vocações, e o que existe em termos de atividades econômicas”*

#### P5. Benchmarking:

- Fatores Críticos de Sucesso para o Desenvolvimento Regional

### PROPOSTA

- » **Respeito à região:** Desenvolvemos a região potencializando seus ativos e vocações (cultura, história, natureza)
- » **Objetivos comuns:** Atuamos em torno de interesses comuns e de ampla reivindicação
- » **Protagonismo social:** Estimulamos a transformação do entorno de forma participativa e colaborativa
- » **Atuação técnica e postura apertidária:** Mantemos um clima de cooperação, sem perda da capacidade crítica e construtiva, em qualquer ambiente ideológico, garantindo a independência e continuidade dos objetivos da entidade
- » **Transparência:** Prestamos contas e estimulamos o envolvimento contínuo da sociedade

# Objetivos - O que queremos?

Elementos da Visão Estratégica

## CONCEITO

Os objetivos indicam o que a agência se propõe a executar

## INGREDIENTES

### P7. Relatórios Síntese Oficina BA:

- Conteúdo desenvolvido e validado na oficina

## PROPOSTA

- » Promover o desenvolvimento sustentável da região
- » Coordenar a execução do Plano de Desenvolvimento Regional e suas revisões posteriores
- » Apoiar e desenvolver iniciativas na região, buscando a integração dos diversos atores e visando a otimização dos esforços para o desenvolvimento.
- » Fortalecer a identidade (visão de dentro para fora) e a imagem (visão de fora para dentro) regional
- » Representar a região e exercer a defesa de seus interesses

# Metas Mobilizadoras - O que norteia nossas ações?

## Elementos da Visão Estratégica

### CONCEITO

As metas norteiam projetos e ações de advocacy da ADR.

Não são as metas da ADR

### INGREDIENTES

#### Plano de Desenvolvimento Regional

#### P4. Diagnóstico:

- Resultados do diagnóstico

#### P7. Relatórios Síntese Oficina BA:

- Conteúdo gerado durante a oficina para Agenda Imediata (Vitórias Rápidas)

#### Visão do SUL DA BAHIA GLOBAL:

- “Referência nacional em qualidade de vida e oportunidades, respeitados e fundamentos no desenvolvimento sustentável”

### PROPOSTA ATÉ 2025

- » **Educação:** Atingir as metas do PNE<sup>1</sup>: 50% das crianças de 0 a 3 anos matriculadas na creche e 100% das crianças de 4 a 5 anos matriculadas na pré-escola
- » **Educação:** Atingir os índices projetados do INEP para o Ensino Fundamental I e II
- » **Meio Ambiente:** Universalizar o acesso à água
- » **Meio Ambiente:** Atingir 100% dos domicílios com tratamento de esgoto
- » **Economia:** Reduzir em um terço o número de homicídios por ano
- » **Economia:** Aumentar em 11% o número de empregos no turismo em relação a 2017, para alcançar a mesma participação da região no estado de 2008



# Proposta de Visão Estratégica

## **PROPÓSITO**

**Tornar real o potencial da Costa do Cacau**

*Do ponto de vista social, ambiental e econômico*

## **MISSÃO**

**Promover e integrar iniciativas públicas e privadas para o desenvolvimento sustentável da Costa do Cacau**

## **VALORES**

- » **Respeito à região:** Desenvolvemos a região potencializando seus ativos e vocações (cultura, história, natureza)
- » **Objetivos comuns:** Atuamos em torno de interesses comuns e de ampla reivindicação
- » **Protagonismo social:** Estimulamos a transformação do entorno de forma participativa e colaborativa
- » **Atuação técnica e postura apartidária:** Mantemos um clima de cooperação, sem perda da capacidade crítica e construtiva, em qualquer ambiente ideológico, garantindo a independência e continuidade dos objetivos da entidade
- » **Transparência:** Prestamos contas e estimulamos o envolvimento contínuo da sociedade

## **OBJETIVOS**

- 1** Promover o desenvolvimento sustentável da região
- 2** Coordenar a execução do Plano de Desenvolvimento Regional e suas revisões posteriores
- 3** Apoiar e desenvolver iniciativas na região, buscando a integração dos diversos atores e visando a otimização dos esforços para o desenvolvimento.
- 4** Fortalecer a identidade (visão de dentro para fora) e a imagem (visão de fora para dentro) regional
- 5** Representar a região e exercer a defesa de seus interesses

## **METAS MOBILIZADORAS 2025**

- 1 Educação:** Atingir as metas do PNE<sup>1</sup>: 50% das crianças de 0 a 3 anos matriculadas na creche e 100% das crianças de 4 a 5 anos matriculadas na pré-escola
- 2 Educação:** Atingir os índices projetados do INEP para o Ensino Fundamental I e II
- 3 Infraestrutura e Meio Ambiente:** Universalizar o acesso à água
- 4 Infraestrutura e Meio Ambiente:** Dobrar o índice de tratamento de esgoto
- 5 Economia:** Reduzir em um terço o número de homicídios por ano
- 6 Economia:** Aumentar em 11% o número de empregos no turismo em relação a 2017, para alcançar a mesma participação da região no estado de 2008

## PARA REFLETIR!

# A Visão Estratégica proposta é aderente à necessidade do SUL DA BAHIA GLOBAL?



### PROPÓSITO

**Tornar real o potencial da Costa do Cacau**

*Do ponto de vista social, ambiental e econômico*

**O PROPÓSITO É  
INSPIRADOR? VOCÊ  
SE SENTE  
MOBILIZADO?**



### MISSÃO

**Promover e integrar iniciativas  
públicas e privadas para o desenvolvimento  
sustentável da Costa do Cacau**

**A MISSÃO REPRESENTA A  
RAZÃO DE SER DA ADR?**



### VALORES

- » **Respeito à região:** Desenvolvemos a região potencializando seus ativos e vocações (cultura, história, natureza)
- » **Objetivos comuns:** Atuamos em torno de interesses comuns e de ampla reivindicação
- » **Protagonismo social:** Estimulamos a transformação do entorno de forma participativa e colaborativa
- » **Atuação técnica e postura apartidária:** Mantemos um clima de cooperação, sem perda da capacidade crítica e construtiva, ambiente ideológico, garantindo a independência e continuidade dos objetivos da entidade
- » **Transparência:** Prestamos contas e estimulamos o envolvimento contínuo da sociedade

**OS VALORES ORIENTAM COMO  
A AGÊNCIA E AS PESSOAS  
DEVEM ATUAR? ELES SÃO  
VERDADEIROS PARA VOCÊ?  
QUEM NÃO COMPARTILHA  
DESSES VALORES NÃO DEVERIA  
PARTICIPAR DAS AÇÕES DA  
AGÊNCIA?**



### OBJETIVOS

**OS OBJETIVOS INDICAM CLARAMENTE O QUE A AGÊNCIA SE  
PROPÕE A EXECUTAR?**

- 1 Promover o desenvolvimento sustentável da região
- 2 Coordenar a execução do Plano de Desenvolvimento Regional e suas revisões posteriores
- 3 Apoiar e desenvolver iniciativas na região, buscando a integração dos diversos atores e visando a otimização dos esforços para o desenvolvimento.
- 4 Fortalecer a identidade (visão de dentro para fora) e a imagem (visão de fora para dentro) regional
- 5 Representar a região e exercer a defesa de seus interesses



### METAS MOBILIZADORAS

**AS METAS MOBILIZADORAS REFLETEM O NORTE QUE AS  
INICIATIVAS DA ADR DEVEM TOMAR?**

- 1 **Educação:** Atingir as metas do PNE<sup>1</sup>: 50% das crianças de 0 a 3 anos matriculadas na creche e 100% das crianças de 4 a 5 anos matriculadas na pré-escola
- 2 **Educação:** Atingir os índices projetados do INEP para o Ensino Fundamental I e II
- 3 **Meio Ambiente:** Universalizar o acesso à água
- 4 **Meio Ambiente:** Atingir 100% dos domicílios com tratamento de esgoto
- 5 **Economia:** Dobrar o índice de tratamento de esgoto
- 6 **Economia:** Até 2025, retomar aos índices de 2008 a relevância do turismo no nº de Empregos Formais, Estabelecimentos e na Massa Salarial



### III. Detalhamento do Modelo

# Diretrizes de Organização e Gestão

Visão de conjunto dos elementos

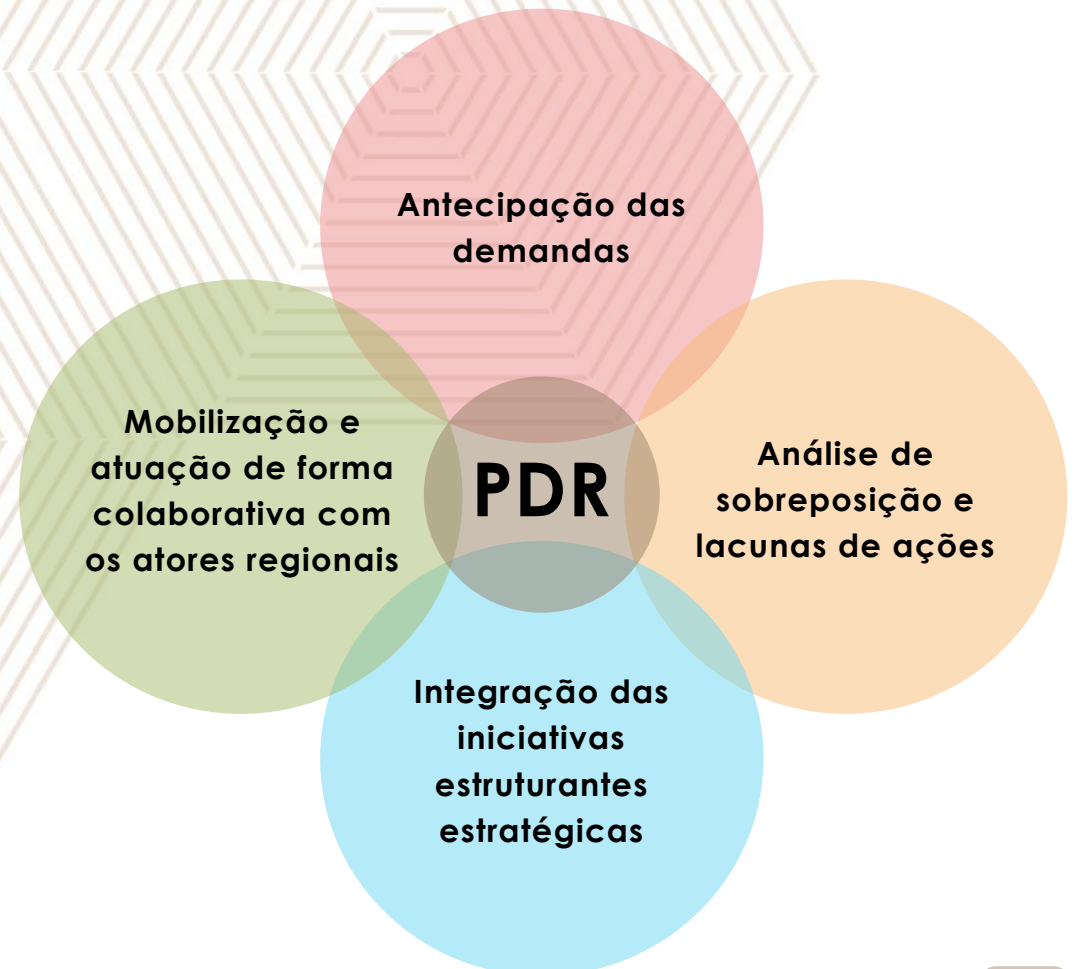




# 1 Postura estratégica

- Todas as ações da ADR estarão calcadas no **Plano de Desenvolvimento Regional**, construído no coletivo, compartilhado pelos associados e parceiros estratégicos e amplamente divulgado
- A clareza de onde se quer chegar e os caminhos escolhidos para chegar lá devem ser pilares de funcionamento da ADR

**A ADR deve ser uma entidade de integração, alinhamento e coesão regional**





# 2 Organização em Rede

- Um dos maiores ativos da região é a presença de ampla rede de produção de conhecimento, desenvolvimento de inovação e tecnologia, o modelo estabelecido se apropria desse atributo
- A organização em rede visa uma estrutura organizacional enxuta com apoio de uma rede com capacidade técnica de excelência
- Com este modelo pretende-se alcançar a melhor relação entre custos fixos e variáveis e para:
  - somar capacidade técnica e específica para cada desafio regional
  - prover resiliência para períodos de recessão

## Rede de especialistas

*“ Temos aqui instaladas duas universidades, dois institutos federais SESI, SENAI, SEBRAE, Parque Tecnológico.*

*Estas instituições de ciência e tecnologia, que tem portanto potencialidade de produção de conhecimento, desenvolvimento de inovação e tecnologia ”*

# 3 Organização leve

***Estímulo à adesão e participação de todos  
e a resiliência da Agência***

Contribuições de diferentes fontes  
de acordo com o projeto

Projetos relacionados ao PDR

Contribuição mensal fixa

Projetos relacionados aos objetivos da ADR

Custeio

FONTES DE RECURSOS

APLICAÇÕES DE RECURSOS

# 4 Organização transparente

A construção de uma organização transparente é boa prática que atende aos princípios que regem a ADR

- ✓ Princípios do Associativismo:
  - Equidade no nível de informação entre os associados para uma **gestão democrática**

- ✓ Princípios da Governança Corporativa:
  - Disponibilidade de informações de interesse dos associados para ganho de **confiança** e garantia da **idoneidade** nas ações

- ✓ Princípios da Administração Pública:
  - Publicidade de atos e fatos como forma de estabelecer **credibilidade**

# 5 Foco em objetivos comuns

- A ADR deve agir de forma independente e buscar garantia da perenidade dos objetivos e propostas
- Nesse sentido, para a convergência de uma ampla gama de atores sociais, suas ações devem estar em torno de objetivos comuns de desenvolvimento
- Os objetivos podem ser ampliados ou reduzidos considerando todos os que participam

“

A **agenda deve gerar riqueza** não só para os empresários, mas para a população que trabalha.

”



# 6 Gestão profissional e engajada

## ✓ A gestão deve ser técnica:

- Os gestores devem ter diferentes competências, experiências, estilos e perfis para enriquecimento das discussões, empreendedora

## ✓ A gestão deve ser comprometida:

- Disponibilidade de tempo
- Alinhamento com os valores organizacionais
- Atividade não remunerada

*(A institucionalidade) precisa ter **permeabilidade, legitimidade e competência.***

*Temos que importar modelos bem sucedidos, não devemos ter medo de **copiar as melhores referências.***



# 7 Capacidade de articulação e integração

**São fatores críticos de sucesso que a equipe executiva tenha os seguintes atributos:**



**Visão estratégica**



**Capacidade de articular uma ampla rede de relações institucionais públicas e privadas**



**Capacidade de gerir redes colaborativas e parcerias institucionais**

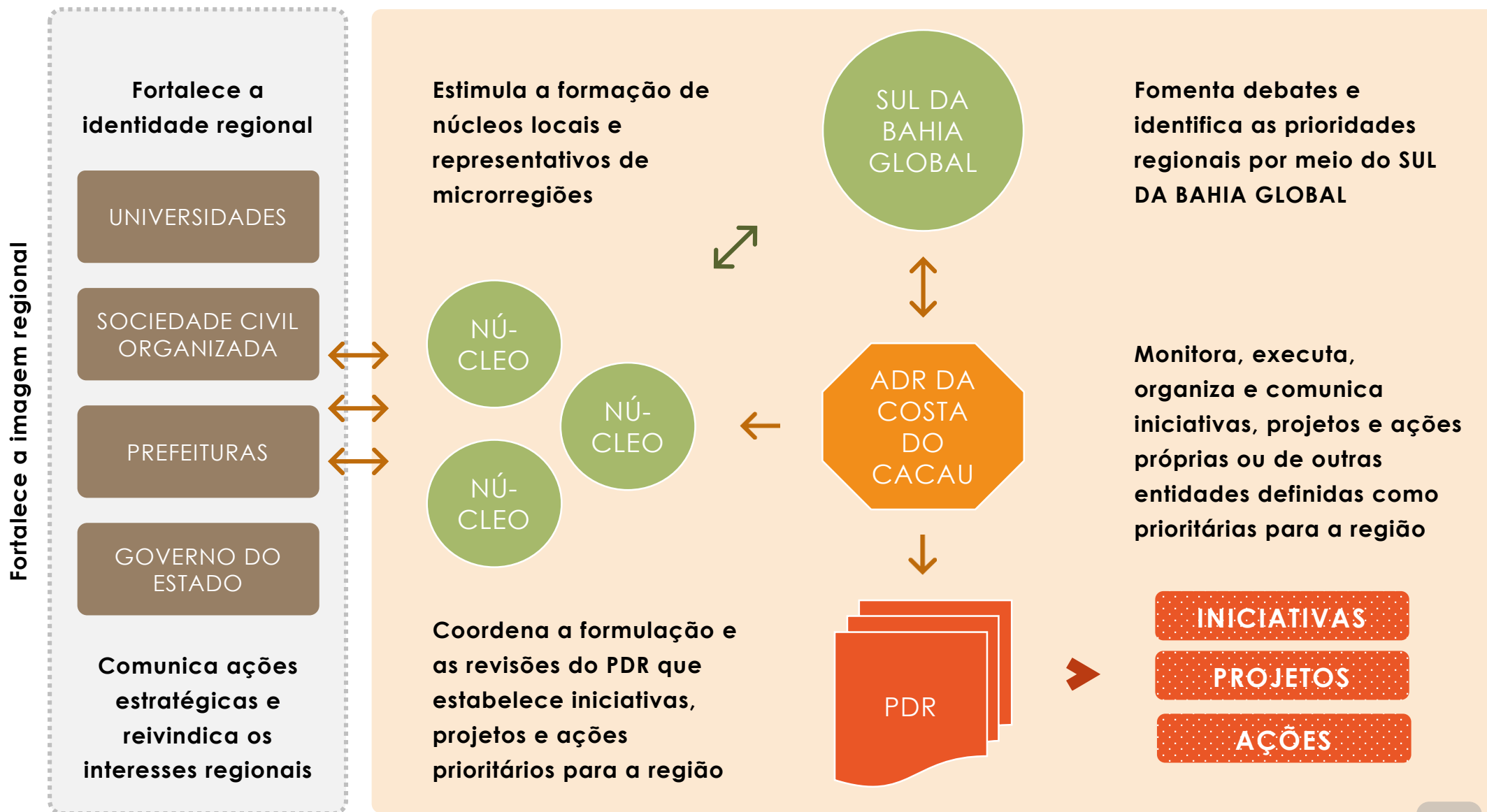


**Capacidade de comunicação e mobilização**



**Conhecimento da região e credibilidade**

# Como a ADR da Costa Cacau atuará na região?



# Como a ADR se constitui?

**A ADR será uma associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos<sup>1</sup>**

## Denominação

Agência de  
Desenvolvimento da  
Costa do Cacau

## Fins

Fins dispostos na Lei  
Federal n. 9.790, de 23  
de março de 1999, no  
art 3º , inciso VI e VIII

## Natureza Jurídica

Pessoa jurídica de  
direito privado,  
constituída sob a  
forma de associação  
civil sem fins  
lucrativos

## Área de atuação

Canavieiras, Ilhéus,  
Itabuna, Itacaré,  
Uruçuca, Una

**<sup>1</sup>A ADR poderá pleitear a qualificação de OSCIP após estar em funcionamento regular há no mínimo três anos. Para receber a qualificação, todo material foi elaborado em conformidade com a Lei nº 9790/1999.**

# Como essas diretrizes se refletem no dia a dia da ADR?

## CADEIA DE VALOR

Faz o elo entre as diretrizes estratégicas e os processos e permite a análise de atividades que criam valor para o público alvo

**As atividades são agrupadas segundo a sua função para a organização:**

### ATIVIDADES DE GESTÃO

Asseguram que a organização opere de acordo com seus objetivos, metas e padrões estabelecidos.

### ATIVIDADES FINALÍSTICAS

Agregam valor ao público alvo. Fundamentais para que uma organização consiga cumprir sua missão.

### ATIVIDADES DE APOIO

Dão suporte a outros processos. Mantém o funcionamento da organização.

# Cadeia de Valor da Agência De Desenvolvimento Regional





# Como assegurar os interesses dos diversos atores envolvidos?

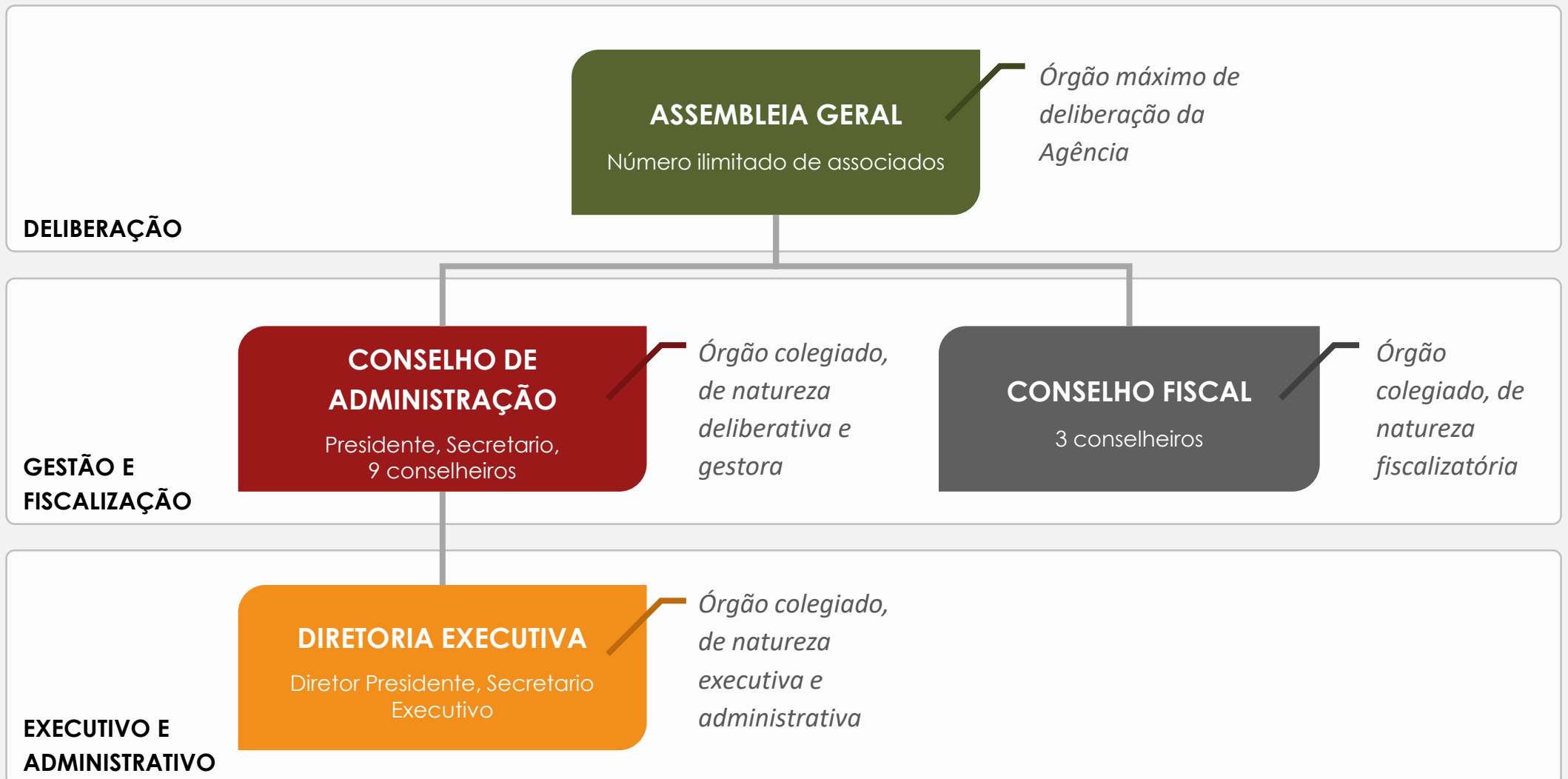
## SISTEMA DE GOVERNANÇA

Define como a organização é dirigida e monitorada, envolvendo relacionamento entre associados, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

### Foi desenhado considerando:

- ✓ Organização em sua fase inicial
- ✓ Flexibilidade para crescimento posterior

# Sistema de governança



- A auditoria externa é uma boa prática de governança. Sempre que possível, é recomendável a sua contratação.
- No caso das OSCIP's, a Lei 9.790/99 prevê no Art. 4º, Inciso VII, 'c', que é necessária auditoria externa quando houver parceria com o governo.

# Sistema de governança

ORGÃO	ASSEMBLEIA GERAL	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO FISCAL	DIRETORIA EXECUTIVA
<b>FORMA DE ELEIÇÃO</b>	Novos associados são admitidos pelo Conselho de Administração	Eleição em Assembleia Geral	Eleição em Assembleia Geral	Admissão pelo Conselho de Administração
<b>DURAÇÃO DO MANDATO</b>	Enquanto estiver em dia com a contribuição	2 anos 1 reeleição	2 anos 1 reeleição	2 anos 1 reeleição
<b>PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Apreciar documentos estratégicos*</li> <li>II. Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração do Conselho Fiscal</li> <li>III. Apreciar e deliberar acerca dos projetos estratégicos</li> <li>IV. Propor e apreciar alterações no Estatuto Social;</li> <li>V. Instituir e modificar normas da Agência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. definir as atividades e políticas finalísticas, conformidade legal, sistema de governança, relação institucional e comunicação</li> <li>II. assegurar a existência de sistema de governança atuante e gestão executiva eficaz</li> <li>III. assegurar que as ações da Agência estejam condizentes com seu propósito e objetivos institucionais;</li> <li>IV. garantir a prestação de contas</li> <li>V. garantir alinhamento entre as demais instâncias de governança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. examinar a situação financeira periodicamente</li> <li>II. avaliar e emitir parecer sobre documentos estratégicos*</li> <li>III. avaliar e emitir parecer</li> <li>IV. Verificar erros fraudes ou crimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. coordenar e dirigir as atividades gerais da Agência;</li> <li>II. celebrar convênios buscando realizar os fins da Agência;</li> <li>III. formar comissões especiais de trabalho</li> <li>IV. elaborar documentos estratégicos*</li> <li>V. Prestar contas continuamente</li> </ul>
<b>REMUNERAÇÃO</b>	Não há	Não há	Não há	Remuneração prevista para o Secretário-Executivo

\*Documentos estratégicos: relatório anual de atividades, balanço patrimonial e demais documentos relativos aos movimentos financeiros e contábeis e plano de ação anual

# Como se organiza hierarquicamente?

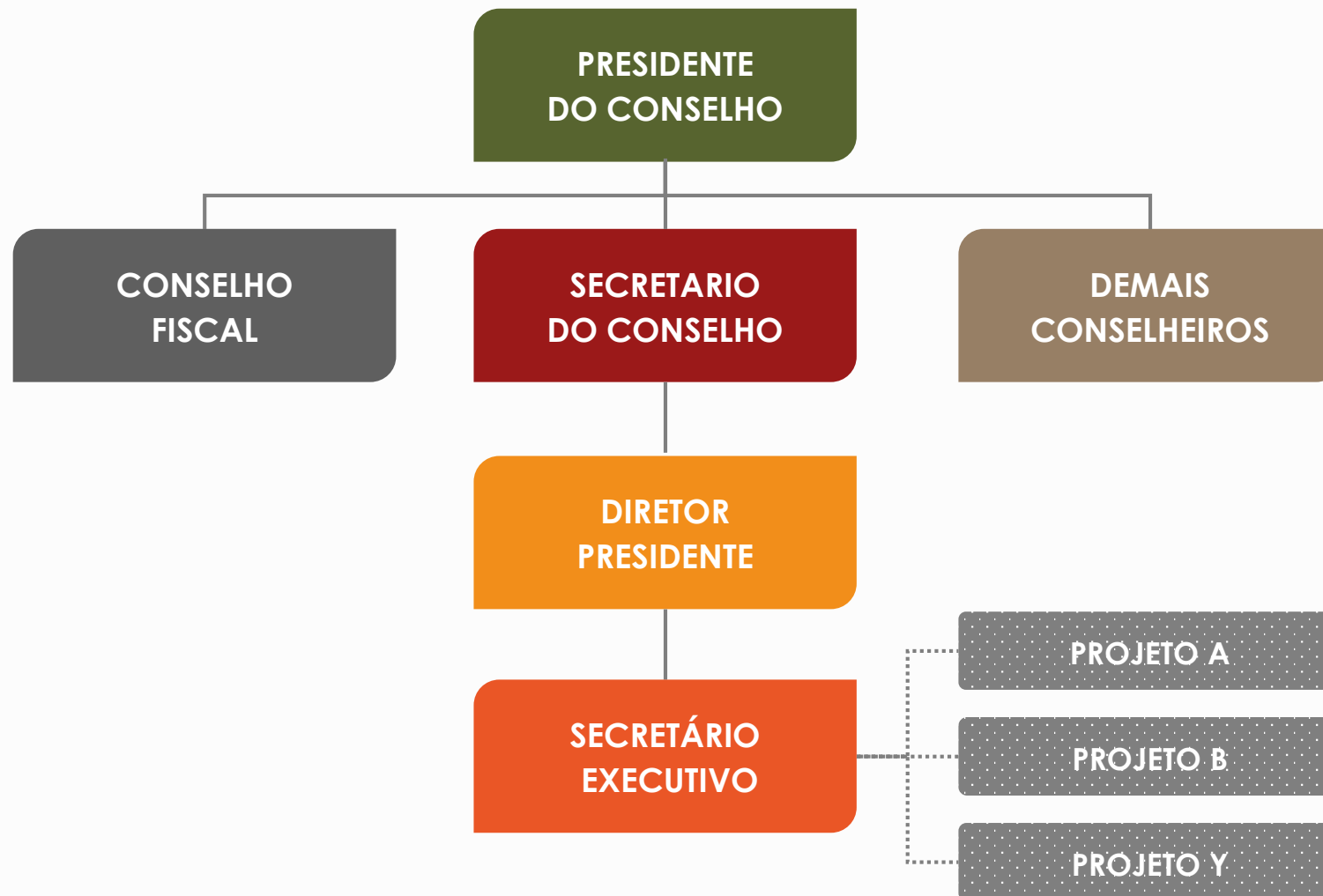
## ORGANOGRAMA E ATRIBUIÇÕES

Estabelecem a hierarquia entre os cargos e definem funcionalmente o papel de cada um.

### O organograma foi desenhado considerando:

- ✓ Organização em sua fase inicial e com restrição orçamentária
- ✓ Flexibilidade funcional: o quadro organizacional cresce à medida que a ADR ganhe corpo
- ✓ Organização por projetos: estruturas são montadas especificamente para cada projeto
- ✓ Equipe terceirizada: estabelecer relações com organizações ou consultores capazes e engajados para tocar o dia a dia, tanto nas atividades finalísticas, como nas de apoio e gestão

# Organograma



\* Quando necessário, Presidente e Secretario do Conselho substituem Diretor Presidente e Secretário Executivo respectivamente



# Como se mantém?

PREMISSAS ADOTADAS	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Número de associados contribuintes:	20	30	40
Valor da contribuição mensal do associado:	R\$ 220,00	R\$ 230,00	R\$ 250,00
Orçamento médio por projeto:	-	R\$ 200.000,00	R\$ 200.000,00
Número de projetos em andamento:	0	2	3
Overhead de projetos:	5%	5%	5%
Infraestrutura básica de funcionamento cedida <sup>1</sup> :	0	0	0
Financiamento inicial do projeto <sup>2</sup>	R\$ 90.000,00	-	-
Despesas de implantação	R\$ 10.000,00		
Receita Anual (+)	R\$ 142.800,00	R\$ 102.800,00	R\$ 150.000,00
Despesa Anual (-)	R\$ 104.400,00	R\$ 129.000,00	R\$ 139.200,00
<b>Resultado operacional (=)</b>	<b>R\$ 38.400,00</b>	<b>R\$ (26.200,00)</b>	<b>R\$ 10.800,00</b>
Fundo de Reserva <sup>3</sup> (- despesas de implantação)	R\$ 28.400,00	R\$ 2.200,00	R\$ 13.000,00

<sup>1</sup> A ADR funcionará em um espaço cedido com estrutura mínima inclusa: mobiliário, rede, luz, água, etc.

<sup>2</sup> O primeiro ano terá aporte inicial de R\$ 90.000,00 para financiar: (i) Custos relacionados ao registro da Associação, (ii) Salário do 1o ano de trabalho do Secretário Executivo e (iii) custos necessários em infraestrutura inicial (computador, impressora, etc)

<sup>3</sup> O Fundo de reserva do ANO 1 é usado para cobrir o resultado operacional negativo do ANO 2

## Para refletir...

- **As diretrizes de organização e gestão estão de acordo com as expectativas do SUL DA BAHIA GLOBAL?**
- **A Cadeia de Valor, o Sistema de Governança e o Organograma refletem uma estrutura organizacional viável e funcional para a ADR da Costa do Cacau?**



# Principais referências:

- Constituição Federal (art. 5º XVII a XXI e art. 174, § 2º)
- Código Civil (Lei nº 10.406/2002, arts. 53 a 61)
- Lei nº 6.015/1973, arts. 114 a 120
- Lei nº 9.790/99 e Decreto nº 3.100/1999
- Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015
  - <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>
- Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016
  - [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22111/GUIA\\_3SETOR\\_WEB.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22111/GUIA_3SETOR_WEB.pdf)
- Associação. / Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília : Sebrae, 2014.
  - [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf)
- OSCIP: organização da sociedade civil de interesse público. / Univaldo Coelho Cardoso, Vânia Lúcia Nogueira Carneiro, Édna Rabêlo Quirino Rodrigues. – Brasília : Sebrae, 2014.
  - [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/\\$File/5194.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d859d470786e9468569ec9ba3c8b7496/$File/5194.pdf)
- PAES, J. E. S. . Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social. Aspectos Jurídicos, Administrativos, Contábeis, Trabalhistas e Tributários.. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2018. v. 1. 805p
- Porter, M.E. (1985) Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 557 p
- MINTZBERG, H.. Criando organizações eficazes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003