

2018 - 2038

**LIDER** →

INTEGRAÇÃO DA AMUREL

**LIDERANÇA PARA O  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Plano de Ações Estratégicas  
para o Desenvolvimento Sustentável  
do Território que Integra a  
Associação de Municípios da Região de Laguna



**SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS -  
SEBRAE SANTA CATARINA**

SC 401, Km 01, Parque Tecnológico Alfa | Bairro João Paulo – CEP: 88030-000  
Florianópolis-SC | Telefone: (48) 3221-0800

Gerente da Unidade de Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial Sebrae/NA  
**Bruno Quick**

Gestor Nacional do Programa LIDER  
**Robson Schmidt**

Presidente do Conselho Deliberativo  
**Alaor Francisco Tissot**

Diretor Superintendente  
**Carlos Henrique Ramos Fonseca**

Diretor Técnico  
**Luc Pinheiro**

Diretor Administrativo Financeiro  
**Anacleto Angelo Ortigara**

Gerente da Unidade de Atendimento Individual  
**Paulo Cesar Sabbatini Rocha**

Gestor Estadual do Programa LIDER SC  
**Diego Wander Demétrio**

Coordenadora Regional Regional Sul  
**Murilo Emanuel Gelosa**

Gestora Local do Programa LIDER SC  
**Juliana Baldessar Ghizzo**

Assistente de Atendimento  
**Renata Goulart Fernandes**

Florianópolis – Santa Catarina – Abril de 2019

## MUNICÍPIOS

José Benjamim Arent  
**Prefeito de Armazém**

Roberto Kuerten Marcelino  
**Prefeito de Braço do Norte**

Nivaldo de Souza  
**Prefeito de Capivari de Baixo**

Márcio Borba Blasius  
**Prefeito de Grão Pará**

Edevaldo Bez de Oliveira  
**Prefeito de Gravatal**

Rui José Candemil Junior  
**Prefeito de Imaruí**

Rosivaldo da Silva Junior  
**Prefeito de Imbituba**

Edenilson Montini da Costa  
**Prefeito de Jaguaruna**

Mauro Vargas Candemil  
**Prefeito de Laguna**

Vilson Tadeu Marcon  
**Prefeito de Pedras Grandes**

Deyvisonn da Silva de Souza  
**Prefeito de Pescaria Brava**

Lindomar Ballmann  
**Prefeito de Rio Fortuna**

Dalmir Carara Cândido  
**Prefeito de Sangão**

Salésio Wiemes  
**Prefeito de Santa Rosa de Lima**

Ibaneis Lembeck  
**Prefeito de São Ludgero**

Robson Jean Back  
**Prefeito de São Martinho**

Clésio Bardini de Biasi  
**Prefeito de Treze de Maio**

Joares Carlos Ponticelli  
**Prefeito de Tubarão**

Arceiras

## **ASSOCIAÇÃO DE MUNICÍPIOS DA REGIÃO DE LAGUNA - AMUREL**

Roberto Kuerten Marcelino  
**Presidente da AMUREL**

Nivaldo de Sousa  
**1º vice-presidente**

Deyvisson da Silva de Souza  
**2º vice-presidente**

*Parceiras*

## SUMÁRIO

LIDER INTEGRAÇÃO DA AMUREL .....	05
INTRODUÇÃO .....	06
O PROGRAMA LIDER .....	07
CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO .....	12
RETROSPECTO LIDER INTEGRAÇÃO DA AMUREL .....	29
ANÁLISE DE AMBIENTE .....	38
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	40
AGENDA DE OBJETIVOS E METAS .....	43
ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA .....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	53

Sumário



# LIDER

## INTEGRAÇÃO DA AMUREL

### Visão

VISÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DE LAGUNA ATÉ 2038.  
SER REFERÊNCIA CATARINENSE EM OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO, COM EQUILÍBRIO SOCIAL.

### Missão

GERAR E PROMOVER O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA REGIÃO, INTEGRANDO AS POTENCIALIDADES DE CADA MUNICÍPIO, DE FORMA CONTÍNUA.

### Valores

Comprometimento;  
Inovação;  
Pertencimento;

Sustentabilidade;  
Transparência;  
União.



# Introdução

O plano de ações estratégicas 2018 – 2038, para o desenvolvimento sustentável do território que integra a Associação de Municípios da Região de Laguna é um conjunto de propostas e diretrizes, com vistas a pactuar uma agenda positiva de desenvolvimento regional e dar visibilidade aos projetos elencados no Programa LIDER, em parceria com os municípios que fazem parte da AMUREL e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, o Sebrae.

A agenda se insere como um instrumento de orientação e direcionamento, para atuação do grupo a partir do Programa LIDER, de instituições parceiras, poder público e demais lideranças empresariais e organizações civis organizadas, na formulação e execução de projetos, programas e ações de intervenção, que visem à promoção do desenvolvimento sustentável da região, por meio de uma governança institucionalizada junto a AMUREL.

O Sebrae atua como catalizador no processo, por meio de consultoria e instrutoria, na articulação, mobilização e sensibilização, para a implementação, monitoramento e gestão do programa no território.

As lideranças regionais são os protagonistas do programa, atuando na execução e integração das ações propostas nas estratégias de desenvolvimento regional. Ao produzirem e adotarem este documento, os participantes do Programa LIDER se comprometem a implementar estas ações, em um processo contínuo de mobilização e integração de lideranças e instituições, na formação de parcerias e na promoção do desenvolvimento sustentável da região, de forma economicamente viável, ambientalmente correta, socialmente justa e culturalmente desenvolvida.



## O PROGRAMA LIDER

Concebido para mobilizar e apoiar as lideranças para a efetivação das vocações e otimização dos recursos, com ênfase nos pequenos negócios e sua geração e distribuição de renda, por meio de uma governança local e regional, para promover a integração, a organização, implantação e gestão, de forma empreendedora e participativa, das políticas de interesse público e regional.

Propõe-se uma intervenção ou reinvenção regional, para a geração ou fortalecimento de uma identidade regional, com potencial para o desenvolvimento dos pequenos negócios em uma cadeia produtiva regional potencial economicamente. Segue os princípios da Gestão Empreendedora para o Desenvolvimento Sustentável, por meio de um modelo de governança efetiva.

### *Histórico*

O Programa LIDER é fruto de uma sequência de vários programas realizados pelo Sebrae, em território nacional, no ambiente de negócios, como o PRODER, DELIS, SEBRAE IDEAL, DET e POLÍTICAS PÚBLICAS, e tem como objetivo capacitar e formar Atores de Desenvolvimento locais e regionais, para o exercício de uma Governança sólida em um território, no desenvolvimento dos pequenos negócios.

### *Justificativa*

Nasce da necessidade de uma estratégia que potencialize os avanços permitidos pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, permitindo a integração regional dos municípios brasileiros, por meio de uma Governança, formada por atores, dos setores público, privado e o terceiro setor; como protagonistas de um plano de desenvolvimento para a região.

### *Objetivo de programa*

Promover a mobilização de lideranças para a criação, formulação e implantação de um programa de desenvolvimento regional, e seus mecanismos de sustentação, congregando e integrando os seguintes setores:

- ▶ Setor Público;
- ▶ Setor Privado;
- ▶ Terceiro Setor.

# Visão de resultada

Mobilização das lideranças para a invenção ou reinvenção regional e a geração ou fortalecimento do sentimento de regionalidade e da identidade regional, com foco no seu desenvolvimento e dos pequenos negócios, por meio de:

- ▶ **Lideranças regionais unidas em torno de um objetivo comum.**
- ▶ **Visão de futuro regional e criação da agenda estratégica da região.**
- ▶ **Implantação e operação da instituição de gestão do Plano Estratégico Regional.**
- ▶ **Definição e operação do grupo de impulsão do desenvolvimento sustentável da região.**

## *Público-alvo*

Empresários, gestores municipais e de entidades do terceiro setor com perfil de liderança e potencial de atuação junto a comunidade regional no processo do desenvolvimento sustentável.



# Estrutura do programa

O Programa LIDER foi concebido para acontecer em três fases: **pré-operacional** (fase da articulação); **operacional** (fase do planeamento) e **pós-operacional** (fase da gestão/governança).



# Escopo detalhado

O Programa LIDER foi concebido para acontecer em três fases: **pré-operacional** (fase da articulação); **operacional** (fase do planejamento) e **pós-operacional** (fase da gestão/governança).



## 1) Fase Pré-Operacional (Fase da Articulação)

Etapa I: Identificação da Situação Regional;

Etapa II: Sensibilização e Formação do Grupo.



## 2) Fase Operacional (Fase do Planejamento)

Encontro 1: Construção da Coesão e Identidade do Grupo;

Encontro 2: Gestão Compartilhada da Mudança;

Encontro 3: Desenvolvimento da Liderança Empreendedora;

Encontro 4: Oportunidades de Articulação e Negociação;

Encontro 5: A Escola do Futuro da Região;

Encontro 6: Formulação de Estratégias de Desenvolvimento;

Encontro 7: Elaboração do Plano de Ação;

Encontro 8: Institucionalização e Governança do

Desenvolvimento Regional.



## 3) Fase Pós-Operacional (Fase da Gestão/Governança)

Fórum I: Monitoramento dos Compromissos Regionais;

Fórum II: Monitoramento dos Compromissos Regionais.

Fórum III: Monitoramento dos Compromissos Regionais;

Fórum IV: Monitoramento dos Compromissos Regionais.

Fórum V: Monitoramento dos Compromissos Regionais.

# CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO

## RECORTE REGIONAL

Visando o desenvolvimento regional, a Associação de Municípios da Região de Laguna firmou uma parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, para a implantação do Programa “LIDER Integração da AMUREL”.

São 18 municípios que integram o Programa “LIDER Integração da AMUREL”, representados por empresários, gestores municipais e de entidades do terceiro setor, com perfil de liderança e potencial de atuação junto à comunidade regional dos municípios.



**Mapa:** municípios da região de Laguna, que integram a AMUREL.

## Quadro populacional, social e econômico

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os 18 municípios do território que integra a AMUREL, possuem uma população estimada em 2018 de 365.687 habitantes. Tubarão é o município sede da associação de municípios e o mais populoso, com 104.937 habitantes, ocupando a 13ª posição no ranking do estado. Santa Rosa de Lima é o município menos populoso da região da AMUREL, com 2.137 habitantes, ocupando a 278ª posição no ranking do estado.

Santa Rosa de Lima tem ainda a menor taxa de urbanização (população residente em áreas urbanas / 2010) da região da AMUREL, com 25,1% (273ª no ranking do estado), sendo que a média da taxa de urbanização no território da AMUREL é de 78,1%, no estado de Santa Catarina, 84% e no Brasil, 84,4%. Imbituba lidera o ranking no estado e da região da AMUREL, em 1ª posição na taxa de urbanização, com 100%, seguido por Capivari de Baixo, com 91,4% (35ª posição no estado), Tubarão, com 90,6% (43ª posição no estado) e São Ludgero, com 89,7% (44ª posição no estado).

Conforme dados do IBGE, relativos a 2015, a movimentação econômica dos 18 municípios que compõem a região da AMUREL, segundo a composição do PIB, foi de aproximadamente R\$ 9,1 bilhões, o equivalente a 3,65% do PIB estadual, que foi de R\$ 249,07 bilhões, em 2015. Tubarão é o município com o maior PIB da região da AMUREL, com R\$ 3,2 bilhões em 2015, seguido por Imbituba, com R\$ 1,1 bilhões; Braço do Norte, com R\$ 975,1 milhões e Laguna, com R\$ 732,1 milhões. Santa Rosa de Lima tem o menor PIB da região da AMUREL, com R\$ 48,8 milhões, em 2015.

Com relação ao PIB per capita, Rio Fortuna, com 4.601 habitantes, tem o maior índice da região da AMUREL, com uma renda de R\$ 50.035,07, seguido por São Ludgero, com R\$ 47.845,42; Tubarão, com R\$ 31.153,08 e Braço do Norte, com R\$ 30.698,29 de PIB Per Capita em 2015. Os dados populacionais, o PIB, o PIB per capita, o ranking estadual e microrregional do PIB per capita e o IDHM dos municípios da região da AMUREL são apresentados na tabela a seguir. O município de Pescaria Brava não teve seus dados consolidados pelo IBGE, com relação ao ranking estadual e microrregional do PIB per capita e o IDHM.

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO ESTIMADA	PIB R\$	PIB PER CAPITA	RANKING PIB PER CAPITA SC	RANKING PIB PER CAPITA MICRORREGIÃO	IDHM
Armazém	8.587	162,8 mi	19.520,64	230°	15°	0,770
Braço do Norte	33.016	975,1 mi	30.698,29	96°	5°	0,778
Capivari de Baixo	24.559	560,6 mi	23.691,64	164°	9°	0,767
Grão Pará	6.542	186,3 mi	28.770,31	116°	6°	0,736
Gravatal	11.423	154,3 mi	13.740,75	286°	19°	0,757
Imaruí	10.326	163,8 mi	14.984,09	282°	18°	0,667
Imbituba	44.412	1,1 bi	26.048,89	135°	8°	0,765
Jaguaruna	19.755	381,7 mi	20.110,94	220°	14°	0,721
Laguna	45.500	732,1 mi	16.396,92	269°	16°	0,752
Pedras Grandes	4.000	108,9 mi	26.791,34	130°	7°	0,728
Pescaria Brava	10.022	73,4 mi	7.463,46	...	...	...
Rio Fortuna	4.601	229,2 mi	50.035,07	14°	1°	0,806
Sangão	12.446	250,1 mi	21.256,73	203°	12°	0,700
Sta Rosa de Lima	2.137	48,8 mi	22.945,21	177°	10°	0,757
São Ludgero	13.165	595,2 mi	47.845,42	16°	2°	0,755
São Martinho	3.189	68,8 mi	21.349,11	200°	11°	0,742
Treze de Maio	7.070	112,2 mi	15.884,91	274°	17°	0,729
Tubarão	104.937	3,2 bi	31.153,08	93°	4°	0,796


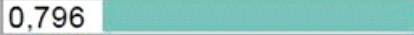
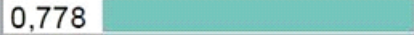
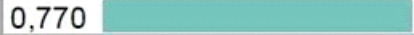
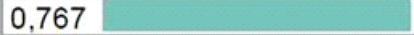
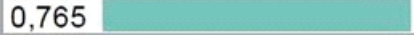
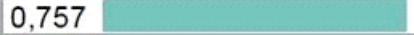
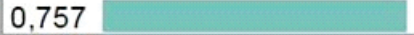

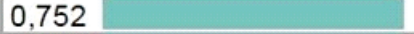
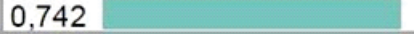

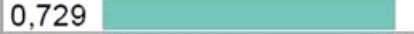
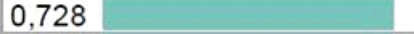
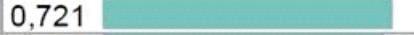

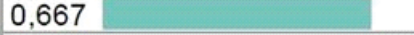
Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 2015 e 2017.



Em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano – IDHM (IBGE, 2010), Rio Fortuna tem apresenta o melhor desempenho da região da AMUREL, na 1º posição, com 0,806 e 14º posição no ranking do estado, seguido por São Ludgero, com 0,755, 2º posição na região da AMUREL e 16º posição no estado de Santa Catarina. O município de Pescaria Brava não teve os dados consolidados.

O Índice de Desenvolvimento Humano é uma medida comparativa usada para classificar os países pelo seu grau de "desenvolvimento humano" e para ajudar a classificar os países como desenvolvidos, em desenvolvimento e subdesenvolvidos. A estatística é composta a partir de dados de expectativa de vida ao nascer, educação e PIB per capita (como um indicador do padrão de vida) recolhidos em nível nacional.

Considerando este conceito de "IDHM", o município de Imaruí, com 10.326 habitantes (IBGE/2018) está com um índice "médio" de desenvolvimento humano, sendo de 0,667, em relação aos demais municípios da região da AMUREL, que tem o índice acima de 0,700, considerados como um índice "alto" de desenvolvimento humano.

IDHM dos municípios da AMUREL - 2010				
Municípios	IDHM - 2010			Posição em Santa Catarina
Rio Fortuna	0,806		muito alto	6º
Tubarão	0,796		alto	12º
Braço do Norte	0,778		alto	35º
Armazém	0,770		alto	50º
Capivari de Baixo	0,767		alto	57º
Imbituba	0,765		alto	59º
Gravatal	0,757		alto	79º
Santa Rosa de Lima	0,757		alto	79º
São Ludgero	0,755		alto	84º
Laguna	0,752		alto	95º
São Martinho	0,742		alto	119º
Grão Pará	0,736		alto	144º
Treze de Maio	0,729		alto	160º
Pedras Grandes	0,728		alto	163º
Jaguaruna	0,721		alto	178º
Sangão	0,700		alto	230º
Imaruí	0,667		médio	273º
Pescaria Brava	...		...	...

Fonte: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento do Brasil – PNUD.  
Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil – 2013.

## ASPECTOS ECONÔMICOS DA REGIÃO DA AMUREL

Em relação aos aspectos econômicos regionais, os dados se concentram sobre o Produto Interno Bruto (PIB), o Valor Adicionado Bruto (VAB), o volume de empresas e o estoque de empregos. Quando possível, os dados foram estratificados por municípios.

A representatividade do VAB (Valor Adicionado Bruto) na composição do PIB, em 2015, apontou que o setor econômico mais produtivo na região da AMUREL é o de serviços, com 32,6% do PIB, seguido pelo setor da indústria, com 22,8% e da administração pública, com 15,1% do PIB. O Valor Adicionado Bruto (VAB) é o valor que cada setor da economia (agropecuária, indústria e serviços) acresce ao valor final de tudo que foi produzido em uma região. O Produto Interno Bruto (PIB) é a soma dos VABs setoriais e dos impostos e é a principal medida do tamanho total de uma economia.

Considerando as atividades econômicas mais produtivas na região da AMUREL, com relação ao CNAE (Código Nacional de Atividade Econômica), destaca-se a geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, com um expressivo VAB em 2016 de R\$ 1,09 bilhões. A fabricação de produtos de material plástico somou em 2016, um VAB de R\$ 404,4 milhões, seguido do comércio varejista não especializado, com um VAB em 2016 de R\$ 344,4 milhões, o abate e fabricação de produtos de carne, com um VAB em 2016 de R\$ 336,1 milhões e o comércio atacadista especialista em outros produtos, com um VAB em 2016 de R\$ 310,5 milhões.

A região da AMUREL tem algumas atividades econômicas específicas, como a fabricação de cimento, em Capivari de Baixo e Imbituba, com um VAB em 2016 de R\$ 104 milhões. A fabricação de produtos cerâmicos na região da AMUREL também é expressiva, com um VAB de 154 milhões em 2016. A extração de carvão mineral em Capivari de Baixo e São Ludgero, como uma atividade típica da região sul catarinense, não agrega um valor adicionado bruto (VAB) expressivo, somando em 2016 R\$ 4,7 milhões.

Outra observação importante, com relação ao território da AMUREL ser uma região litorânea, as atividades de pesca e fabricação de produtos do pescado são expressivas somente no município de Laguna, com um VAB em 2016 de R\$ 98,9 milhões, somado as duas atividades econômicas relacionados a pesca.

Na comparação da taxa média anual de crescimento do PIB 2011 – 2015, a região da AMUREL apresenta um crescimento ligeiramente superior (9,7%) à taxa média de crescimento do Estado de Santa Catarina. Entretanto, ambos apresentam uma taxa de crescimento menor do a taxa média brasileira no período, que foi de 10,4%.

Os quadros abaixo demonstram a evolução do PIB e PIB Per Capita 2011-2015, a representatividade do VAB na composição do PIB em 2015, o PIB 2015 e PIB Per Capita 2015 dos municípios e o estoque e perfil de empresas e empregos da região da AMUREL.

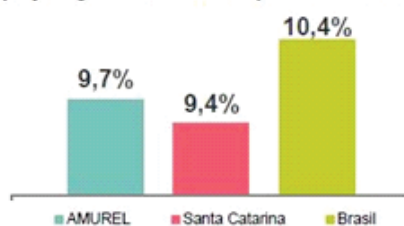
## EVOLUÇÃO DO PIB E PIB PER CAPITA 2011-2015

### REPRESENTATIVIDADE DO VAB NA COMPOSIÇÃO DO PIB

Ano	PIB e PIB <i>per capita</i> AMUREL - 2011-2015		
	Milhões (R\$)	Participação em SC	PIB per capita a preços correntes (R\$)
2011	6,3	3,6%	18.693
2012	7,1	3,7%	21.014
2013	8,3	3,8%	23.546
2014	9,2	3,8%	26.056
2015	9,1	3,7%	25.569

Representatividade do VAB na composição do PIB – 2015		
Valor adicionado bruto (VAB)	AMUREL	Santa Catarina
1. Agropecuária	8,1%	5,0%
2. Indústria	22,8%	24,2%
3. Comércio	11,6%	13,2%
4. Serviços	32,6%	30,3%
5. Administração Pública	15,1%	11,5%
6. Impostos	9,7%	15,8%
Total do PIB	100,0%	100,0%

#### Comparativo da taxa média anual de crescimento do PIB (a preços correntes) – 2011/2015



Fonte: IBGE – Produto Interno Bruto dos Municípios – 2011/2015.

Nota: PIB em valores nominais.

## PIB DOS MUNICÍPIOS

Municípios ( <i>ranking estadual</i> )	PIB 2015 Milhões (R\$)	Taxa média anual de crescimento do PIB 2011/2015
Tubarão (15º)	3.205	9%
Imbituba (40º)	1.124	11%
Braço do Norte (43º)	975	15%
Laguna (58º)	732	9%
São Ludgero (71º)	595	11%
Capivari de Baixo (76º)	561	-3%
Jaguaruna (101º)	382	12%
Sangão (119º)	250	9%
Rio Fortuna (133º)	229	28%
Grão Pará (150º)	186	11%
Imaruí (167º)	164	9%
Armazém (168º)	163	11%
Gravatal (173º)	154	8%
Treze de Maio (200º)	112	7%
Pedras Grandes (202º)	109	6%
Pescaria Brava (236º)	73	...
São Martinho (241º)	69	6%
Santa Rosa de Lima (269º)	49	9%

Fonte: IBGE – Produto Interno Bruto dos Municípios – 2011/2015.

Nota: PIB em valores nominais.

Como o gráfico acima destaca, o município de Rio Fortuna apresentou a maior taxa média anual de crescimento do PIB, correspondendo a 28%, enquanto o município de Capivari de Baixo apresentou um decréscimo de 3%.

Já em relação ao PIB per capita, a região apresenta uma amplitude significativa, pois o município de Rio Fortuna figura na 14ª posição estadual, com um PIB per capita de R\$ 50.035, enquanto o município de Pescaria Brava está na 295ª posição estadual, com um PIB per capita de apenas R\$ 7.463. Essa diferença retrata a desigualdade inter-regional.

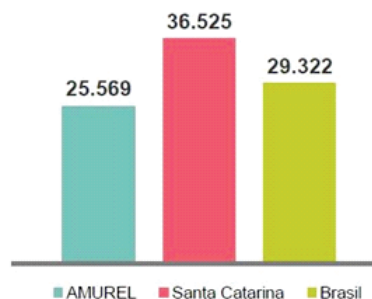
Quando comparados com a média nacional do PIB per capita, que é de R\$ 29.322,00, ou com a média estadual, que é de R\$ 36.525,00, a região da AMUREL apresenta uma diferença significativa, exibindo um PIB per capita médio de R\$ 25.569,00.

Municípios ( <i>ranking estadual</i> )	PIB <i>per capita</i> 2015 (Reais)
Rio Fortuna (14º)	50.035
São Ludgero (16º)	47.845
Tubarão (93º)	31.153
Braço do Norte (96º)	30.698
Grão Pará (116º)	28.770
Pedras Grandes (130º)	26.791
Imbituba (135º)	26.049
Capivari de Baixo (164º)	23.692
Santa Rosa de Lima (177º)	22.945
São Martinho (200º)	21.349
Sangão (203º)	21.257
Jaguaruna (220º)	20.111
Armazém (230º)	19.521
Laguna (269º)	16.397
Treze de Maio (274º)	15.885
Imaruí (282º)	14.984
Gravatal (286º)	13.741
Pescaria Brava (295º)	7.463

Fonte: IBGE – Produto Interno Bruto dos Municípios – 2011/2015.

Nota: PIB em valores nominais.

Comparativo do PIB  
*per capita* - 2015

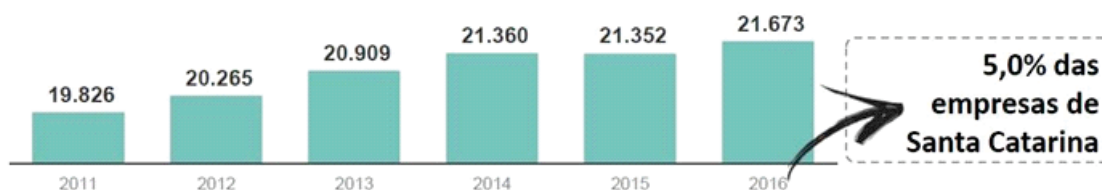


Os 18 municípios concentravam em 2017, 21.673 empresas, gerando 93.124 empregos, uma média de um empregado para cada quatro pessoas na região. O estoque de empresas nos municípios da região da AMUREL vem crescendo de 2011 a 2016, com exceção do ano de 2015, com uma pequena diminuição, comparado ao ano de 2014.

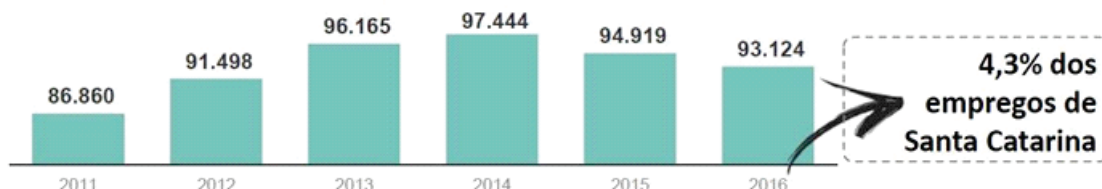
Com relação ao estoque de empregos, a região da AMUREL vinha crescendo desde 2011 a 2014 e nos dois anos seguintes, veio diminuindo seu estoque de empregos. Em 2016, a região da AMUREL representava 5% das empresas e 4,3% dos empregos de Santa Catarina, conforme os gráficos a seguir.

## EVOLUÇÃO DO ESTOQUE DE EMPRESAS E EMPREGOS / 2011-2016

### Evolução do estoque de empresas na AMUREL – 2011-2016



### Evolução do estoque de empregos na AMUREL – 2011-2016



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2011-2016 – Dec. 76.900/75.

## NÚMERO DE EMPRESAS E EMPREGOS / 2011-2016

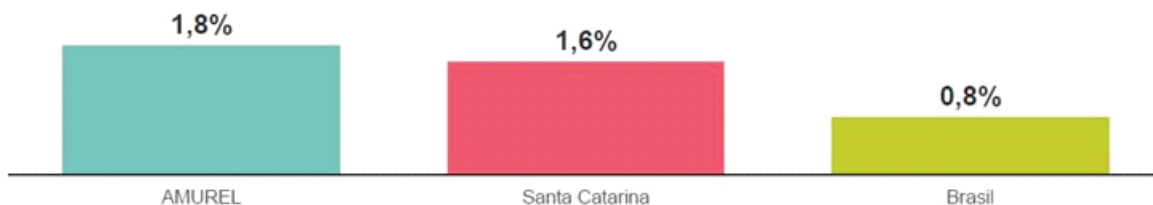
Municípios (ranking estadual)	Empresas (2016)
Armazém (124º)	591
Braço do Norte (36º)	2.419
Capivari de Baixo (97º)	794
Grão Pará (157º)	392
Gravatal (104º)	708
Imaruí (164º)	369
Imbituba (34º)	2.594
Jaguaruna (67º)	1.208
Laguna (41º)	2.125
Pedras Grandes (223º)	225
Pescaria Brava (257º)	134
Rio Fortuna (167º)	352
Sangão (124º)	591
Santa Rosa de Lima (241º)	165
São Ludgero (96º)	795
São Martinho (206º)	265
Treze de Maio (158º)	389
Tubarão (13º)	7.557
<b>AMUREL</b>	<b>21.673</b>

Municípios (ranking estadual)	Empregos (2016)
Armazém (117º)	2.347
Braço do Norte (37º)	10.994
Capivari de Baixo (87º)	3.957
Grão Pará (154º)	1.446
Gravatal (113º)	2.617
Imaruí (179º)	1.070
Imbituba (43º)	9.227
Jaguaruna (89º)	3.855
Laguna (50º)	7.000
Pedras Grandes (181º)	1.058
Pescaria Brava (256º)	364
Rio Fortuna (184º)	1.047
Sangão (91º)	3.721
Santa Rosa de Lima (257º)	358
São Ludgero (80º)	4.285
São Martinho (211º)	704
Treze de Maio (133º)	1.859
Tubarão (13º)	37.215
<b>AMUREL</b>	<b>93.124</b>

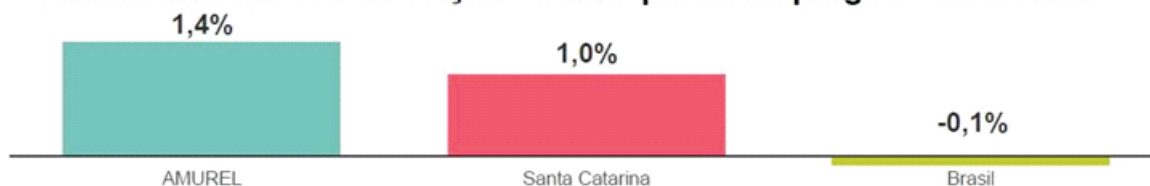
Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2011-2016 – Dec. 76.900/75.

## TAXA MÉDIA ANUAL DE EVOLUÇÃO DO ESTOQUE DE EMPRESAS E EMPREGOS / 2011-2016

### Taxa média anual de evolução do estoque de empresas – 2011-2016



### Taxa média anual de evolução do estoque de empregos – 2011-2016



Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2011-2016 – Dec. 76.900/75.

Em relação ao estoque de empresas por atividade econômica no período 2011-2016, foi possível identificar uma variação negativa significativa apenas no segmento de serviços domésticos, apresentando uma variação acumulada de -80,9% no período. Enquanto, o segmento com maior variação positiva foi o da construção civil, com acréscimo de 54,4%, conforme a tabela a seguir:

Estoque de empresas, segundo seções de atividades econômicas da CNAE – AMUREL – 2011/2016			
Atividades econômicas	Empresas 2011	Empresas 2016	Δ (%) acum. 2011/2016
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	439	431	-1,8
Indústrias extrativas	69	87	26,1
Indústrias de transformação	2.987	3.010	0,8
Eletricidade e gás	42	49	16,7
Água, esgoto, ativ. de gestão de resíduos e descontaminação	84	113	34,5
Construção	741	1.144	54,4
Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	8.040	7.949	-1,1
Transporte, armazenagem e correio	1.001	1.226	22,5
Alojamento e alimentação	1.168	1.363	16,7
Informação e comunicação	252	270	7,1
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	164	219	33,5
Atividades imobiliárias	197	304	54,3
Atividades profissionais, científicas e técnicas	597	828	38,7
Atividades administrativas e serviços complementares	1.005	1.282	27,6
Administração pública, defesa e seguridade social	55	77	40,0
Educação	191	253	32,5
Saúde humana e serviços sociais	532	707	32,9
Artes, cultura, esporte e recreação	275	348	26,5
Outras atividades de serviços	1.919	2.000	4,2
Serviços domésticos	68	13	-80,9
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	-	-	0,0
Total	19.826	21.673	9,3

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2011-2016 – Dec. 76.900/75.

Já em relação a variação no estoque de empregos durante o período 2011 – 2016, houve significativa redução nas atividades de serviços domésticos, correspondendo a redução no estoque de empresas do mesmo segmento. Entretanto, o destaque da variação positiva se deu nas atividades de informação e comunicação, exibindo uma variação de 75,2% no período.

Cabe destacar, como citado anteriormente, que o setor de construção civil apresentou a maior variação positiva no estoque de empresas, entretanto, isso não se configurou num maior estoque de empregos nessas atividades, o que pode suscitar a ideia de que o setor poder estar empregando maior nível de tecnologia, equipamentos e automação, em detrimento da incorporação de mão de obra direta.

**Estoque de empregos, segundo seções de atividades econômicas da CNAE – AMUREL – 2011/2016**

Atividades econômicas	Empregos 2011	Empregos 2016	Δ (%) acum. 2011/2016
Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	1.302	1.400	7,5
Indústrias extrativas	505	604	19,6
Indústrias de transformação	26.509	26.383	-0,5
Eletricidade e gás	803	798	-0,6
Água, esgoto, ativ. de gestão de resíduos e descontaminação	556	760	36,7
Construção	3.378	3.754	11,1
Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas	21.935	23.350	6,5
Transporte, armazenagem e correio	4.768	5.135	7,7
Alojamento e alimentação	3.327	4.107	23,4
Informação e comunicação	798	1.398	75,2
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	894	1.050	17,4
Atividades imobiliárias	302	369	22,2
Atividades profissionais, científicas e técnicas	985	1.293	31,3
Atividades administrativas e serviços complementares	3.048	2.856	-6,3
Administração pública, defesa e seguridade social	8.595	9.259	7,7
Educação	4.111	4.345	5,7
Saúde humana e serviços sociais	2.866	3.625	26,5
Artes, cultura, esporte e recreação	217	361	66,4
Outras atividades de serviços	1.908	2.268	18,9
Serviços domésticos	53	9	-83,0
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	-	-	0,0
Total	86.860	93.124	7,2

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2011-2016 – Dec. 76.900/75.

Em relação ao perfil das empresas sediadas na região da AMUREL, se destacam as micro e pequenas empresas, que correspondem por 98,2% do total de empresas. Essa configuração se assemelha a realidade brasileira. Predominam na região empresas do setor de prestação de serviços, correspondendo a 41% do total, enquanto o setor comercial representa 36,7%, o setor industrial 20,3% e o setor agropecuário apenas 2,0%.

Entretanto, quando observado o estoque de empregos por setor de atuação, percebe-se que o setor de prestação de serviços participa com 38,7% dos empregos, seguido do setor industrial que responde por 34,7% dos empregos na região. Os dados permitem inferir que a região apresenta uma prevalência do setor de serviços, correspondendo a própria realidade brasileira, na qual o setor também é maior. Mas é importante salientar a relevância do setor industrial, principalmente no tocante a participação no estoque de empregos.

## PERFIL DO ESTOQUE DE EMPRESAS E EMPREGOS POR PORTE

Perfil do estoque de empresas e empregos, segundo o porte – AMUREL – 2016				
Porte	Empresas		Empregos	
	Quantidade	Participação	Quantidade	Participação
Microempresas	20.273	93,5%	30.928	33,2%
Pequenas empresas	1.235	5,7%	29.440	31,6%
Médias empresas	101	0,5%	11.549	12,4%
Grandes empresas	64	0,3%	21.207	22,8%
<b>Total</b>	<b>21.673</b>	<b>100,0%</b>	<b>93.124</b>	<b>100,0%</b>

Perfil do estoque de empresas e empregos, segundo o setor de atuação – AMUREL – 2016				
Setor	Empresas		Empregos	
	Quantidade	Participação	Quantidade	Participação
Agropecuário	431	2,0%	1.400	1,5%
Industrial	4.403	20,3%	32.299	34,7%
Comercial	7.949	36,7%	23.350	25,1%
Prestação de serviços	8.890	41,0%	36.075	38,7%
<b>Total</b>	<b>21.673</b>	<b>100,0%</b>	<b>93.124</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego – Relação Anual de Informações Sociais – RAIS 2011-2016 – Dec. 76.900/75.

Em relação ao número de Microempreendedores Individuais (MEI), se destaca o município de Tubarão, com 3.907 MEIs formalizados no ano de 2017. Já o município com menor número é Santa Rosa de Lima, com apenas 34 MEIs. A região conta com 12.969 MEIs, correspondendo a 4,6% dos MEIs de Santa Catarina.

Território	Micro empreendedores individuais (2017)
Tubarão	3.907
Imbituba	2.458
Laguna	1.520
Jaguaruna	946
Capivari de Baixo	736
Braço do Norte	707
Sangão	465
São Ludgero	444
Gravatal	424
Imaruí	337
Armazém	244
Grão Pará	193
Treze de Maio	160
Pescaria Brava	119
Rio Fortuna	116
São Martinho	85
Pedras Grandes	74
Santa Rosa de Lima	34
<b>AMUREL</b>	<b>12.969</b>

## Microempreendedores Individuais – MEI - 2017

Número de microempreendedores **12.969**

Homens 48,4%

Mulheres 51,6%

**4,6% dos MEIs de Santa Catarina**

Fonte: Sebrae/SC – Cadastro de Microempreendedores Individuais – fev.2017.



## ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL SUSTENTÁVEL (IDMS)

A Federação Catarinense de Municípios (FECAM) utiliza o “Índice de Desenvolvimento Municipal Sustentável (IDMS)” uma das ferramentas do Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável, que tem como objetivo avaliar os municípios segundo seu nível de desenvolvimento sustentável. Além disso, esta ferramenta busca auxiliar agentes públicos a se situarem em relação a um cenário futuro desejável e a definirem prioridades locais e regionais, visando à conquista de patamares mais elevados de sustentabilidade e bem-estar social e estimulando a alocação eficaz de recursos

O IDMS é composto por quatro dimensões: sociocultural, econômica, ambiental e político institucional. Essas dimensões, por sua vez, se subdividem em subdimensões, indicadores e variáveis.

Todos os índices e sub índices municipais são classificados em um dos intervalos abaixo. As classificações são utilizadas em todos os níveis do sistema, de modo que o usuário possa verificar as classificações dos municípios e regiões, tanto para o índice geral, quanto para dimensões, subdimensões, indicadores ou variáveis. O valor obtido pode variar de 0,00 a 1,00, sendo considerado melhor quando estiver mais próximo de 1,00.

VALOR DO IDMS	CLASSIFICAÇÃO
Maior ou igual a 0,875	ALTO
Maior ou igual a 0,750 e menor do que 0,875	MÉDIO ALTO
Maior ou igual a 0,625 e menor do que 0,750	MÉDIO
Maior ou igual a 0,500 e menor do que 0,625	MÉDIO BAIXO
Menor do que 0,500	BAIXO

Fonte: Federação Catarinense de Municípios - FECAM.

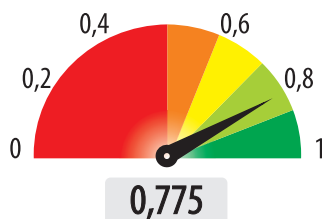
## ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA REGIÃO DA AMUREL

Apresentam-se os indicadores da região da AMUREL no ano de 2018, de acordo com as dimensões.

### DIMENSÃO SOCIOCULTURAL

A dimensão Sociocultural é composta por indicadores das áreas de: Educação; Saúde; Cultura e Habitação. A partir dos gráficos abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho alto na área de Habitação, alcançando nota 0,930, e um desempenho médio alto no quesito Educação, com nota 0,775. Entretanto, apresenta um desempenho médio no segmento Saúde, com nota 0,690 e um desempenho baixo no item Cultura, com nota 0,435, conforme o gráfico abaixo:

Educação



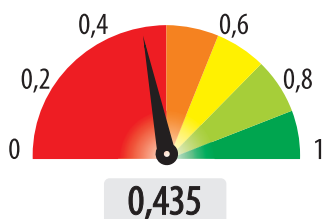
MÉDIA SC  
0,759

Saúde



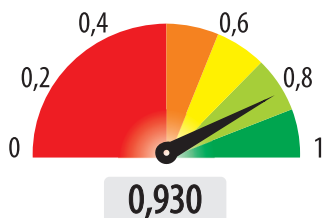
MÉDIA SC  
0,707

Cultura



MÉDIA SC  
0,470

Habitação



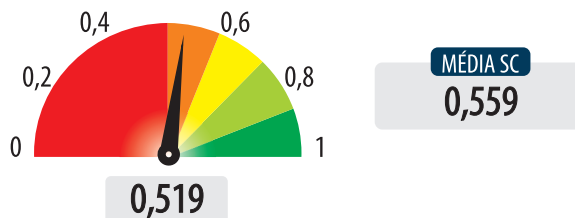
MÉDIA SC  
0,854

Fonte: Federação Catarinense de Municípios - FECAM.

## Dimensão Econômica

A dimensão Econômica é composta por indicadores da área econômica, como agregação de valor econômico; dinamismo econômico e nível de renda. A partir do gráfico abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho médio baixo na área, com nota 0,519:

Econômica

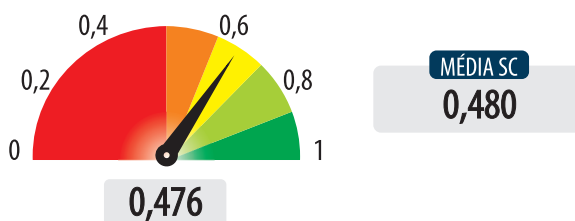


Fonte: Federação Catarinense de Municípios - FECAM.

## Dimensão Ambiental

A dimensão Ambiental é composta por indicadores da área de meio ambiente, como cobertura de saneamento básico, gestão ambiental e preservação ambiental. A partir do gráfico abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho médio baixo na área, com nota 0,476:

Ambiental

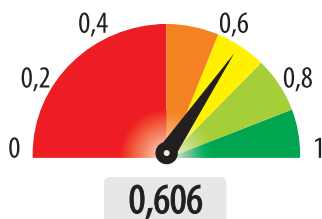


Fonte: Federação Catarinense de Municípios - FECAM.

## Dimensão Político Institucional

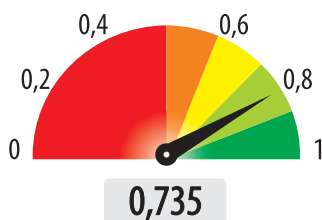
A dimensão Político Institucional é composta por indicadores como: Finanças Públicas, Gestão Pública e Participação Social. A partir dos gráficos abaixo, é possível identificar que a região apresenta um desempenho médio baixo na área de Finanças Públicas, com nota 0,606, um desempenho médio na área de Gestão Pública, com nota 0,735 e um desempenho médio na área de Participação Social, com nota 0,566.

## Finanças Públicas



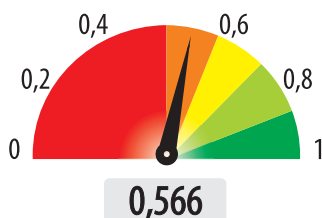
MÉDIA SC  
0,703

## Gestão Pública



MÉDIA SC  
0,764

## Participação Social



MÉDIA SC  
0,529

Fonte: Federação Catarinense de Municípios - FECAM.

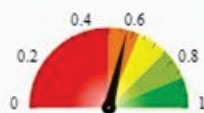
A seguir são apresentados os resultados o "IDMS" de 2018 para cada um dos municípios da AMUREL. O município de Pescaria Brava não teve seus dados consolidados pela Federação Catarinense de Municípios.

### IDMS DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DA AMUREL

#### ARMAZÉM

IDMS

**0,574**



0,737  
Sociocultural

0,460  
Econômica

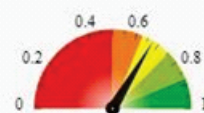
0,503  
Ambiental

0,595  
Político  
Institucional

#### BRAÇO DO NORTE

IDMS

**0,673**



0,772  
Sociocultural

0,539  
Econômica

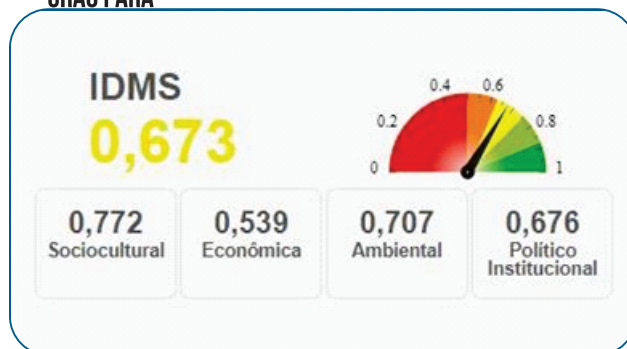
0,707  
Ambiental

0,676  
Político  
Institucional

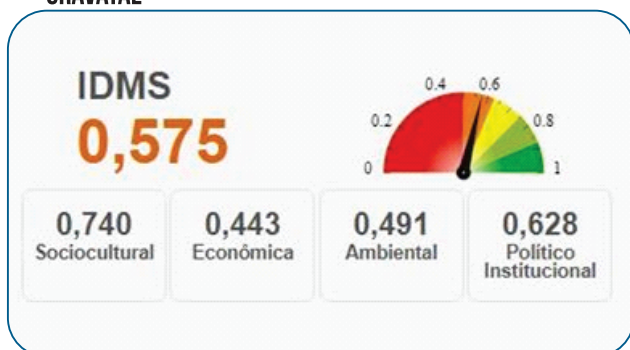
### CAPIVARI DE BAIXO



### GRÃO PARÁ



### GRAVATAL



### IMARÚ



### IMBITUBA



### JAGUARUNA



### PESCARIA BRAVA



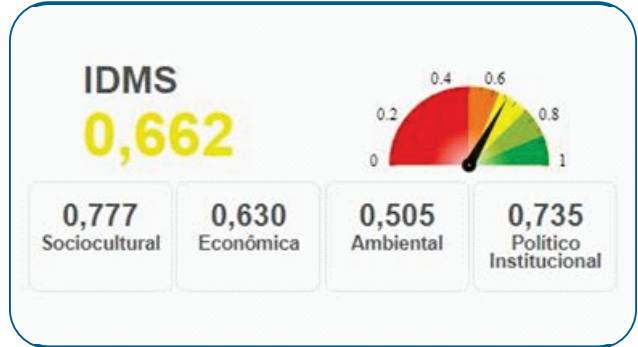
### RIO FORTUNA



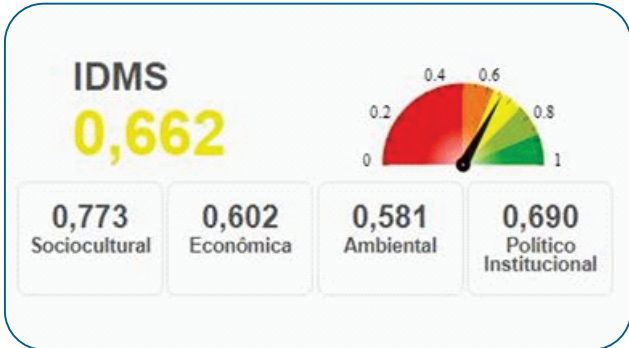
**SANGÃO**



**SANTA ROSA DE LIMA**



**SÃO LUDGERO**



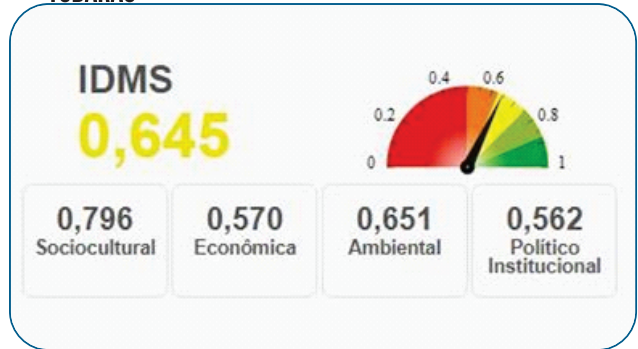
**SÃO MARTINHO**



**TREZE DE MAIO**



**TUBARÃO**



## RETORSPECTIVO LIDER INTEGRAÇÃO AMUREL

No dia 08 de novembro de 2017, foi realizada a primeira reunião de alinhamento do Programa LIDER, na sede da AMUREL em Tubarão, com o grupo de trabalho da Coordenadoria Regional do SEBRAE na Região Sul e AMUREL, para o planejamento da execução das três fases previstas no programa.

O evento do I Seminário do Programa “LIDER Integração da AMUREL” ocorreu na noite do dia 04 de dezembro de 2017, na Arena Multiuso de Tubarão, com a presença de 130 participantes dos 18 municípios que compõem a região da AMUREL, além de autoridades regionais e imprensa local e regional.

O evento contou com as presenças do Diretor Superintendente do SEBRAE/SC, Dr. Carlos Guilherme Zigelli; do Deputado Estadual, Sr. Gelson Merísio, representando a Assembleia Legislativa de Santa Catarina – ALESC; do Presidente da AMUREL e Prefeito Municipal de Tubarão, Sr. Joares Carlos Ponticelli e demais Prefeitos, Secretários Municipais, Dirigentes e Lideranças da Sociedade Civil Organizada.

O I Seminário “LIDER Integração da AMUREL” teve como propósito: a apresentação do programa; a assinatura do termo de parceria entre o SEBRAE e os Municípios da Região da AMUREL e um painel de apresentação do Programa LIDER da Tri-Fronteira, realizado na região de Dionísio Cerqueira, em Santa Catarina; Bom Jesus do Sul e Barracão, no Paraná e Bernardo de Irigoyen, na Argentina.



Foto: primeira reunião de alinhamento do Programa LIDER, na sede da AMUREL em Tubarão-SC, no dia 08 de novembro de 2017.



Foto: I Seminário “LIDER Integração da AMUREL”, na Arena Multiuso em Tubarão-SC, no dia 04 de dezembro de 2017.

## ENCONTRO I

O Encontro I “Construção da Coesão e Identidade do Grupo” foi realizado nos dias 12 e 13 de março de 2018, nas dependências do Hotel Internacional Gravatã, no município de Gravatã-SC e contou com a participação inicial de 64 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), que foram pré-selecionadas no programa e confirmaram presença no primeiro encontro.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, foi feita a introdução do Programa “LIDER – Lideranças para o Desenvolvimento Regional”; seus objetivos, público alvo, carga horária e datas definidas no seminário inicial.

Ainda pela manhã, foi convidado para a palestra “gente que faz”, o ex-prefeito por três gestões, de Criciúma-RS, Sr. Walter Hech, que compartilhou com o grupo suas ações como gestor público no município, no desenvolvimento de um programa de desenvolvimento local com ênfase no incentivo ao empreendedorismo local, com a melhoria do ambiente e formalização dos pequenos negócios locais.

Durante os turnos seguintes, ocorreram as apresentações individuais dos participantes e iniciaram-se os trabalhos de mapa mental com subgrupos. Esta atividade integradora, além de aproximar as lideranças, também fez com que suas ideias sobre o desenvolvimento regional fosse tema de conversas e contrapontos, gerando mapas sobre aspectos importantes. Ao mesmo tempo, foi possível perceber a similaridade das apresentações e temas trazidos.



Foto: 1º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no Hotel Internacional de Gravatã-SC, nos dias 12 e 13 de março de 2018.

## ENCONTRO I

O Encontro II “Gestão Compartilhada da Mudança” foi realizado nos dias 16 e 17 de abril de 2018, nas dependências do Hotel Internacional, no município de Gravatã-SC e contou com a participação de 64 lideranças inscritas no programa, entre os três setores (público, privado e terceiro setor).

Durante os dois dias do encontro, foram abordados os temas relacionados à proposta da gestão compartilhada da mudança, estimulando o grupo de participantes a pensar nas mudanças como fenômeno inerente e permanente da história humana, desenvolvendo-se estratégias para facilitar a aceitação de mudança que implicarão no desenvolvimento regional.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, foi convidado para a palestra “gente que faz”, o ex-prefeito por duas gestões, de Timbó-SC, Sr. Laercio Schuster, que compartilhou com o grupo suas ações como gestor público no município, no desenvolvimento de um programa de gestão pública compartilhada e transparente, com políticas públicas focadas na melhoria do ambiente de negócios no município e na criação de oportunidades para as pequenas empresas sediadas local ou regional.

O grupo trabalhou na proposta “mudanças de paradigmas – o que nos parece impossível” e trouxeram listas consideráveis de questões que serviriam de base para a pergunta “O que nos distinguirá?” num levantamento de recursos e tendências.

Em conjunto, construíram o histórico dos 238 anos da região, a partir de 1780, com o início da passagem dos tropeiros, até 2015, com a conclusão da BR101 e operacionalização do aeroporto regional de Jaguaruna.

A partir dos recursos e tendências levantados, foram apontados os mais importantes para o desenvolvimento da região, numa escolha ponderada com cuidado por todos. Geraram a definição dos eixos de atuação no “LIDER Integração da AMUREL”.





Foto: 2º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no Hotel Internacional de Gravatal-SC, nos dias 16 e 17 de abril de 2018.

### ENCONTRO III

O Encontro III “Desenvolvimento da Liderança Empreendedora” foi realizado nos dias 07 e 08 de maio de 2018, nas dependências do Hotel Sandrini, no município de Tubarão-SC e contou com a participação de 54 lideranças inscritas no programa, entre os três setores (público, privado e terceiro setor).

O encontro objetivou-se proporcionar a consciência de que o desenvolvimento regional encontrar-se-á mais próximo, quanto mais integrados estiverem os líderes presentes, propiciar ao grupo presente, a consciência da formação de rede que se encontra em processo de formação, como fundamento para a institucionalização do Fórum, que se pretende de forma permanente e gerar aos participantes, oportunidades de exercitarem atitudes, habilidades e comportamentos que efetivamente constituem o perfil de um líder empreendedor.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, foi validado com o grupo a definição de eixos estratégicos de desenvolvimento para a região da AMUREL:

1. Eixo: Turismo Integrado;
2. Eixo: Profissionalização da Gestão Pública;
3. Eixo: Agregação de Valor nas Cadeias Produtivas Locais;
4. Eixo: Educação, Inovação e Novas Tecnologias;
5. Eixo: Infraestrutura;
6. Eixo: Cooperativismo e Empreendedorismo Colaborativo.

O grupo reviu estas escolhas após alguns questionamentos e optou por cinco eixos mais estratégicos, priorizados para a construção do “Plano de Desenvolvimento Regional”, a partir dos próximos seis encontros, como previsto na metodologia do Programa LIDER.

- Eixo Turismo Integrado;
- Eixo Inovação na Gestão Pública;
- Eixo Agronegócios;
- Eixo Educação, Inovação e Tecnologias;
- Eixo Infraestrutura.

Na sequência dos trabalhos do primeiro dia, após o intervalo, os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades da oficina: empreendedores em ação; onde os participantes foram divididos em grupos com a missão de mobilizar esforços para beneficiar as entidades das APAE’s Escolas existentes em 14 municípios da região da AMUREL.

Ao término dos trabalhos do segundo dia, os grupos conseguiram arrecadar um montante aproximado de R\$ 63.000,00 em mantimentos, como alimentos não perecíveis, fraldas geriátricas descartáveis, produtos de higiene e limpeza e dinheiro, onde representantes das quatorze APAE’s Escolas dos municípios da região da AMUREL vieram ao 3º Encontro do LIDER, para receber os resultados apurados até o momento, pelos grupos e os materiais e recursos arrecadados. No decorrer dos meses seguintes, ainda foram enviados registros pelos grupos de trabalho, dos momentos de entregas dos compromissos assumidos pelos doadores.



Foto: 3º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no Hotel Sandrini de Tubarão-SC, nos dias 07 e 08 de maio de 2018.



Foto: montante arrecadado para as entidades da APAE dos municípios da região da AMUREL, durante o 3º Encontro.

#### ENCONTRO IV

O Encontro IV “Oportunidades de Articulação e Negociação” foi realizado nos dias 18 e 19 de junho de 2018, nas dependências do Hotel Sandrini, no município de Tubarão-SC e contou com a participação de 44 lideranças inscritas no programa e que confirmaram presença no quarto encontro.

O encontro objetivou-se proporcionar a consciência do exercício de articulação e negociação, como forma de se prepararem para enfrentar as necessidades, barreiras e desafios que surgirão durante o processo de mobilização. O Encontro anterior já possibilitou o exercício preliminar de tais habilidades, que se localizam no epicentro da liderança. Assim, a intenção é insistir em seu aprimoramento, com a prática da negociação e da articulação, dentro e fora do grupo.

No período da tarde, conforme negociado com o grupo no encontro anterior, sobre a presença de palestrantes (especialistas) que abordem os temas levantados como eixos das potencialidades regionais; ocorreram quatro palestras e debates, com especialistas convidados pelo grupo, para explorarem as percepções individuais com relação aos temas abordados, favorecendo um alinhamento futuro às percepções grupais.

As palestras e debates seguiram no período da tarde, com a seguinte ordem de apresentação:

1º Palestra: Eixo “Agregação de Valor nas Cadeias Produtivas Locais (Agronegócios); com a participação do Sr. Airton Spies, Secretário de Estado de Agricultura e da Pesca de Santa Catarina.

2º Palestra: Eixo “Profissionalização da Gestão Pública”; com a participação do Sr. Marcelo Fett, Advogado, Especialista em Gestão Pública e Diretor de Mercado da empresa SofPlan.

3º Palestra: Eixo “Turismo Integrado”; com a participação do Sr. Alexandre Biz, Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

4º Palestra: Eixo “Educação, Inovação e Novas Tecnologias”; com a participação do Sr. Paulo Boff, Professor da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

Na sequência dos trabalhos do segundo dia do quarto encontro, os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades com oficinas de rodadas de conhecimento em grupos.

O grupo avaliou prós e contras de cada eixo, com o objetivo de gerar informações válidas e úteis sobre o potencial e o diferencial da região, de promover a reflexão sobre as informações obtidas para prospecção de estratégias e aprofundar a consciência do processo grupal e da realidade regional.



Foto: 4º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no Hotel Sandrini de Tubarão-SC, nos dias 18 e 19 de junho de 2018.



Foto: 4º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no Hotel Sandrini de Tubarão-SC, nos dias 18 e 19 de junho de 2018.

## ENCONTRO V

O Encontro V “A Escolha do Futuro da Região” foi realizado nos dias 09 e 10 de julho de 2018, nas dependências do Restaurante Salto do Rio Capivara, na Comunidade de Vargem do Cedro, interior do Município de São Martinho - SC e contou com a participação de 36 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), inscritas no programa e que confirmaram presença no quinto encontro.

O encontro objetivou-se iniciar a formulação do “Plano Estratégico Regional”, concluindo as fases de “Visão, Missão e Valores”; alcançar as grandes bandeiras do desenvolvimento que expressem o sentimento, as utopias e a ousadia da região representada por suas lideranças; propiciar ao grupo o desenvolvimento da rede regional de desenvolvimento, estruturada a partir dos objetivos comuns e gerar, aos participantes, entendimento sobre os conceitos e métodos de elaboração de planos estratégicos, para ampliar nos participantes as habilidades de negociação e de construção compartilhada de objetivos.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, esteve presente o Gestor Nacional do Programa LIDER, do Sebrae Nacional, Sr Robson Schmidt, que fez uma abordagem geral sobre a metodologia do Programa LIDER e sua aplicação ao longo de quase 10 anos, em 19 estados brasileiros, 550 municípios e 39 programas, com os cases de sucesso, nas regiões que efetivamente, o programa vem favorecendo o desenvolvimento econômico regional de forma sustentável, como por exemplo: regiões da Campanha, Fronteira Oeste e Região Sul do Rio Grande do Sul, com os avanços obtidos desde 2015, entre as lideranças dos 43 municípios envolvidos no programa, em que atuaram de forma conjunta e empreendedora, fomentando o desenvolvimento das regiões em que estão inseridos, engajando os setores público, privado e terceiro setor.

Durante a manhã do primeiro dia do encontro, esteve presente o Gestor Nacional do Programa LIDER, do Sebrae Nacional, Sr Robson Schmidt, que fez uma abordagem geral sobre a metodologia do Programa LIDER e sua aplicação ao longo de quase 10 anos, em 19 estados brasileiros, 550 municípios e 39 programas, com os cases de sucesso, nas regiões que efetivamente, o programa vem favorecendo o desenvolvimento econômico regional de forma sustentável, como por exemplo: regiões da Campanha, Fronteira Oeste e Região Sul do Rio Grande do Sul, com os avanços obtidos desde 2015, entre as lideranças dos 43 municípios envolvidos no programa, em que atuaram de forma conjunta e empreendedora, fomentando o desenvolvimento das regiões em que estão inseridos, engajando os setores público, privado e terceiro setor.

Na sequência dos trabalhos do primeiro e segundo dia do quinto encontro, os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades com a proposta de sensibilizar no grupo um processo de intensa atuação conjunta para formular as bases estratégicas do plano regional de desenvolvimento, onde começam a se definir com clareza as principais referências internas do grupo e experiências concretas, que visam a qualificação dos participantes para a prática da cultura empreendedora na região.

O grupo construiu suas manchetes de jornais de forma lúdica, se projetando em 5, 10, 15 e 20 anos no futuro, o que deu a base para pensar pontos do plano estratégico regional. A partir da “escolha do futuro da região”, começaram a definir com mais clareza as principais referências internas do grupo e experiências concretas, para se projetar no futuro, com base nos pontos fortes e nos críticos. O grupo iniciou a construção do “Plano Estratégico Regional”, concluindo as fases:

### *Visão:*

Ser referência catarinense em oportunidades de desenvolvimento, com equilíbrio social, até 2038.

### *Missão:*

Gerar e promover o desenvolvimento sustentável da região, integrando as potencialidades de cada município, de forma contínua.

### *Valores:*

Comprometimento.

Inovação.

Pertencimento e Sustentabilidade.

Transparência e União.



Foto: 5º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no município de São Martinho-SC, nos dias 09 e 10 de julho de 2018.



Foto: 5º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no município de São Martinho-SC, nos dias 09 e 10 de julho de 2018.

## ENCONTRO VI

O Encontro VI do Programa “LIDER Integração da AMUREL” foi realizado nos dias 31 de julho e 01 de agosto de 2018, em Gravatal - SC, nas dependências do Hotel Internacional. O Encontro VI “Formulação de Estratégias de Desenvolvimento” deu-se continuidade às etapas de elaboração do “Plano Estratégico Regional”, definindo as estratégias, fixando prioridades e definindo as metas, com a participação de 43 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), inscritos no programa e que confirmaram presença no sexto encontro.

A principal atividade do grupo no sexto encontro foi à definição das estratégias que serão utilizadas para mudar a realidade do futuro da região e na direção desejada. O grupo avançou na definição de prioridades e definição das metas. Desta forma, o grupo deixa de ter um “sonho ou desejo” e passa a determinar o que, como e quando será feito.

Na sequência dos trabalhos do segundo dia do sexto encontro, os facilitadores Miriam e Luiz Ricardo iniciaram as atividades com a proposta de sensibilizar no grupo um processo de intensa atuação conjunta, para formular as bases estratégicas do “Plano Regional de Desenvolvimento”.

A análise da matriz “S.W.O.T” (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) no ambiente interno e externo da região, com relação aos eixos: Inovação da Gestão Pública; Turismo Integrado; Educação, Inovação e Tecnologia; Infraestrutura e Agronegócio, foi aplicada com tarjetas em parede aberta, o que possibilitou ao grupo visualizar melhor e contribuir com informações visuais, em que todos tinham acesso.



Foto: 6º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no Hotel Internacional de Gravatal-SC, dias 31 de julho e 01 de agosto de 2018.

## ENCONTRO VII

O Encontro VII do Programa “LIDER Integração da AMUREL” foi realizado nos dias 20 e 21 de agosto de 2018, em Laguna - SC, nas dependências do “Laguna Tourist Hotel”. No Encontro VII “Elaboração do Plano de Ação” deu-se continuidade às etapas de elaboração do Plano Estratégico Regional, definindo as estratégias, fixando prioridades e o desenho do plano de ação para cada objetivo estratégico, com a participação de 40 lideranças entre os três setores (público, privado e terceiro setor), inscritas no programa.

A principal atividade do grupo no sétimo encontro foi à definição dos objetivos estratégicos e as metas que serão medidas, para mudar a realidade do futuro da região, por meio os planos de ação por eixo temático priorizado. O grupo consolidou a definição de prioridades e definição das metas.

No período da manhã do primeiro dia, foi realizado o painel “Gente que Faz”, com o consultor especialista em planejamento estratégico, marketing e gestão de pessoas, Daniel Keller Alves, de Blumenau-SC, que falou da importância da construção dos planos de ação, onde se definem os objetivos de um planejamento estratégico, concentrando-se na obtenção de resultados, ajudando a tornar as metas alcançáveis e realistas.

Utilizando a metodologia “world café”, o grupo passou a interagir com todos os eixos, conhecendo e contribuindo com ideias e informações complementares.



Foto: 7º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, em Laguna-SC, dias 20 e 21 de agosto de 2018.

## ENCONTRO VIII

O Encontro VIII da fase operacional do Programa “LIDER Integração da AMUREL” foi realizado nos dias 10 e 11 de setembro de 2018, em Gravatal-SC, nas dependências do Hotel Internacional. O Encontro VIII “Institucionalização e Governança do Desenvolvimento da Região”, deu-se a passagem do grupo para sua nova etapa, trabalhando o encerramento de uma fase de construção e o início da fase de implantação de projetos. Participaram do oitavo encontro, 46 lideranças inscritas no programa.

No período da tarde, foram convidadas lideranças de instituições públicas e privadas, empresários e gestores públicos, para uma apresentação dos resultados de trabalho dos oito encontros do Programa “LIDER Integração da AMUREL”, com a participação de 86 lideranças.

No período da manhã do primeiro dia, foi realizado o painel “Gente que Faz”, com Sr. Angelo Sanches Thurler, Secretário de Turismo e Cultura de Canela, no Rio Grande do Sul, com o tema “Estratégias Inovadoras para alavancar o Turismo e a Economia nos Municípios”, com o case de Canela.

A principal atividade do grupo no oitavo encontro foi a preparação e revisão da apresentação dos planos de ação dos eixos estratégicos priorizados. Os integrantes dos grupos temáticos que compõem o “LIDER Integração da AMUREL” apresentaram os planos de ação aos seus convidados, provenientes de instituições públicas e privadas, empresários e gestores públicos, no período da tarde do primeiro dia, encerrando assim a fase operacional do Programa LIDER na região da AMUREL.



Foto: 8º Encontro “LIDER Integração da AMUREL”, no Hotel Internacional de Gravatal-SC, dias 10 e 11 de setembro de 2018.

## ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente é o processo de identificação de oportunidades, das ameaças, dos pontos fortes e pontos fracos que afetam a organização no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a que atinja seus objetivos.

O monitoramento do ambiente externo é um fator fundamental para a elaboração do planejamento estratégico. Estar atento às tendências e modificações é condição essencial ao desenvolvimento e aprimoramento da missão e visão ao longo do tempo. As oportunidades são situações externas que dão à instituição a possibilidade de atingir os objetivos. De maneira inversa, as ameaças são situações externas que colocam a instituição diante de dificuldades para o cumprimento dos objetivos; considerando que no ambiente externo ou macro ambiente, o grupo tem pouco ou nenhum poder de influência, a exemplo de variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e geográficas.

No ambiente interno, os pontos fortes são características internas, tangíveis ou não, que podem fornecer uma vantagem ou uma facilidade para atingir seus objetivos. Ao contrário, os pontos fracos são características internas, tangíveis ou não, que colocam em situação de desvantagem ou dificuldade para o cumprimento dos objetivos.

Por meio de oficinas participativas, orientadas pela metodologia LIDER e valendo-se da ferramenta de análise SWOT, o grupo "LIDER Integração da AMUREL" procedeu às atividades de análise do ambiente da região, com base nos eixos estratégicos do agronegócio; da educação, inovação e tecnologia; da infraestrutura; da inovação na gestão pública e do turismo; cujo resultado integra o quadro abaixo.

### Matriz SWOT

#### Ambiente Interno

##### Pontos Fortes

- ▶ Boa cobertura de fibra óptica na região da AMUREL.
- ▶ Existência de porto e aeroporto regional na região da AMUREL, próximo a BR 101.
- ▶ Ligação asfáltica em todos os municípios da AMUREL.
- ▶ Existência da AMUREL, como entidade de apoio aos gestores municipais, no desenvolvimento de projetos, como fórum de discussão e na capacitação de servidores e gestores públicos.
- ▶ Diversidade de atrativos turísticos e belezas naturais na região (serra, mar, águas termais, turismo rural, turismo religioso, diversidade cultural e gastronômica). Rede hoteleira consolidada.
- ▶ Diversidade de produção e beneficiamento ] agroecológico (carne, leite e hortifrutigranjeiros).
- ▶ Produção agrícola orgânica e agroecológica consolidada em alguns municípios.
- ▶ Diversidade de instituições de ensino superior e técnico na região.
- ▶ Eventos de empreendedorismo na região, como a "Startup Weekend".

##### Pontos Fracos

- ▶ Falta de coleta e destinação adequada do lixo nos municípios da AMUREL.
- ▶ Falta de interligação da ferrovia Tereza Cristina S/A com a malha nacional.
- ▶ Falta de ligação asfáltica intermunicipal ligando São Martinho à São Bonifácio, Santa Rosa de Lima à Anitápolis e Imaruí à São Martinho.
- ▶ Pouca manutenção das rodovias pavimentadas e não pavimentadas.
- ▶ Falta de processos claros e estabelecimento de fluxos e rotinas, que permitam aumentar a produtividade e diminuir a burocracia na gestão pública dos municípios da região.
- ▶ Falta de integração entre as tecnologias disponíveis para os gestores municipais.
- ▶ Faltam capacitação e comprometimento de uma parte de servidores públicos.
- ▶ Baixa capacidade de geração de receita própria pelos municípios.
- ▶ Falta de planejamento integrado entre as secretarias municipais.
- ▶ Ocorrência de desvio de função do servidor público, para ocupação cargos comissionados.
- ▶ Falta de planejamento integrado do turismo.
- ▶ Falta de capacitação e profissionalização dos gestores municipais e prestadores de serviço da área de turismo.
- ▶ Falta uma identidade regional no turismo.



- ▶ Falta de sinalização turística na região.
- ▶ O turismo no setor privado dependente do setor público.
- ▶ Desunião dos produtores rurais locais (cultura individualista).
- ▶ Inexistência de uma central de comercialização para os produtos agropecuários produzidos na região.
- ▶ Infraestrutura deficiente no meio rural.
- ▶ Baixo número de arranjos produtivos locais e a logística de escoamento são precários.
- ▶ Baixa qualidade no ensino básico, fundamental e médio e na capacitação e qualificação dos profissionais da educação.
- ▶ Falta de vagas na educação infantil (creches).
- ▶ Falta de um plano de carreira e salário atrativo para os professores.

## Ambiente Externo

### Oportunidades

- ▶ Potenciais de aumento do uso dos modais de transporte disponível na região: aeroporto de Jaguaruna, porto de Imbituba, ferrovia Tereza Cristina S/A e rodovias intermunicipais pavimentadas.
- ▶ Existência do Consórcio Intermunicipal Multifinalitário, para desenvolvimento de projetos de interesse coletivo dos municípios.
- ▶ Modal logístico integrado na região da AMUREL. Aumento da oferta de tecnologia e soluções para a gestão pública.
- ▶ Utilização das ferramentas de transparência, como forma de melhorar a imagem e a relação do gestor público, com a comunidade em geral.
- ▶ Utilização do poder de compra do município (compras governamentais), como forma de alavancar o desenvolvimento econômico local e regional.
- ▶ Rede hoteleira em expansão e desenvolvimento.
- ▶ Disponibilidade de rotas e roteiros turísticos na região.
- ▶ Oportunidades de investimento em nichos atrativos turísticos e de belezas naturais (serra, mar, águas termais, turismo rural, turismo religioso, turismo gastronômico, turismo de eventos, entretenimento e diversidade cultural).
- ▶ Condições favoráveis para a produção agrícola (solo, água e clima).
- ▶ Condições de acesso facilitado as tecnologias agrícolas para o produtor.
- ▶ Aumento da preservação e conscientização ambiental na região.
- ▶ Diversificação de culturas agrícolas produzidas na região.
- ▶ Crescimento da demanda por alimentação saudável.
- ▶ Automação no meio rural.
- ▶ Geração de energia limpa nas propriedades rurais.
- ▶ Centro de Inovação em implantação.

### Ameaças

- ▶ Não pavimentação da rodovia Ageu da Silva Medeiros.
- ▶ Não pavimentação da rodovia do Imigrante.
- ▶ Comprometimento ambiental do ecossistema da região, devido a falta de saneamento básico.
- ▶ Escassez de fontes de investimento público e privado. Fim da indústria do carvão.
- ▶ Desastres naturais. Dificuldade de atrair e reter talentos na gestão pública. Atual modelo do pacto federativo centraliza os recursos na união. Aumento do déficit orçamentário da união e dos estados. Existência de leis federais que impactam no aumento dos gastos com pessoal nas prefeituras. Empreendimentos turísticos informais nos municípios. Flutuação cambial reduz o interesse de turistas estrangeiros, principalmente os turistas vindos dos países do MERCOSUL. Dificuldade de formação de um selo de identificação geográfica dos produtos agropecuários. Pesca predatória no mar, nas lagoas, lagos e rios. Êxodo rural. Aumento das monoculturas agrícolas com uso de agrotóxicos. Dependência de modal rodoviário para escoamento da safra agrícola. Mercado externo mais exigente com relação as exportações de produtos agrícolas. Inversão de valores entre família, alunos e professores na educação. Lei dos portadores de deficiência não é cumprida em geral nos estabelecimentos físicos. Evasão escolar no ensino fundamental e médio e baixo ingresso e permanência de alunos no ensino superior. Falta de políticas públicas para o ensino básico, fundamental, médio e superior.

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na metodologia LIDER, o planejamento estratégico é um instrumento que força e estimula o grupo a pensar em termos do que é importante e relevante para a região desenvolver sua economia de forma sustentável.

Seguindo o ordenamento metodológico do LIDER inerente ao processo de planejamento estratégico, para se chegar à elaboração dos planos de ação para o desenvolvimento da região, o grupo "LIDER Integração da AMUREL" definiu o mapa estratégico que norteará toda a sua formulação com relação aos eixos estratégicos priorizados e os planos de ação que se complementam.

## MAPA ESTRATÉGICO

A partir de abordagem teórica, reflexões e exercícios de diálogos e de construção coletiva, as lideranças que formam o "LIDER Integração da AMUREL" estabeleceram uma visão de futuro ideal desejada para a região e definiram sua missão, bem como os princípios, que norteiam os valores, que guiarão o comportamento do grupo, no cumprimento de sua missão e visão, conforme quadro a seguir.

Da mesma forma, por meio de oficinas de planejamento, foram definidos os cinco eixos estratégicos temáticos, considerados de importante relevância para a promoção do desenvolvimento sustentável do território que integra a Associação de Municípios da Região de Laguna, a AMUREL.

Considerando a visão, a missão, valores, análise de ambiente e os recursos disponíveis (capital humano, capital social, capital físico, capital natural, capital financeiro); o grupo formulou objetivos estratégicos ou macro objetivos para cada eixo priorizado, como diretrizes necessárias às transformações desejadas.

### Missão

Gerar e promover o desenvolvimento sustentável da região, integrando as potencialidades de cada município, de forma contínua.

### Visão

Ser referência catarinense em oportunidades de desenvolvimento, com equilíbrio social, até 2038.

### Valores

Comprometimento • Sustentabilidade.  
Inovação • Transparência e  
Pertencimento • União.

#### EIXOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

AGRONEGÓCIO

EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO  
E TECNOLOGIA

INFRAESTRUTURA

INOVAÇÃO NA  
GESTÃO PÚBLICA

TURISMO

## EIXOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

AGRONEGÓCIO	EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	INFRAESTRUTURA	INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA	TURISMO
-------------	---------------------------------	----------------	----------------------------	---------

## OPÇÕES ESTRATÉGICAS

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover a agregação de valor à produção agropecuária regional, por meio do projeto "Agregar".</li> <li>2. Capacitar o jovem do meio rural em gestão e produção, por meio do programa "Jovem Aprendiz Rural".</li> <li>3. Criar mecanismos de infraestrutura para um centro físico de comercialização de produtos rurais regionais via projeto "CEPRAM: Central dos Produtores da AMUREL".</li> <li>4. Criar uma plataforma virtual, para comercialização de produtos entre produtor e consumidor, direto do campo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formação empreendedora e inovadora, visando à permanência e êxito do aluno na escola e a redução da evasão no ensino médio.</li> <li>2. Estimular a formação continuada do docente, visando à valorização do trabalho e a relação entre teoria e prática.</li> <li>3. Estimular as secretarias municipais de educação e GERED, a realizar programas e projetos de aproximação entre a família, escola e a comunidade, despertando para uma educação empreendedora.</li> <li>4. Estabelecer parcerias entre instituições públicas e privadas, para a inovação da qualificação dos profissionais, desenvolvendo a pesquisa, para a formação integral dos alunos e professores.</li> <li>5. Integrar a ciência, tecnologia e educação, tanto sob os aspectos de infraestrutura, quanto didático-pedagógicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabelecer solução regionalizada da coleta e da destinação dos resíduos sólidos urbanos, através de consórcio.</li> <li>2. Integrar os diferentes modais de transporte, consolidando um polo logístico.</li> <li>3. Implementar soluções regionalizadas de pavimentação e manutenção de rodovias municipais.</li> <li>4. Melhorar os índices de saneamento básico.</li> <li>5. Incentivar o uso de fontes alternativas de energia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar o desenvolvimento, compartilhamento e a implantação de boas práticas de gestão pública, por meio do projeto "Boas Práticas AMUREL de Gestão Pública".</li> <li>2. Promover a formação continuada de servidores públicos e agentes políticos, por meio do "Programa de Capacitação do Servidor Público e Agente Político".</li> <li>3. Aumentar a capacidade de geração de receita própria dos municípios, por meio dos programas "Compre AMUREL" e "Saúde Fiscal AMUREL".</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter uma identidade turística regional.</li> <li>2. Estimular a qualificação dos gestores públicos e dos empreendimentos turísticos.</li> <li>3. Integrar a região por meio de rotas turísticas.</li> <li>4. Consolidar os sistemas de turismo, visando à continuidade das ações.</li> <li>5. Incentivar soluções de infraestrutura turística, por meio de parcerias públicas e privadas.</li> </ol>
--	--	--	---	---

## EIXOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

A partir da análise de potencialidades e oportunidades, bem como os pontos fortes e deficiências da região, o grupo acordou por meio de oficinas de planejamento, a priorização de cinco eixos estratégicos temáticos, considerados de importante relevância para a promoção do desenvolvimento sustentável do território que integra a Associação de Municípios da Região de Laguna.

EIXO

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

### AGRONEGÓCIO

Com ênfase na diversificação e agregação de valor das culturas agropecuárias, criando mecanismos de infraestrutura para um centro de comercialização e uma plataforma de comércio eletrônico (virtual) e capacitando os jovens empreendedores rurais, incentivando-os a empreenderem no campo.

### EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Com ênfase em uma gestão integrada e compartilhada, com parcerias públicas e privadas, fomentando a formação empreendedora do aluno, a formação continuada do professor, integrando ciência, tecnologia e inovação e aproximando a família e a comunidade da escola.

### INFRAESTRUTURA

Com foco na melhoria, ampliação e modernização da infraestrutura de saneamento básico e destinação dos resíduos sólidos nos municípios, do aeroporto de Jaguaruna, do porto de Imbituba, da malha ferroviária, das rodovias intermunicipais e do incentivo as fontes alternativas de energia.

### EDUCAÇÃO E INOVAÇÃO

Com ênfase nas boas práticas de gestão pública, com a otimização de recursos, a profissionalização dos servidores e a modernização da máquina pública, gerando eficiência e eficácia na gestão, a celeridade no atendimento ao cidadão e ao interesse público e uma melhor integração entre os entes públicos e privados.

### TURISMO

Com foco na identidade turística regional, por meio de um turismo estruturado e qualificado, criando uma rota integrada, consolidado o trade turístico regional.

## HORIZONTE DE TEMPO

O horizonte temporal é importante na formulação de planos que buscam viabilizar as transformações necessárias para a região, num contexto em que as limitações se conectem às possibilidades, alinhando ações que necessitam de prazos, muitas vezes extensos, para serem executadas, mas imprescindíveis para o alcance dos resultados pretendidos.

Considerando este entendimento, o grupo “LIDER Integração da AMUREL” estabeleceu como espaço temporal, o marco de 20 anos. Portanto, todas as formulações estratégicas contidas neste documento consideram o ano 2038 como horizonte de tempo.

## AGENDA DE OBJETIVOS E METAS

Dando continuidade na dinâmica de definição das opções estratégicas, o grupo “LIDER Integração da AMUREL” consolidou uma agenda de objetivos e metas, descritos nos quadros abaixo, com foco em resultados quantitativos e qualitativos que se deve alcançar em um espaço temporal de 20 anos, servindo como unidade de ação e rumo para o grupo e a região, no direcionamento dos esforços coletivos, que se concretizarão na estrutura de governança.

O planejamento estratégico utiliza o plano de ação como ferramenta para a ação, como forma de medir resultados concretos em realizações. Desta forma, um plano estratégico se completa com o plano de ação, onde se detalha a sequência de passos necessários para a concretização das metas.

Os planos de ação são ferramentas permanentes de posse dos grupos de trabalho dos eixos estratégicos priorizados: agronegócio / educação, inovação e tecnologia / infraestrutura / inovação na gestão pública / turismo e contemplam para cada eixo: os objetivos prioritários, metas, ações a serem desenvolvidas, os atores envolvidos, os prazos de execução, os responsáveis e os indicadores de controle (evidências).

## AGRONEGÓCIO

Com ênfase na diversificação e agregação de valor das culturas agropecuárias, criando mecanismos de infraestrutura para um centro de comercialização e uma plataforma de comércio eletrônico virtual) e capacitando os jovens empreendedores rurais, incentivando-os a empreenderem no campo.

## OBJETIVOS

## METAS

1

**PROMOVER A AGREGAÇÃO DE VALOR À PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA REGIONAL, POR MEIO DO PROJETO “AGREGAR”.**

Cultura empreendedora estimulada entre os produtores rurais, com o uso de novas tecnologias de cultivo, acesso a produção agroecológica e diversificada até Dezembro de 2021.

2

**CAPACITAR O JOVEM DO MEIO RURAL EM GESTÃO E PRODUÇÃO, POR MEIO DO PROGRAMA “JOVEM APRENDIZ RURAL”.**

Programa de capacitação rural implantado, instituições de ensino cadastradas e jovens do meio rural inscritos no programa “Jovem Aprendiz Rural” até Dezembro de 2019.

3

**CRIAR MECANISMOS DE INFRAESTRUTURA PARA UM CENTRO FÍSICO DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS RURAIS REGIONAIS, VIA PROJETO “CEPRAM: CENTRAL DOS PRODUTORES DA AMUREL”.**

Centro físico de comercialização de produtos regionais estruturado e em funcionamento até Dezembro de 2020.

4

**CRIAR UMA PLATAFORMA VIRTUAL, PARA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS ENTRE PRODUTOR E CONSUMIDOR, DIRETO DO CAMPO.**

Plataforma virtual de comercialização estruturada e em funcionamento até Dezembro de 2020.

## EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Com ênfase em uma gestão integrada e compartilhada, com parcerias públicas e privadas, fomentando a formação empreendedora do aluno, a formação continuada do professor, integrando ciência, tecnologia e inovação e aproximando a família e a comunidade da escola.

## OBJETIVOS

## METAS

1

**SUGERIR UMA FORMAÇÃO EMPREENDEDORA E INOVADORA, VISANDO A PERMANÊNCIA E ÊXITO DO ALUNO NA ESCOLA E A REDUÇÃO DA EVASÃO NO ENSINO MÉDIO.**

Elevar para 50% as parcerias entre instituições públicas, privadas e empresas, para a inovação da qualificação dos profissionais e dos estudantes e a inserção no mercado de trabalho, até 2030.

2

**ESTIMULAR A FORMAÇÃO CONTINUADA DO DOCENTE, VISANDO A VALORIZAÇÃO DO TRABALHO E A RELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA.**

Obter 100% da qualidade do processo de ensino e aprendizagem, até 2030.

3

**ESTIMULAR AS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO E GERED, A REALIZAR PROGRAMAS E PROJETOS DE APROXIMAÇÃO ENTRE A FAMÍLIA, ESCOLA E A COMUNIDADE, RESGATANDO VALORES E DESPERTANDO PARA UMA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA.**

Elevar para 90% a participação da família na vida escolar dos filhos (no ensino fundamental e médio) até 2030.

4

**ESTABELECE PARCERIAS ENTRE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E EMPRESAS PARA A INOVAÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS, DESENVOLVENDO A PESQUISA, PARA A FORMAÇÃO INTEGRAL DOS ALUNOS E PROFESSORES.**

Reduzir a evasão no ensino médio, desenvolvendo uma formação empreendedora e inovadora, promovendo a permanência e êxito do aluno na escola, até 2030.

5

**INTEGRAR A CIÊNCIA, TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO, TANTO SOB OS ASPECTOS DE INFRAESTRUTURA, QUANTO DIDÁTICO-PEDAGÓGICOS.**

Elevar em 50% a integração da ciência, tecnologia e a educação, tanto sob os aspectos de infraestrutura, quanto didático-pedagógicos, até 2030.

## INFRAESTRUTURA

Com foco na melhoria, ampliação e modernização da infraestrutura de saneamento básico e destinação dos resíduos sólidos nos municípios, do aeroporto de Jaguaruna, do porto de Imbituba, da malha ferroviária, das rodovias intermunicipais e do incentivo as fontes alternativas de energia.

## OBJETIVOS

## METAS

1

**ESTABELECEER SOLUÇÃO REGIONALIZADA DA COLETA E DA DESTINAÇÃO DOS RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS, ATRAVÉS DE CONSÓRCIO.**

Consórcio criado e projeto implantado até 2038.

2

**INTEGRAR OS DIFERENTES MODAIS DE TRANSPORTE, CONSOLIDANDO UM POLO LOGÍSTICO.**

Modais de transporte integrados, ampliados e modernizados até 2038:  
- Aeroporto de Jaguaruna ampliado.  
- Porto de Imbituba ampliado.  
- Ferrovia Tereza Cristina S/A integrada a malha ferroviária nacional.  
- Rodovias intermunicipais pavimentadas (435, 436, 108, Rodovia do Imigrante e Rodovia Ageu da Silva Medeiros).

3

**IMPLEMENTAR SOLUÇÕES REGIONALIZADAS DE PAVIMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE RODOVIAS MUNICIPAIS.**

Consórcio intermunicipal criado e programa de pavimentação (usina de asfalto) consolidado até 2038.

4

**MELHORAR OS ÍNDICES DE SANEAMENTO BÁSICO.**

Tratamento do esgoto sanitário no perímetro urbano e rural consolidado até 2038.

5

**INCENTIVAR O USO DE FONTES ALTERNATIVAS DE ENERGIA.**

Feira de tecnologia e inovação direcionada a produção de energia alternativa consolidada até

Projeto piloto de mini geradores de energia elétrica



## INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Com ênfase nas boas práticas de gestão pública, com a otimização de recursos, a profissionalização dos servidores e a modernização da máquina pública, gerando eficiência e eficácia na gestão, a celeridade no atendimento ao cidadão e ao interesse público e uma melhor integração entre os entes públicos e privados.

## OBJETIVOS

## METAS

1

**INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO, COMPARTILHAMENTO E A IMPLANTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PÚBLICA, POR MEIO DO PROJETO “BOAS PRÁTICAS AMUREL DE GESTÃO PÚBLICA”**

Nº de boas práticas compartilhadas:

- 2020: 4
- 2025: 10
- 2030: 12
- 2038: 16

% de boas práticas compartilhadas e implementadas ao menos em 3 municípios:

- 2020: 25%
- 2025: 30%
- 2030: 42%
- 2038: 50%

2

**PROMOVER A FORMAÇÃO CONTINUADA DE SERVIDORES PÚBLICOS E AGENTES POLÍTICOS, POR MEIO DO “PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO E AGENTE POLÍTICO”**

% de planos de ação ou projetos gerado por município com relação ao número de cursos promovidos:

- 2020: 40%
- 2025: 60%
- 2030: 80%
- 2038: 100%

Nº de trilhas de conhecimento desenvolvidas para a gestão pública:

- 2020: 1
- 2025: 2
- 2030: 2
- 2038: 2

## INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Com ênfase nas boas práticas de gestão pública, com a otimização de recursos, a profissionalização dos servidores e a modernização da máquina pública, gerando eficiência e eficácia na gestão, a celeridade no atendimento ao cidadão e ao interesse público e uma melhor integração entre os entes públicos e privados.

## OBJETIVOS

## METAS

3

**AUMENTAR A CAPACIDADE DE GERAÇÃO DE RECEITA PRÓPRIA DOS MUNICÍPIOS, POR MEIO DOS PROGRAMAS “COMPRA AMUREL” E “SAÚDE FISCAL AMUREL”.**

Aumentar o coeficiente de receita (influenciável pela gestão) por município.

[Receita (Tributária + ICMS x RCL)]:

- 2020: 41% (média)

- 2025: 44% (média)

- 2030: 47% (média)

- 2038: 50% (média)

Obs= situação atual em 2018: 39,82%.

Quantidade de municípios com a lei de compras locais / regionais publicada:

- 2020: 6

- 2025: 18

% de compras de fornecedores com sede na região da AMUREL:

- 2020: 5%

- 2025: 15%

- 2030: 20%

- 2038: 25%

## TURISMO

Com foco na identidade turística regional, por meio de um turismo estruturado e qualificado, criando uma rota integrada, consolidado o trade turístico regional.

## OBJETIVOS

## METAS



**TER UMA IDENTIDADE  
TURÍSTICA REGIONAL.**

Nº de municípios presentes no mapa do turismo brasileiro:

- 2019: 18 municípios cadastrados
- 2023: A=0 / B=2 / C=5 / D=7 / E=4
- 2028: A=0 / B=2 / C=7 / D=6 / E=3
- 2033: A=0 / B=3 / C=9 / D=5 / E=2
- 2038: A=1 / B=4 / C=10 / D=3 / E=0

Obs= situação atual em 2018:

A=0 / B=1 / C=3 / D=9 / E=4



**ESTIMULAR A QUALIFICAÇÃO  
DOS GESTORES PÚBLICOS E DOS  
EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS.**

Nº de municípios com gestores qualificados em turismo nas secretarias municipais:

- 2023: 8 municípios
- 2028: 11 municípios
- 2033: 14 municípios
- 2038: 18 municípios

Obs= situação atual em 2018: 6 municípios.

Nº de guias turísticos com cadastro no Cadastur:

- 2023: 30 guias
- 2028: 40 guias
- 2033: 50 guias
- 2038: 60 guias

Obs= situação atual em 2018: 19 guias.

Nível de satisfação de turistas na pesquisa do Trip Advisor:

- 2023: 83% positivos – 17% limitantes
- 2028: 86% positivos – 14% limitantes
- 2033: 88% positivos – 12% limitantes
- 2038: 91% positivos – 9% limitantes

Obs= situação atual em 2018:

80% positivos – 20% limitantes

## TURISMO

Com foco na identidade turística regional, por meio de um turismo estruturado e qualificado, criando uma rota integrada, consolidado o trade turístico regional.

## OBJETIVOS

## METAS

3

**INTEGRAR A REGIÃO POR MEIO DE ROTAS TURÍSTICAS.**

Nº de rotas estruturadas:

- 2023: 7 rotas
- 2028: 9 rotas
- 2033: 11 rotas
- 2038: 13 rotas

Obs= situação atual em 2018: 3 rotas.

4

**CONSOLIDAR OS SISTEMAS DE TURISMO, VISANDO A CONTINUIDADE DAS AÇÕES.**

Nº de municípios com sistema municipal estruturado (conselho, fundo e plano municipal):

- 2023: 5 municípios
- 2028: 9 municípios
- 2033: 14 municípios
- 2038: 18 municípios

Obs= situação atual em 2018: 1 município.

5

**INCENTIVAR SOLUÇÕES DE INFRAESTRUTURA TURÍSTICA, POR MEIO DE PARCERIAS PÚBLICO E PRIVADO.**

Nº de leitos na região:

- 2023: 9.600 leitos
- 2028: 9.800 leitos
- 2033: 10.000 leitos
- 2038: 10.200 leitos

Obs= situação atual em 2018: 9.418 leitos.

Nº de municípios com placas de sinalização turística atualizada:

- 2023: 13 municípios
- 2028: 15 municípios
- 2033: 17 municípios
- 2038: 18 municípios

Obs= situação atual em 2018: 10 municípios

## ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA

Conforme roteiro metodológico do Programa LIDER, foi instituído equipes de trabalho encarregadas em dar início na implementação do plano de desenvolvimento regional, ou seja, o “plano de ações estratégicas 2018-2038”, por meio do “grupo de ignição - GI” e dos “grupos temáticos – GT”.

O grupo de ignição é composto por dois líderes com atuação em cada um dos cinco eixos estratégicos priorizados. São atribuições principais do grupo de ignição:

- **dar partida à implementação dos planos de ação;**
- **representar o grupo até a consolidação do seu processo de institucionalização;**
- **coordenar as atividades inicialmente planejadas;**
- **manter acesa a chama e as relações do grupo.**

Os grupos temáticos são grupos de trabalho relacionados aos eixos estratégicos: agronegócio / educação, inovação e tecnologia / infraestrutura / inovação na gestão pública / turismo e tem como atribuição principal, apoiar o grupo de ignição na missão de iniciar o processo de execução dos planos de ação e a governança.

Na fase pós-operacional do Programa “LIDER Integração da AMUREL”, serão realizados cinco fóruns de monitoramento dos compromissos regionais assumidos pelos grupos temáticos, onde serão apresentados à sociedade civil organizada e ao poder público da região que integra a AMUREL, os avanços nas ações planejadas e as conquistas já realizadas pelo grupo, por meio dos planos de ações estratégicas 2018-2038.

### ESTRUTURAÇÃO DA GOVERNANÇA “INTEGRAÇÃO DA AMUREL”

#### GRUPO DE IGNIÇÃO – GI

- Dhean Debiasi Hilman** – GT Agronegócio.
- Eusebio Pasini Tonetto** – GT Agronegócio.
- Jaison Bez Fontana** – GT Agronegócio.
- Maria Estela Machado V. Gomes** – GT Educação, Inovação e Tecnologia.
- Pâmela Bressan** – GT Educação, Inovação e Tecnologia.
- Atamir Brunel Alves** – GT Infraestrutura.
- Celso Heidemann** – GT Infraestrutura.
- Sebastião Vanderlinde** – GT Infraestrutura.
- Edson Medeiros de Oliveira** – GT Inovação na Gestão Pública.
- Fabio Zobot Holthausen** – GT Inovação na Gestão Pública.
- Giovane Pereira** – GT Turismo.
- Roberto Kindermann** – GT Turismo.
- Ronei Costa Bussolo** – GT Turismo.

GT

**AGRONEGÓCIO**

Aldori Antônio da Silva  
 Cristiano Correa de Medeiros  
 Dinilainya A. da Silva  
 Dhean Debiasi Hilman  
 Eusebio Pasini Tonetto  
 Jaison Bez Fontana  
 Luiz Schmidt  
 Mário José da Silva

GT

**GT - EDUCAÇÃO,  
 INOVAÇÃO  
 E TECNOLOGIA**

Ana Maria de  
 Bittencourt Bento  
 Consuelo Sielski  
 Gabriela Pelegrini  
 Tiscoski  
 Luciana Flor Correa  
 Maria Estela M. V. Gomes  
 Pâmela Bressan  
 Simone Marcon Felipe

GT

**INFRAESTRUTURA**

Atamir Brunel Alves  
 Celso Heidemann  
 Custódio Juvenal Pacheco  
 Dhiego Della Giustina Motta  
 Everson Guimarães  
 Guilherme José H. Corrêa  
 Lídia Heidemann  
 Paulo Sergio Martins  
 Sebastião Vanderlinde  
 Vânio Berkenbrock

GT

**INOVAÇÃO NA  
 GESTÃO PÚBLICA**

Edson M. de Oliveira  
 Fabio Z. Holthausen  
 Giovani Bernardo  
 Lindomar Balmann  
 Matheus Titon May  
 Rafael da Silva  
 Robson Jean Back  
 Salésio Wiemes

GT

**TURISMO**

Adriane Bez F. Margotti  
 Álvaro Dalmagro  
 Angela Sehnem Back  
 Carina Genovez  
 Câtea Aparecida Pravato  
 Celso Moretti  
 Fabrício Medeiros  
 Fernanda Tomaz  
 Giovane Ferreira Pereira  
 Jane Javorski  
 José Moacir de Almeida  
 Maria Salete H. Feuser  
 Patrick Siqueira Botega  
 Roberto Kindermann  
 Rodrigo Pavei  
 Ronei Costa Bussolo  
 Vanise Masiero

Com o grupo de ignição e os grupos temáticos constituídos e nominalmente representados pelos integrantes do “LIDER Integração da AMUREL”, o grupo definiu que a governança será institucionalizada por meio da criação de um Consórcio Público Intermunicipal Multifinalitário, em parceria com a Associação de Municípios da Região de Laguna.

O Consórcio terá como função, apoiar o “LIDER Integração da AMUREL” no fortalecimento institucional; na dinamização econômica; no desenvolvimento urbano e rural; na promoção da saúde, educação, inovação e turismo; melhorando a qualidade de vida; fortalecendo a gestão pública e desenvolvendo a região.

Consórcios Públicos Multifinalitários são organizações constituídas na forma de associação pública, com personalidade jurídica de direito público e natureza autárquica inter federativa.

Considerações finais

O Sebrae de Santa Catarina oferece o Programa LIDER diretamente às lideranças dos setores público, privado e terceiro setor, que compõem este grupo “LIDER Integração da AMUREL” e indiretamente a toda a sociedade que reside no território que integra a Associação de Municípios da Região de Laguna, como um importante instrumento para apoiar o desenvolvimento sustentável da região. A metodologia LIDER compreende um programa de articulação, planejamento e gestão, visando o fortalecimento de ações estruturadas, proporcionando a criação de um ambiente favorável à introdução de mudanças socioeconômicas e culturais nas regiões de sua influência.

O Sebrae apresenta esta metodologia de trabalho, testada e validada em 19 estados brasileiros, 550 municípios e 39 programas entre os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Ceará, Sergipe, Pernambuco, Paraíba, Bahia, Maranhão, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Pará, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Amazonas, Rondônia e Acre.

As lideranças que compõem estes grupos perceberam que o futuro dos municípios está nas mãos de quem sabe trabalhar em parceria e estão convictas de que a promoção do desenvolvimento sustentável, integrando as potencialidades das regiões, para a promoção do desenvolvimento humano e da qualidade de vida é uma alternativa viável e necessária para os territórios.

É unânime entre as lideranças regionais, políticos e empresários, de que o Sebrae/SC, a AMUREL e demais parceiros envolvidos, contribuem significativamente neste processo.

OPORTUNIDADES NÃO SURGEM.  
É VOCÊ QUE AS CRIA.  
CHRIS GROSSER

# LIDER

INTEGRAÇÃO DA AMUREL

