

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Edson Aníbal de Aquino Guedes Filho

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE O SERVIÇO
PÚBLICO DE FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

**Taubaté – SP
2008**

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Edson Aníbal de Aquino Guedes Filho

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE O SERVIÇO
PÚBLICO DE FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento Regional do Departamento
de Economia, Contabilidade e Administração
da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento e
Desenvolvimento Regional.

Orientadores: Prof. Dr. Nelson Wellausen
Dias e Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues
Tadeucci

**Taubaté – SP
2008**

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

G924a Guedes Filho, Edson Aníbal de Aquino.
Análise da percepção sobre o serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico no Vale do Paraíba Paulista/ Edson Aníbal de Aquino Guedes Filho - 2008.
146f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2007.
Orientação: Prof. Dr. Nelson Wellausen Dias e Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

1. Serviço Público - percepção. 2. Desenvolvimento econômico.
3. Planejamento 4. Municípios no Vale do Paraíba Paulista. I. Título.

EDSON ANÍBAL DE AQUINO GUEDES FILHO

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE O SERVIÇO PÚBLICO DE FOMENTO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento Regional do Departamento
de Economia, Contabilidade e Administração
da Universidade de Taubaté.
Área de Concentração: Planejamento e
Desenvolvimento Regional.

Data: ____/____/2008

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nelson Wellausen Dias

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof^a. Dr^a. Mônica Franchi Carniello

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. Dr. José Eduardo Marques Mauro

Universidade de São Paulo

Assinatura _____

Dedico aos meus pais e à minha companheira Edna, pelo apoio em todos os momentos e compreensão nas ausências.

Aos pioneiros das Ciências Humanas, por nos disponibilizarem sábias lições, que instrumentalizam os estudos de hoje.

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão, pela co-orientação, à Profa. Marilsa Tadeucci, que direcionou os primeiros passos deste estudo, mantendo toda a sustentação nas áreas de Recursos Humanos deste estudo, disciplina a qual leciona com exímia destreza e competência.

Meus votos de alegria e gratidão ao Prof. Nelson Wellausen Dias, pela pronta acolhida na linha de pesquisa pertinente ao desenvolvimento regional, tema central desta análise científica, e, principalmente, pela fraterna e eficiente orientação que em pouco tempo possibilitou um avanço neste trabalho de pesquisa.

À colega Ana Cabanas, o carinho pelos debates metodológicos que auxiliaram na organização estrutural e das idéias que motivaram o delineamento deste estudo.

Aos colegas de trabalho, Roberto e Samira, pela valiosa colaboração nos trabalhos operacionais desta pesquisa.

Vitória, resultado justo para aqueles que procuram a autossuperação. Derrota, resultado justo para aqueles que encontram no comodismo dos próprios limites, as justificativas para não vencer.

Edson A. A. Guedes Filho

RESUMO

A administração pública brasileira, formada com base nas relações hierárquicas da Monarquia Patrimonialista de Portugal, sentiu, sensivelmente, as novas regras ditadas pela era da informação, da avaliação de desempenho e da eficiência organizacional. Imerso numa cultura pública burocrática equivocada, o Estado brasileiro buscou a sua própria reforma administrativa. Ainda imatura nos procedimentos administrativos contemporâneos, a gestão pública brasileira carece de ferramentas de controle e avaliação de suas ações, processo fundamental para a promoção e garantia da efetividade dos seus serviços. Analisando exatamente este panorama, realizou-se a presente pesquisa científica junto às quatro maiores economias da região do Vale do Paraíba Paulista, estudo que analisa a percepção dos gestores públicos e dos administradores privados sobre o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestados pelas respectivas administrações municipais. Por meio de entrevistas semi-estruturadas, colheram-se as percepções, do gestor público quanto ao serviço por ele prestado, e do administrador privado, quanto ao serviço recebido. Confrontando as impressões relatadas, percebeu-se a semelhança entre a oferta pública e a expectativa organizacional. Porém, constatou-se das partes, a compreensão superficial das ferramentas de planejamento do desenvolvimento econômico trazidas pelo Estatuto da Cidade, instrumento que, se absorvido, atenderá ainda mais a demanda desenvolvimentista do Vale do Paraíba Paulista, pois, poderá acolher de forma eficiente e sustentável o aprimoramento logístico que merece a região.

Palavras-chave: Desenvolvimento Econômico. Serviço Público. Logística. Municípios no Vale do Paraíba Paulista.

ABSTRACT

ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE VALE DO PARAÍBA PAULISTA:

ANALYSES OF THE OPTICA ABOUT PUBLIC SERVICE OF FURTHERANCE

The Brazilian public administration, formed in bases of hierarchical relationships of Patrimonial Monarchy of Portugal, felt fragilely the new rules stated by the Informatics Periodic, the development evaluation and from the organizational efficiency. Deep into an addicted bureaucratic public culture, the Brazilian State has gone after its own administrative reforms. But, still immature into the contemporary's administrative procedure, the public management lacks tools to analyze and control their actions, a fundamental process to the promotion and guarantee of effectiveness of the service. Analyzing exactly this panorama, this scientific study was made together with the four big economies of the Vale do Paraíba Paulista region, which analyzes the perception of the public management as well as the private administrators regarding the service made by the municipal administrations. Through semi-structured interviews, the perceptions of the public management about the job done were figured, and the private administrators regarding the service received. Comparing the stated information, it was possible to view the similarity between the public offer and the organizational expectation. However, it was also possible to notice from both parties, the superficial comprehension of the planning tools of the economical development brought in by the City Statute, and once absorbed, tend to meet, even more, the development demands of Vale do Paraíba Paulista, being able to hold efficiently and in a sustainable way the logistics enrichment the region deserves.

Key words: *Development Economic. Public Service. Logistic. Vale do Paraíba Paulista Cities.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da Gestão do Desenvolvimento Econômico Municipal	53
Figura 2	Modelo de Controle Administrativo por <i>Feedback</i>	70
Figura 3	Da sensação à percepção: um processo contínuo	78
Figura 4	Ótica do cliente quanto à satisfação do serviço	84
Figura 5	Seqüência lógica da pesquisa	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Percepção das empresas sobre a influência do Plano de Desenvolvimento Econômico quanto à sua instalação no município (%)	99
Gráfico 2	Percepção das empresas sobre o nível de qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico do município (%)	101
Gráfico 3	Percepção dos Diretores Municipais sobre as estratégias para atrair empresas	101
Gráfico 4	Percepção das empresas sobre a influência das estratégias de fomento dos municípios para sua instalação local (%)	102
Gráfico 5	Percepção dos Diretores Municipais sobre o potencial do município (%)	103
Gráfico 6	Percepção das empresas sobre o potencial do município (%)	104
Gráfico 7	Percepção dos Diretores Municipais sobre as principais reivindicações das empresas para sua instalação na cidade (%)	106
Gráfico 8	Percepção das empresas sobre a necessidade de aprimoramento no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico do município (%)	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Esferas das Receitas Tributárias no Brasil	62
Quadro 2	Classificação das empresas por números de empregados	91
Quadro 3	Classificação das empresas por receita bruta anual	92
Quadro 4	Correlação da Escala SERVQUAL e os roteiros de entrevistas	95
Quadro 5	Correlação dos roteiros de entrevistas	95

LISTA DE TABELA

Tabela 1	Número de empresas entrevistadas, por cidade	93
----------	--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art	Artigo
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Constituição Federal
CIDE	Contribuição por Intervenção no Domínio Econômico
CREAI	Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CTA	Centro Tecnológica Aeroespacial
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
DASP	Departamento de Administrativo de Serviço Público
DNC	Departamento Nacional de Café
Embraer	Empresa Brasileira Aeroespacial
EUA	Estados Unidos da América
FPE	Fundo de Participação dos Estados
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
Gein	Grupo de Expansão de Industrial
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviço
IAA	Instituto do Açúcar e do Alcool
IE	Imposto sobre Exportação
II	Imposto sobre Importação
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana

IPVA	Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores
IR	Imposto de Renda
ISS	Imposto Sobre Serviço
ISSQN	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITA	Instituto Tecnológico Aeronáutico
ITBI	Imposto sobre a Transmissão <i>inter vivos</i> de Bens Imóveis
ITCMD	Imposto sobre a Transmissão Causa Mortis e Doação
ITR	Imposto Territorial Rural
LIF	Lei de Incentivo Fiscal
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
ME	Microempresa
MG	Minas Gerais
MP	Medida Provisória
N	Número total de pesquisados
NAE	Núcleo do Atendimento ao Empresário
NY	New York
PDDE	Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico
PDDES	Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico e Social
PDOT	Plano Diretor de Ordenamento Territorial
Pesb	Pesquisa Social Brasileira
PIB	Produto Interno Bruto
PQSP	Programa da Qualidade no Serviço Público
RA	Região Administrativa
RJ	Rio de Janeiro
RM	Resposta Múltipla

RU	Resposta Única
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SP	São Paulo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 Introdução	19
1.1 Problema	20
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo geral	20
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 Delimitação do tema	22
1.4 Relevância do estudo	22
1.5 Organização do trabalho	24
2 Revisão da literatura	26
2.1 O Brasil e o desenvolvimento econômico	26
2.1.1 O Estado Desenvolvimentista na Primeira República	26
2.1.2 A Crise Econômica de 1929	28
2.1.3 Corrente Desenvolvimentista	30
2.1.4 O desenvolvimento econômico e a globalização	33
2.2 A Reforma do Estado	36
2.2.1 A Burocracia	36
2.2.2 Características da Administração Pública Brasileira	38
2.2.3 Do modelo burocrático ao gerencial	45
2.2.4 A reforma do Estado Brasileiro	46
2.2.5 Planejamento urbano e desenvolvimento econômico	48
2.3 Serviço de fomento ao desenvolvimento econômico	51
2.3.1 Organização administrativa	51
2.3.2 Ferramentas de fomento ao desenvolvimento econômico	54

2.4 Desenvolvimento econômico do Vale do Paraíba Paulista	64
2.5 Controle na Administração Pública	68
2.5.1 O controle administrativo	68
2.5.2 O perfil do gestor público	72
2.5.3 Pesquisa de percepção do desempenho	77
2.5.4 O usuário do serviço público	81
2.5.5 Pesquisa de percepção da satisfação	84
3 Método	87
3.1 Caracterização da pesquisa	87
3.2 Objetivos do método	88
3.3 Estrutura orgânica da pesquisa	88
3.4 Amostras	89
3.5 Instrumentos de pesquisa	93
3.6 Análise dos dados	96
4 Resultados e discussão	97
4.1 Importância do Plano de Desenvolvimento Econômico	97
4.2 Prestação do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico	100
4.3 Atrativas a empresas para se instalarem no Vale do Paraíba Paulista	103
4.4 Expectativa das empresas frente ao poder público para se instalarem em uma cidade na região	106
5 Conclusão	108

Referências	111
Apêndice A – Roteiro de entrevista destinado aos Diretores Municipais de Desenvolvimento Econômico	115
Apêndice B - Roteiro de entrevista destinado aos responsáveis pelas empresas de médio e grande porte	116
Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	117
Anexo A – Transcrição da entrevista com Diretor Municipal de Jacareí	118
Anexo B – Transcrição da entrevista com Diretor Municipal de São José dos Campos	121
Anexo C – Transcrição da entrevista com Diretor Municipal de Taubaté	125
Anexo D – Transcrição da entrevista com Diretor Municipal de Pindamonhangaba	128
Anexo E – Transcrição da entrevista com representantes das empresas de Jacareí	136
Anexo F – Transcrição da entrevista com representantes das empresas de São José dos Campos	140
Anexo G – Transcrição da entrevista com representante das empresa de Taubaté	145
Anexo H – Transcrição da entrevista com representantes das empresas de Pindamonhangaba	146

1 INTRODUÇÃO

Com a atuação intervencionista do Estado dos anos de 1950 e o movimento pela redefinição do papel do Estado no desenvolvimento nacional, iniciado nos Estados Unidos da América (EUA) e Europa, na década de 1970, uma nova atuação pública se fez necessária para equilibrar o crescimento econômico de uma nação, bem como o suprimento das necessidades básicas de sua população.

Essa nova forma de gerir a máquina pública requereu maior isenção do Estado na sua função de produtor e controlador do mercado, e ênfase na promoção do desenvolvimento econômico por meio do incentivo à atividade industrial e conseqüente garantia de emprego como respaldo social.

Decorrente do advento Globalização dos Mercados, as exigências produtivas tornaram-se mais complexas, em face da concorrência aberta dos blocos econômicos (FARIA; MARQUES; BERUTTI, 1993). Na mesma medida, a atuação do Estado no fomento ao desenvolvimento econômico também teve que ser revista.

No contexto municipal, a necessidade da diminuição do tamanho da máquina administrativa e de aumento das receitas por meio da arrecadação fiscal, aliada à geração de emprego para o aquecimento da economia local, são demandas administrativas públicas semelhantes, porém, merecem análise específica.

Nesta pesquisa, analisou-se a percepção de uma das ferramentas de fomento ao desenvolvimento econômico utilizada pela Administração Pública direta nos quatro principais municípios do Vale do Paraíba Paulista.

1.1 PROBLEMA

Analisando o conjunto de atividades que compreendem o serviço público de promoção do desenvolvimento econômico de um município, como em qualquer outra atividade administrativa, a função do controle se faz necessária para aferir a sua efetividade.

Nessa linha, este estudo pretende, por meio da análise da prestação do referido serviço público, responder ao problema idealizado: Qual a percepção que os gestores públicos e os empresários têm do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico, prestado pelas respectivas Diretorias Municipais, de São José dos Campos, Taubaté, Jacareí e Pindamonhangaba, na atração e instalação das empresas de médio e grande porte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Neste estudo teve-se como escopo analisar a percepção que os gestores públicos e os administradores privados têm sobre o serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico, prestado pelas Diretorias específicas, da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico das quatro maiores economias do Vale do Paraíba Paulista (São José dos Campos, Taubaté, Jacareí e Pindamonhangaba).

1.2.2 Objetivos Específicos

Tendo como base o objetivo geral apresentado, foram definidos como objetivos específicos:

- analisar, por meio da pesquisa bibliográfica especializada, os modelos teóricos referentes à Gestão Pública do desenvolvimento econômico no Brasil, e formas de aferir a percepção dos agentes que compõe esta prestação de serviço;
- identificar a percepção dos diretores de relações empresariais das cidades selecionadas, autoridade promotora do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, sobre a forma da prestação deste serviço e o desempenho de sua Diretoria na atração de empresas de médio e grande porte;
- verificar a percepção do administrador privado, que fez uso do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico para instalação das empresas abertas no período compreendido entre 01 de janeiro 2005 e 31 de dezembro de 2006, nas quatro cidades pesquisadas;
- comparar as percepções coletadas dos agentes selecionados;
- avaliar os pontos de discrepância e confluência das duas fontes de pesquisa, ressaltando o nível de percepção sobre a prestação do referido serviço público e a sua efetividade nos municípios;
- indicar os procedimentos praticados pelos quatro municípios pesquisados, elencando quais foram as práticas responsáveis pelos melhores índices de efetividade na prestação do serviço público analisado.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como o serviço público de promoção do desenvolvimento econômico de um município é atividade ampla e ramificada em diversas frentes de atuação, com este estudo buscou-se analisar, exclusivamente, os serviços de desenvolvimento econômico relacionados com as atividades de atração e instalação de novas empresas nos municípios, objetos do estudo, identificando qual a influência da prestação deste serviço na decisão do administrador privado em abrir e fixar um novo empreendimento.

Esse serviço é prestado por uma Diretoria subordinada à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, órgão da Administração Pública direta, que deve dispor de planejamento estratégico e corpo profissional qualificado para o atendimento de demanda específica.

Nesse sentido, optou-se pelo desenvolvimento da pesquisa nas cidades de São José dos Campos, Taubaté, Jacareí e Pindamonhangaba, por se tratar das quatro maiores economias da região do Vale do Paraíba Paulista, no que tange, principalmente, a arrecadação tributária e níveis de industrialização, o que representou um riquíssimo *locus* de pesquisa para a realização das análises que se propôs.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Como em qualquer empresa privada, uma Gestão Pública enfrenta demandas e problemas administrativos muito semelhantes à Gestão Empresarial.

Com um Quadro de Funcionários nem sempre preparado e motivado como nas empresas privadas, a Administração Pública, por obrigação legal, deve gerir com eficiência as demandas sociais de sua localidade administrativa e equilibrar, rigidamente, suas finanças, sob pena de responsabilização pessoal do próprio administrador público.

O administrador público municipal percebeu que, para a promoção da qualidade de vida de sua população e o desenvolvimento estrutural da cidade, é fundamental a presença do capital privado das empresas, que não só geram empregos e o conseqüente re-investimento dos próprios assalariados na economia local, mas também alavanca a arrecadação tributária do município – principal fonte de financiamento da máquina administrativa estatal.

Dessa forma, o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico municipal, promovido por meio de serviços específicos de atração e instalação de novas indústrias, é tarefa fundamental à Gestão Pública que pretende oferecer, de fato, qualidade de vida e crescimento econômico aos seus administrados.

No entanto, na atual estrutura administrativa pós-burocrática e pré-gerencialista do país, as ferramentas de controle e aferição da eficiência dos serviços prestados são muitas vezes ausentes no portfólio administrativo do gestor público.

Essa carência pode representar muitas vezes uma ameaça ou até mesmo um entrave ao desenvolvimento de uma cidade. Na ignorância da efetividade das estratégias adotadas na prestação dos serviços públicos de desenvolvimento econômico, a causa do insucesso desenvolvimentista da própria cidade pode permanecer oculta, impedindo que novas estratégias sejam experimentadas ou que as atuais abordagens possam ser aprimoradas.

A Gestão Pública, sem ciência de suas fraquezas, gera uma Administração Pública deficitária que, de forma viciada, busca corrigir seus desencontros administrativos com excessiva majoração da carga tributária, inibindo, drasticamente, o crescimento local e o desenvolvimento regional.

Nesse íterim, aprofundar os estudos de análise do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico, prestado nas quatro maiores cidades de uma das regiões mais prósperas do país, é tarefa acadêmica de relevante pertinência não só pela importância do tema, mas também, pela possível contribuição que este estudo pode oferecer enriquecendo a discussão acadêmica e, principalmente, oferecendo opções de análise e reflexão por parte das respectivas Prefeituras Municipais analisadas.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em cinco capítulos, nos quais procurou-se transmitir o estudo científico realizado.

O primeiro capítulo (**Introdução**) oferece uma visão genérica sobre a importância de se aferir a efetividade do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico por meio da pesquisa de percepção do gestor público e do administrador privado.

Os fundamentos teóricos do segundo capítulo (**Revisão da Literatura**) instrumentalizam a análise crítica do problema investigado, alicerçando o tema discutido e verificando como vem sendo tratado pelos pesquisadores clássicos e contemporâneos da área.

O terceiro capítulo (**Método**) exemplifica os tipos de pesquisa adotados para a realização da análise pretendida, relacionando com a técnica metodológica escolhida à especificidade requerida pelo assunto pesquisado, de forma a evidenciar os caminhos percorridos e a pertinência das informações coletadas.

De posse dos dados coletados, no quarto capítulo (**Resultados e Discussão**), há uma retomada das bases teóricas.

O quinto capítulo (**Conclusão**) deste estudo, retoma os objetivos determinados, fruto das discussões geradas pela reflexão científica.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O BRASIL E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A intervenção do Estado em ambientes macro (Nacional), meso (Estadual) e micro (Municipal) no que tange a promoção do desenvolvimento econômico é uma relação de extrema importância na história das nações mundiais. A forma e a motivação com que essa intervenção ocorrera foram preponderantes para a formação da conjuntura econômica global, na atualidade.

Compreender como ocorreu a correlação entre o Estado brasileiro e o capital privado no decorrer do último século, é importante requisito para a realização deste estudo, tornando-se necessário analisar um breve apanhado dos eventos econômicos oriundos dessa relação e contextualizá-los na atual conjuntura economia globalizada do país.

2.1.1 O Estado Desenvolvimentista na Primeira República

Torna-se relevante abordar alguns traços da relação do Estado com o desenvolvimento econômico ocorridos no período republicano do Brasil, quando o aparelho administrativo iniciava no veio democrático a se moldar nas estruturas de funcionamento contemporâneas.

Eximindo a análise política desse contexto histórico, foi resguardado o primeiro período republicano (1889-1894), chamado de República da Espada por ter sido chefiado pelos marechais Deodoro da Fonseca e Floriano Peixoto, iniciando-se

a breve análise a partir da República Café-com-Leite, haja vista a singularidade que a mesma oferece.

O referido período, compreendido entre 1894 e 1930, é importante, pois, antes de se falar no Estado intervindo na economia, era a própria economia que intervinha na administração do Estado. Por isso, o termo Café-com-leite, visto que eram os cafeeiros paulistas e os pecuaristas mineiros escolhiam, alternadamente, os Presidentes da República, prolongando-se por 36 anos, deixando o traço liberal-econômico quando atividades produtivas conduziam a própria nação.

Em destaque 1901, em que a nacionalização pelo governo de algumas ferrovias de capital estrangeiro não conseguia garantir remuneração mínima para o seu funcionamento e, 1906, com a assinatura do Convênio de Taubaté – que tinha como intento permitir maior controle da produção cafeeira por meio de recursos internacionais – possibilitaram a compra governamental do excedente da produção do café, evitando a desvalorização do produto.

Atentou Nobrega (2005) que, nesse período, a intervenção estatal na economia mudava de foco, ao invés da concessão de privilégios de comércio e outros favores, decorreu uma ação orientada para estimular a atividade econômica como um todo. Ainda diferente à intervenção reguladora dos modernos países capitalista, era o começo de uma importante mudança.

Nas duas primeiras décadas do século XX, surgiram, nessa conjuntura, os primeiros bancos estaduais para serem financiadores dos créditos rurais. Por outro lado, entre 1914 a 1918, a 1ª Guerra Mundial interrompeu a concorrência dos produtos manufaturados importados, promovendo a expansão industrial do país e estimulando a urbanização e os novos investimentos empresariais.

Em 1927, os Estados São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Minas Gerais (MG), signatários do Convênio de Taubaté, solicitaram a transferência do comando da Política Cafeeira para o Governo Federal, já que não conseguiam mais honrar os empréstimos tomados por conta do acordo. O mesmo aconteceu, em 1928, com os Estados do Nordeste e a sua produção agrícola (NOBREGA, 2005).

Em paralelo, questões, de cunho político, cessaram a alternância entre paulistas e mineiros no poder. O país em meio à Crise Econômica Internacional, pelas mãos dos militares, passou a ter Getúlio Dornelles Vargas como Presidente.

2.1.2 Crise Econômica de 1929

Em 4 de dezembro de 1928, o Presidente John Calvin Coolidge discursou ao Congresso dos EUA:

Ao examinar o estado da União, encontrou uma **perspectiva mais agradável** do que a de [atualmente]. A grande riqueza criada por nossa empresa e indústria, e poupada por nossa economia, teve a mais ampla distribuição entre o nosso povo, e corre como um rio a servir à caridade e aos negócios do mundo. As demandas da existência passaram do padrão da necessidade para a região do luxo. A produção que aumenta é consumida por uma crescente demanda interna e um comércio exterior em expansão. O país pode encarar o presente com satisfação e **o futuro com otimismo** (HOBSBAWM, 1995, p. 90). [Grifo nosso]

No fim da década de 1920, a indústria estadunidense cresceu demais, produzindo mais do que poderia vender, causando prejuízos maiores que os lucros esperados. Com isso, a maioria das indústrias abriu falência, gerando desemprego e quebra da Bolsa de New York (NY).

Sem vender, não havia lucro e, conseqüentemente, os estadunidenses não podiam comprar, e como maiores consumidores do café brasileiro esse fluxo também se fechou. Contudo, a Crise do Café, que já se descrevia, internamente, antes de 1929, foi ainda mais contundente aos cafeicultores brasileiros.

Nesse momento, os modelos teóricos sobre a participação do Estado no desenvolvimento econômico da nação foram questionados. Constata Pereira, L. C. B. (1998) que, se por um lado a Velha Ditadura do proletariado não conseguiu se sustentar, por outro lado, a liberdade que a Escola Clássica ofereceu com o Liberalismo não pode resolver às questões sociais existentes, fazendo-se necessário um novo modelo. Surge o Neoliberalismo como proposta de uma nova abordagem econômica amadurecida pelos percalços históricos experimentados pelo Estado.

Hugon (1995) ressalta as críticas ao Liberalismo por John Maynard Keynes, autor da obra “Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda” (1936), que defendia que o desenvolvimento econômico deveria se apresentar mais perceptivo ao contexto social e, principalmente, mais suscetível à intervenção do Estado junto ao mercado em algumas circunstâncias.

Relata o autor que os clássicos pensaram o modelo liberal como se tratassem de uma sociedade na qual todos os trabalhadores encontrassem emprego, isto é, ignoraram, deliberadamente, a existência do desemprego. Complementa Costa (1997), que para esse mundo simplificado e deformado, estabeleceram as regras da formação e variação dos preços das mercadorias e dos serviços.

Como o pleno emprego não ocorre, na maioria das vezes, em função da realidade econômica mundial, era necessária uma revisão da teoria dos preços, considerando agora a influência do emprego sobre o equilíbrio econômico da nação,

o que justificaria a intervenção do Estado, proposta por Keynes (PEREIRA, L. C. B., 1998).

Baseados nas lições de Keynes, os EUA, pivô da crise, criou uma agenda legislativa para livrar a nação da depressão econômica, a qual chamou de *New Deal*. Essa ferramenta justificava a intervenção do Estado para estabilizar a economia, haja vista que a crise haveria sido causada pela instabilidade inerente ao sistema de mercado (NOBREGA, 2005).

Motivado pelas ações externas e, especialmente, pelo modelo centralizador impresso pelo governo de Getúlio Vargas, a intervenção estatal na economia e na sociedade se transformou nos elementos orientadores por esse novo governo.

Em 1933, com o entusiasmo dos grandes empresários agrícolas são criados o Departamento Nacional do Café (DNC) e o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), importantes ferramentas de intervenção estatal na busca de proteger o café e a cana-de-açúcar no Brasil.

Nas palavras de Nobrega (2005), em 1938, Getúlio criou a ferramenta que causaria profundas repercussões na política de desenvolvimento do país dali por diante. A Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil (CREAI), tornou este banco público o principal instrumento desenvolvimentista do Estado Novo.

Na década de 1940, várias empresas estatais foram criadas dentre elas: Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e Companhia Vale do Rio Doce (CVRD). Com isso, a partir de 1950, criaram-se condições para a implantação do Nacional-desenvolvimentismo.

2.1.3 Corrente Desenvolvimentista

O Desenvolvimentismo foi a corrente ideológica que buscou formar no Brasil um parque industrial moderno por meio do planejamento e da intervenção do Estado na economia e na sociedade.

Apesar de contar com grupos mais liberais que defendiam a pouca intervenção do Estado e o emprego do capital privado no desenvolvimento industrial, bandeira içada pelas entidades patronais da época, esse período teve como marca sua vertente nacionalista baseada no controle estatal dos setores estratégicos ao desenvolvimento do país.

A Corrente Nacional-desenvolvimentista pautava-se no planejamento minucioso da economia e fortes investimentos nos setores estratégicos, tidos como base para a industrialização, como transporte, energia, mineração e a indústria de base. Esses setores, devido tamanha relevância, deveriam ficar sob o estrito controle do Estado, que acolhia o capital privado apenas nos demais setores.

Destacou-se, nessa época, o Governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), que por meio do seu Plano de Metas, promoveu o índice de 80% de crescimento da produção industrial, em especial as indústrias de aço, mecânica, eletricidade, comunicação e matérias de transporte. Entre 1957 e 1962, o Produto Interno Bruto (PIB) cresceu a uma taxa anual de 7%, com grande peso do capital estrangeiro na instalação das indústrias automobilísticas (NOBREGA, 2005).

Com advento do Governo Militar, um conjunto de reformas foram realizadas objetivando modernizar a economia, elevar a produção do trabalho e aumentar o potencial de crescimento do país.

O Milagre Econômico foi fruto de rígida intervenção do Estado mediante indexação de salários, direcionamento de crédito, controle de preços e do comércio externo, entre outros. Por conta desta intervenção estatal, registram-se, no período de 1969-1973, índices econômicos bastante favoráveis.

Porém, como ressalta Nobrega (2005), o crescimento industrial, que chegou a 30% ao ano, conseqüência, principalmente, da industrial automobilística, foi decorrente do excesso de empréstimo de capital estrangeiro, elevou, drasticamente, o endividamento externo.

Em 1973 e 1974, o Nacional-desenvolvimentismo sofreu o primeiro enfraquecimento com a Crise do Petróleo que aumentou em quatro vezes seu valor. Em 1979, ocorreu uma nova no ramo de petróleo; em 1980, os juros internacionais experimentaram uma expressiva alta; e em 1982, o fluxo dos recursos externos sofre sua interrupção, acontecimentos que refletiram na queda do PIB registrados em 1981 e 1983 e na inflação já na casa dos três dígitos (NOBREGA, 2005).

Com a redemocratização do país, após 1985, a esperança pela retomada do intenso crescimento, ocasionando um aumento desenfreado dos gastos públicos e, conseqüente, processo hiperinflacionário agora na casa dos quatro dígitos percentuais.

Findava-se o Nacional-desenvolvimentismo, porém ressalta Nobrega (2005, p. 45) que, “a crença de que o governo pode, se quiser, gerar o crescimento ainda esta muito enraizada nas mentes populares”, como se o desenvolvimento econômico fosse algo autônomo e desconectado de uma série de fatores entrelaçados a vida da nação.

2.1.4 O desenvolvimento econômico e a globalização

O esgotamento do modelo nacional Desenvolvimentista, dos seus parâmetros ideológicos e do tipo de intervenção estatal responsável pela implantação daquela estratégia, trouxe a tona a necessidade de uma nova agenda para o desenvolvimento econômico do país.

A estabilização econômica, a revitalização do mercado e a reinserção internacional passaram a ser metas a serem cumpridas na retomada democrática do Brasil.

Sobre essa fase, salienta Diniz (1997), que se incorporou no empresariado da época uma Coalizão Antiestadista, marcante desde 1970, que influenciou o fim do Regime Militar. Com isso, os empresários rejeitaram na Assembléia Constituinte qualquer proposta que conduzisse ao reforço do papel do Estado na economia, certa confluência em torno dos princípios neoliberais, que pouco a pouco se tornariam dominante. Desta forma, a nova Constituição Federal (CF) de 1988, nasceu com os traços desse modelo econômico.

O novo Liberalismo econômico surgiu como a solução do dilema entre o Estado intervencionista ou o mercado regulador e, entre concessões e desperdícios públicos ou iniciativa privada eficiente.

Fixou-se, nesses moldes, uma hierarquia nas despesas públicas, que antes das demandas sociais, passou a eleger o saneamento da economia, o combate à inflação e a garantia da competitividade no mercado internacional como prioridades, por entender que esses fatores seriam os propulsores das demandas sociais, posteriormente, atendidas, como dito por Brunhoff (1991).

Sob essa orientação econômica, nos anos de 1990, além da estabilidade econômica trazida pelo Plano Real, ocorre a globalização dos mercados mundiais, e neste cenário turbulento, o Brasil entra em uma severa competição internacional.

É importante refletir que as relações comerciais entre nações já ocorriam há séculos, com o passar do tempo, e, principalmente, com o avanço tecnológico, tais trocas extrafronteiras foram, naturalmente, sofisticando-se. Aliado a isso, a possibilidade de comparação de um modelo nacional desenvolvimentista sob o outro criou motivações econômicas de caráter, fortemente, geopolítico por parte das potências mundiais, nesse novo momento de influências criado pela interatividade global.

Nesse ponto, destaca-se como essa influência internacional ocorreu em face da economia brasileira.

O processo de globalização econômica, inspirado na agenda do chamado “Consenso de Washington de 1991”, passou a ser sinônimo das medidas econômicas neoliberais voltadas para a reforma e a estabilização das denominadas “economias emergentes”. Tem por plataforma o Neoliberalismo, a redução das despesas públicas, a privatização, a flexibilização das relações de trabalho, a disciplina fiscal para a eliminação do déficit público, a Reforma Tributária e a abertura do mercado ao comércio exterior. Há a crescente internacionalização da produção e a criação de mercados mundiais integrados (PIOVESAN, 2002, p. 59).

Constatado o esgotamento do modelo de estatização do desenvolvimento econômico, cumprido, fielmente, de 1930 a 1980, o Brasil passou a sofrer as referidas pressões internacionais, invocando as reformas estruturais do novo Liberalismo (PEREIRA, L. C. B., 1998).

Diante de um dilema econômico, o Estado Brasileiro evitava a concorrência externa o que manteria a inflação e a ineficiência competitiva ou optava por uma abertura completa do mercado que poria em risco as conquistas positivas do processo de industrialização, o emprego, a estabilidade interna e a própria

possibilidade de crescimento, dado ao endividamento externo nacional, conforme ressaltou Fiori (apud PEREIRA, L. C. B., 1998).

Com a abertura do mercado, as empresas multinacionais passaram a se adequar à competição entre os blocos econômicos, modificando a estrutura produtiva da indústria, calcada, basicamente, em uso de tecnologias mais avançadas, diminuição da mão-de-obra de produção e formas mais racionalizadas e eficientes de processo (CARDOSO, 1999).

A pertinência dessa análise está nas influências gerenciais que esse evento global trouxe para as práticas administrativas da Gestão Pública brasileira e, conseqüentemente, na forma de prestar serviços.

Sob a pressão do modelo privado eficiente, o Estado foi obrigado a aprimorar seus serviços, pois, o valor comparativo disponibilizado à opinião pública o forçou a demonstrar novas práticas (CARDOSO, 1999). Contudo, o Estado era demasiado e mereceu ser reduzido, pois, a Administração Pública tem custo elevado e deve ser modificada em nome da eficácia e da eficiência de seus serviços, afirma Kettl (1998).

A velha estrutura burocrática se apresenta inadequada ao ritmo dos tempos globalizados, desta constatação, nasce a reflexão da urgente necessidade da Reforma do Estado.

2.2 A REFORMA DO ESTADO

2.2.1 A Burocracia

Ressalta Pereira, L. C. B. (2004) que todos os estudos modernos sobre a burocracia têm por base a obra “Economia e Sociedade”, de Max Weber (1864-1920), que não se preocupou em definir a burocracia, mas sim, conceituá-la por meio da extensa enumeração de suas características.

Etimologicamente, burocracia significa governo de escritório, por outro lado, ensina Pereira, L. C. B. (2004, p. 6) “no sentido popular, burocracia significa papelada, número excessivo de tramitações, apego excessivo aos regulamentos, ineficiência”, de forma equivocada o povo nomeou o sistema burocrático pelos seus defeitos e não por suas características de fato.

Porém, aborda-se, neste estudo, somente a conceituação científica desse modelo, escrita como um sistema social em que a divisão do trabalho é, racionalmente, realizada tendo em vista os fins objetivados, como indicado por Pereira, L. C. B. (2004).

Um subcampo da perspectiva administrativa clássica que enfatizava a administração em uma base impessoal e racional [por meio] de elementos como autoridade e responsabilidade, claramente, definidas, registro formal de dados e separação entre administração e propriedade (DAFT, 2005, p. 32).

Nessas linhas, sintetizam-se três características básicas que traduzem esse espírito racional de administração. A burocracia científica é um sistema social formal, impessoal e dirigido por administradores profissionais.

O formalismo burocrático se identifica pela gestão planejada sob normas racional-legais, o caráter impessoal, se mostra na desconsideração da pessoa que ocupa o cargo pela valorização da função por ela exercida dentro da estrutura administrativa:

A burocracia é mais, plenamente, desenvolvida quanto mais se desumaniza, quanto mais completamente alcança as características específicas que são consideradas como virtudes: a eliminação do amor, do ódio e de todos os elementos emocionais e irracionais que escapam ao cálculo (WEBER apud PEREIRA, L. C. B., 2004, p. 18).

Por fim, destaca-se a característica burocrática de extrema importância quando contextualizada dentro da máquina pública, a questão do profissionalismo dos administradores burocráticos.

O sistema burocrático buscou por meio desse traço, garantir que seu administrador fosse um especialista, pois, sendo esse um sistema social o conhecimento especializado é fundamental para a sua eficiência (PEREIRA, L. C. B., 2004).

Tal característica é fundamental para analisar os sistemas burocráticos públicos, em que gestores são nomeados pelos ocupantes de cargos eletivos. Nesse exemplo, a constância e a atuação administrativa estável objetivada pela burocracia, é afetada frente as renovações cíclicas característica dos pleitos eleitorais.

Diante do cenário de competição global e adequação da matriz produtiva realizada pelas empresas privadas, a administração pública brasileira então apoiada num sistema administrativo burocrático desvirtuado em suas características fundamentais, foi obrigada a rever sua operacionalização, pelas causas específicas analisadas nos próximos itens.

2.2.2 Características da Administração Pública Brasileira

Lembra Cardoso (1999), que o sistema burocrático foi, formalmente, adotado pela Administração Pública brasileira na Reforma Administrativa de 1936, quando os princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica foram incorporados com a criação do Departamento Administrativo de Serviço Público (DASP).

Seguindo o padrão quanto à análise do Formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo administrativo, o objetivo desta discussão foi confrontar os três traços fundamentais da burocracia weberiana com o contexto administrativo do Estado brasileiro.

Inicialmente, abordando o aspecto formalista do sistema burocrático, nota-se uma forte congruência desse valor, com um princípio fundamental da administração pública brasileira, o princípio da legalidade administrativa, que em seu bojo se encaixa, precisamente, no formalismo burocrático.

O Formalismo burocrático determina que o poder da autoridade administrativa deriva da norma racional-legal, nunca de valores tradicionais do ambiente administrado. Em precisa sintonia com essa característica burocrática, o princípio da legalidade administrativa, inaugurado nas normas nacionais pela Lei nº 4.717/1965 determina que:

A legalidade, como princípio da administração pública, significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei. A eficácia de toda a atividade administrativa está condicionada ao atendimento da lei. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa “pode fazer assim”; para o administrador público significa “deve fazer assim” (MEIRELES, 1978, p. 68).

Percebe-se que, a princípio, o formalismo prescrito pelo sistema burocrático se encaixa, perfeitamente, aos requisitos legais do país, portanto, não se constata nenhuma incongruência no que tange essa análise inicial.

Examinando a impessoalidade, como traço fundamental da burocracia, verifica-se plena recepção dos princípios legais pátrios com esse requisito burocrático, pois, da mesma forma, a impessoalidade é contemplada na CF, quando a norma maior rege os mesmos princípios da Administração Pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, **impessoalidade**, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 2004). [Grifo nosso]

Com a pertinência da impessoalidade na Gestão Pública, esse princípio está, diretamente, ligado à finalidade da Gestão Pública. Como comentado por Di Pietro (2002, p. 71), “a Administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que deve nortear seu comportamento”.

Analisando a moralidade supramencionada, segundo Venosa (2004, p. 207), moral é “o conjunto de práticas, de costumes, de usos, de padrões de conduta em um segmento social, [portanto,] cada povo, cada época, cada setor da sociedade possui seu próprio padrão, sua própria moral”.

Assim, para compreender como foi recebida a impessoalidade burocrática junto à administração pública brasileira, foi necessária breve análise sob quais valores morais e culturais se formou o administrador brasileiro.

Analisa Holanda (1995), que tendo o Brasil surgido como uma colônia agrícola, o centro dos domínios rurais era a família patriarcal, que se caracterizava pelo forte vínculo não só dos parentes de sangue, mas também de agregados e

escravos, que reunidos e submetidos a um pátrio poder quase ilimitado, transformava a propriedade rural, em uma unidade autônoma em suas necessidades e valores.

O autor relata que a formação social personalista dos portugueses, recebeu forte acolhida no berço funcional da família patriarcal brasileira, e como consequência, a solidariedade se fundou de forma restrita aos agregados familiares e o ganho fácil na desmedida exploração das fartas terras colonizadas, por meio do trabalho escravo e extração das abundâncias naturais delineadas neste estudo.

Na mesma linha, comenta Nobrega (2005) sobre a monarquia patrimonial praticada pelos portugueses no Brasil e sua influencia na formação do funcionamento público do país:

Na monarquia patrimonial, o rei se eleva sobre todos os súditos, senhor da riqueza territorial, dono do comércio: o reino tem um *dominus*, um titular da riqueza eminente e perpétua, capaz de gerir as maiores propriedades do país, dirigir o comércio, conduzir a economia como se fosse uma empresa sua. O sistema patrimonial, prende os servidores numa rede patriarcal, na qual eles representam a extensão da casa do soberano. **Nesse sistema, a aristocracia não passava de um corpo de funcionários a serviço do rei.** (NOBREGA 2005, p. 222). [Grifo nosso]

Tomando como base a Aristocracia Rural, fundadora desse modelo pessoalíssimo de convivência social, verifica-se que é a mesma que, com o declínio das monoculturas agrárias, migrou para as cidades tornando-se industriária, natural foi perceber dentro da estrutura administrativa pública a presença desta mesma conduta social, conflitando, fortemente, com a impessoalidade determinada pela burocracia Weberiana. Desta maneira, a busca pela satisfação dos interesses individuais passou a ser característica cultural dos membros desta sociedade.

O mesmo Patrimonialismo, levantado por Holanda (1995), confirmado por Nobrega (2005), foi comprovado na Pesquisa Social Brasileira (Pesb), comentada por Almeida (2007) ao constatar poucas ocorrências de demonstração do espírito público do brasileiro que 74 (74% de N=100) dos entrevistados concordam com a afirmação de que **cada um deve cuidar somente do que é seu, o governo cuida do que é público.**

A conseqüência disfuncional desta cultura administrativa foi inevitável, pois, um sistema planejado dentro de um contexto impessoal onde as metas organizacionais deve ser o único norte da sua atuação, não encontra lastro para prosperar se, de acordo com o mecanismo próprio de funcionamento os agentes administrativos baseiam suas tomadas de decisão em valores pessoais desvinculados da finalidade organizacional.

Constata-se uma característica da Administração Pública brasileira que, apesar de normatizar, constitucionalmente, o princípio da impessoalidade, na atualidade, ainda recorre, culturalmente, no exercício da Gestão Pública, às práticas pessoais do passado, mostrando pouco apreço ao respeito à lei.

Da ineficiência da administração pública brasileira, abstraem-se fatores culturais, profundamente, enraizados na formação dos valores sociais advindos da própria forma de colonização, procedimentos que na prática administrativa confundem o público com o privado, como relata Gabardo (2002, p. 34), “as raízes da burocracia brasileira, contrariamente ao modelo legal-burocrático de administração pública, estruturaram-se no bojo de um Estado, formalmente, público, mas materialmente privado”.

Com isso os resultados são ainda mais preocupantes, pois, o desrespeito à impessoalidade prevista na lei constitucional, além de tornar o Estado ineficiente, cria condições para práticas administrativas ilegais, tamanha a confusão cultural praticada. A constatação foi publicada na Pesb, como comentado por Almeida (2007).

Conforme a pesquisa, ao se questionar o que seria: favor, jeitinho ou corrupção, em algumas situações do cotidiano, as práticas de: **conseguir um empréstimo mais rápido, por meio de um parente que trabalha no governo e conseguir um documento mais rápido que o normal, por meio de um amigo que trabalha no serviço público** foram classificadas como **jeitinho** e não como improbidade administrativa, isto é, corrupção que o são.

Por último, avaliando o profissionalismo administrativo requerido pelo modelo burocrático, em contraponto com a Gestão Pública brasileira, é possível notar novas controvérsias nesse traço organizacional Weberiano, com a cultura administrativa formada no país.

Sobre o início da formação administrativa brasileira, cargo público transformava o titular portador de autoridade, passando a fazer parte da comissão do rei. Ilustra Faoro (1979, p. 175) que isso conferia a marca de nobreza “por um fenômeno de interpenetração inversa de valores”, isto é, a valoração centrava-se em ocupar o cargo e não em estar capacitado para funcionar no mesmo.

Por conta dessa raiz, uma importante causa da ineficiência administrativa se solidificou, pois, somada a impessoalidade, criou-se o Cargo Comissionado, ou de confiança, instituto bem parecido com os conselheiros do rei. Esse cargo, segundo prevê a própria CF, é de livre indicação e desligamento, conforme a vontade da

respectiva autoridade política eleita, a qual o cargo for hierarquicamente subordinado.

Guardada à praticidade funcional requerida por alguns cargos de assessoramento direto às autoridades eleitas, é fato que não há justificativa para a nomeação desses mesmos cargos em áreas técnicas da Gestão Pública. Porém, nesse caso, a inversão de valores é tamanha que, da voracidade de se tornar parte da nobreza nos moldes ilustrados supramencionados, essa prática é regra na formação dos organogramas públicos brasileiros, o que desconsidera o caráter profissional requerido pela burocracia.

Por meio da Medida Provisória (MP) nº 277/2007, o Governo Federal criou de uma só vez, 626 cargos de confiança, muitos para lotar a recém criada Secretaria de Planejamento a longo prazo, patente controvérsia, pois, como planejar a longo prazo, se a permanência nos cargos funcionais são cíclicas?

Com isso, formam-se, em geral, grupos administrativos descomprometidos com as metas organizacionais, haja vista, a transitoriedade de seus líderes alternados pelo ciclo eleitoral. Característica que se agrava ainda mais, na execução de projetos que, dificilmente, cumprem seus prazos, no planejamento de longo prazo, o que, conseqüentemente, afeta a qualidade da prestação do serviço público oferecido a seus usuários.

Nesse ponto, lembra Daft (2005, p. 33), que na burocracia “todas as pessoas são selecionadas e promovidas com base nas qualificações técnicas, avaliadas mediante um exame ou de acordo com o treinamento e a experiência”.

No contexto da Gestão Pública Brasileira, se o profissionalismo não é garantido por meio dos cargos comissionados, na busca de se afinar a seleção de tais administradores profissionais, existem os cargos de provimento por concurso

público, que oferece a estabilidade laboral e maior grau de adequação técnica do escolhido a função a ser exercida. Porém, ressalva-se que a estabilidade exacerbada garantida aos servidores públicos nacionais, ainda imune a avaliação de desempenho, torna a segurança funcional desmedida um componente nocivo ao sadio exercício do profissionalismo requerido a qualquer função.

Como exposto por Pereira, L. C. B. (2004) e corroborado por Daft (2005), a maior virtude objetivada pelo traço profissional da burocracia é, exatamente, a supremacia do interesse organizacional, sob os interesses individuais, ou seja, o comprometimento do empregado com as metas da organização.

Sob esse aspecto, o tratamento legal dado a forma de ingresso junto aos cargos públicos, bem como a ausência de avaliação de desempenho funcional nestas organizações, praticamente, sepultou o espírito profissional idealizado por Max Weber para as organizações burocráticas, tornando-o, dificilmente, aplicável nas instituições públicas do Brasil.

O resultado desse conjunto de fatores foi uma Administração Pública ineficiente, como constatou a Pesb, comentada por Almeida (2007), ao compreender que o brasileiro considera a iniciativa privada mais eficiente que o Estado, e por conta disso confia mais nessa.

Dentre as instituições avaliadas no estudo de Almeida (2007), Igreja Católica, microempresas (ME), imprensa e empresas de grande porte receberam as melhores avaliações respectivamente, de 70% dos brasileiros entrevistados. Por outro lado, Congresso Nacional, Justiça e Governo Federal receberam as piores avaliações.

Diante dessa situação, somado as pressões internacionais causadas pela globalização, o Estado foi obrigado a rever seu modelo de gestão, encontrando no Gerencialismo uma forma de otimizar o seu funcionamento.

2.2.3 Do modelo burocrático ao gerencial

Após uma breve reafirmação burocrática pós 2ª Guerra Mundial, um fluxo influenciado pelas novas técnicas de administração das empresas privadas começou aos poucos se fazer sentir na Gestão Pública (PEREIRA, L. C. B., 1998).

No Brasil, além das questões culturais analisadas anteriormente, observou-se o pressuposto de eficiência que a burocracia esboçava não se mostrou real, além da administração burocrática se tornar “lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas do cidadão” (PEREIRA, L. C. B., 1998, p. 241).

Na década de 1970, constatava-se a Crise Burocrática, e nos anos de 1980, floresceram com uma verdadeira revolução na administração pública dos países centrais em direção a uma administração pública gerencial.

Os novos contornos da administração pública gerencial passaram a ser delineados e sintetizados em seis traços norteadores, conforme enumera Pereira, L. C. B. (1998):

- descentralização dos recursos e atribuições para níveis regionais e locais;
- delegação de autoridade transformando os administradores públicos em gerentes mais autônomos;
- diminuição dos níveis hierárquicos;
- pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total nos colaboradores;
- controle por *feedback*, e não mais controle simultâneo por inspeção;
- metas voltadas à satisfação do usuário dos serviços públicos e não dos seus gestores.

Partindo desse modelo de intervenção, a transição do modelo burocrático para o gerencial por Pereira, L. C. B. (1998), requereu sua execução em três fases. A primeira, na alteração da esfera institucional-legal, pois como visto, a Administração Pública só pode realizar os atos que estiverem prescritos em lei.

O segundo estágio deveria abordar a dimensão da cultura organizacional das instituições, baseada na alteração dos antigos valores da gestão burocrático, para abordagem gerencial.

Como último passo, seria a solidificação do espírito da co-gestão, traço fundamental do princípio descentralizador do modelo gerencial (PEREIRA, L. C. B., 1998).

No caso do Estado brasileiro, é possível constatar que o seu processo de transição organizacional ainda está na efetivação das mudanças apenas na estrutura legal.

Seguindo o escopo deste estudo, constatou-se a necessidade de se compreender como aconteceu a Reforma Administrativa do Estado brasileiro, pois, mesmo ocorrendo apenas na esfera legal, conforme constatado, tais alterações refletem, diretamente, na prestação dos serviços públicos de fomento ao desenvolvimento econômico.

2.2.4 A Reforma do Estado Brasileiro

Além de possibilitar a mudança do sistema burocrático para o modelo gerencial, verifica-se, então, a necessidade de adequar a estrutura estatal às demandas da globalização e re-pactuar o Estado e a iniciativa privada para a promoção do desenvolvimento econômico.

Para tanto, foi realizada a Reforma Administrativa trazida pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (PEREIRA, C. F. O, 1995). Como esta pesquisa, buscou-se analisar o contexto do fomento público ao desenvolvimento econômico junto a iniciativa privada, foram abordados apenas as mudanças pertinentes à relação sócio-institucional estudada.

Por meio do Motivo Interministerial nº 49, de 18 de agosto de 1995, assinado pelos Ministros de Estado da Justiça, da Fazenda, Previdência Social, da Educação, do Planejamento e, do recém criado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, endereçada ao Presidente da República sugerindo a então Reforma Administrativa, é possível analisar as linhas mestras desse remodelamento estatal.

No texto de justificativa, peça fundamental do projeto de emenda constitucional, destacam-se algumas passagens que esclarecem a direção se pretendeu tomar no que tange a atuação pública na seara desenvolvimentista, como justificaram os ministros de Estado ao Presidente da República.

O revigoramento da capacidade de gestão, de formulação e de implementação de políticas nos aparatos estatais será determinante para a retomada do desenvolvimento econômico e o atendimento às demandas da cidadania por um serviço público de melhor qualidade (BRASIL, 1995).

Em determinado instante da argumentação, os mesmos ministros defendem que, dentre os resultados esperados da Reforma Administrativa, destacam a incorporação da dimensão da eficiência na administração pública, quando o aparelho do Estado deverá se revelar apto a gerar mais benefícios na forma de prestação de serviços à sociedade, em respeito ao cidadão contribuinte (BRASIL, 1995).

No mesmo texto, resumem um dos objetivos centrais da reforma, enfatizando a qualidade e o desempenho nos serviços públicos por meio do foco na satisfação do cidadão e pela importância da contínua superação das metas de desempenho.

São estas medidas, Senhor Presidente, que constituem parte do conjunto proposto das mudanças constitucionais que visam transformar a administração pública brasileira em um poderoso instrumento de desenvolvimento econômico e social, consoante as diretrizes e objetivos do programa de governo (BRASIL apud PEREIRA, L. C. B., 1998, p. 2).

Evidencia-se, que já era percepção dos Ministros de Estado da época, administradores maiores da nação, a necessidade de se reformular o modelo desenvolvimentista do país.

2.2.5 Planejamento urbano e o desenvolvimento econômico

Um importante exemplo do reflexo da Reforma Administrativa brasileira no ato do Estado fomentar o desenvolvimento econômico, foi o advento da Lei nº 10.257 de 10 de julho de 2001, o Estatuto da Cidade.

Essa legislação, reconhecida pela sua modernidade e boa técnica legislativa com que foi escrita, dentre outros preceitos direcionados a ocupação ordenada do território municipal, logo em seu Art. 2º, trata sobre a intervenção estatal no fomento do desenvolvimento econômico, como indica Brasil (2001):

Art. 2º A política urbana tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e da propriedade urbana, mediante as seguintes diretrizes gerais: [...]

IV – planejamento do desenvolvimento das cidades, da distribuição espacial da população e das atividades econômicas do Município e do território sob sua área de influência, de modo a evitar e corrigir as distorções do crescimento urbano e seus efeitos negativos sobre o meio ambiente; [...]

VI – ordenação e controle do uso do solo, de forma a evitar: [...]

d) a instalação de empreendimentos ou atividades que possam funcionar como pólos geradores de tráfego, sem a previsão da infraestrutura correspondente; [...]

VII – integração e complementaridade entre as atividades urbanas e rurais, tendo em vista o desenvolvimento socioeconômico do Município e do território sob sua área de influência; [...]

X – adequação dos instrumentos de política econômica, tributária e financeira e dos gastos públicos aos objetivos do desenvolvimento urbano, de modo a privilegiar os investimentos geradores de bem-estar geral e a fruição dos bens pelos diferentes segmentos sociais.

Ressalta-se que o planejamento urbano está, diretamente, ligado ao serviço de fomento ao desenvolvimento econômico em especial, na atividade de atração de novas empresas, pois questões logísticas como a de transporte de matéria-prima e escoamento da produção afeta, primeiramente, os lucros organizacionais, portanto, quanto melhor a disposição urbana, mais atrativo o município para novos investimentos.

Cientes desta questão, o legislador frisou, no Art. 42 do Estatuto da Cidade, que o município apenas executará uma política urbana que assegure o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade, se por meio do Plano Diretor, forem estabelecidas as áreas específicas para o funcionamento dos diferentes fins sociais (BRASIL, 2001). No entanto, frisa-se que o Plano Diretor preconizado no Estatuto da Cidade é apenas uma ferramenta de planejamento macro, isto é, para que de fato todos os setores da sociedade se organizem à médio e longo prazo é necessário que hajam **microplanos diretores**, específicos para cada área social.

Di Sarno apud Bernardi (2006) salienta, em seu estudo sobre a função social da cidade, que apenas o Plano Diretor não é suficiente para detectar as necessidades e peculiaridades de toda a cidade. É necessário que ele seja complementado por planos específicos, setoriais ou microrregionais que

determinarão o perfil de cada localidade e o modo de ação para cada tema sócio-econômico.

Constatando essa necessidade, o legislador redigiu a alínea H, do Art. 4º do Estatuto da Cidade que determina que os municípios deverão elaborar, especificamente, o Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico e Social (PDDES), previsto dentro do Plano Diretor das cidades de mais de vinte mil habitantes, no prazo de cinco anos a partir da vigência dessa lei iniciada em 2001, conforme fixou seu Art. 50.

Em 2006, o prazo previsto foi prescrito, considerando que os quatro municípios pesquisados acabam de aprovar seus Planos Diretores, porém, nenhum deles até o momento, regulamentou o PDDES, o que seria de extrema importância para a aferição desta pesquisa.

As quatro cidades analisadas possuem o Plano Diretor aprovado. Salientando a cidade de Jacareí que aprovou seu plano em 2003, isto é, apenas dois anos após a promulgação do Estatuto da Cidade, e as outras três cidades que promulgaram seus respectivos planos no último trimestre de 2006, data limite estabelecida pela lei federal.

Sobre os instrumentos de fomento ao desenvolvimento econômico municipal, baseado nas diretrizes legais comentadas até então, seguem os apontamentos que explicam tais serviços.

2.3 SERVIÇO DE FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

2.3.1 Organização administrativa

Ao se buscar por análise da prestação do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico nos quatro principais municípios do Vale do Paraíba Paulista, necessário se faz explicar como ocorre a organização administrativa dessa prestação.

O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico é atividade típica do Poder Executivo que tem como mandatário maior o Prefeito Municipal, que nos termos da CF administra a cidade delegando pastas específicas para os secretários municipais, nomeados em regime de confiança.

Esse serviço é prestação prevista na seara da Secretaria municipal de Desenvolvimento Econômico, que tem como finalidade principal, promover o desenvolvimento econômico por meio de diferentes instrumentos junto aos diferentes grupos empreendedores da cidade.

Para tanto, junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico criou-se uma Diretoria de Relacionamento Industriais e outra Diretoria de Relacionamento Comercial, subdividindo-as ainda em gerências específicas para cada área de empreendimento.

O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, está, geralmente, ligado à Diretoria de fomento à indústria, ou gerências de atenção ao empresário. No caso em tela, percebe-se no organograma das quatro administrações públicas pesquisadas a mesma estrutura, diferenciando apenas a nomenclatura dada as repartições.

Ressalta-se que essa Diretoria pertence à Administração Pública Direta, que por exercer atividade pública fundamental, não deve ser sujeita a terceirização, haja vista que o desenvolvimento econômico de uma cidade não é matéria passível de ser delegada.

Dentre os vários instrumentos de fomento ao desenvolvimento econômico, é de interesse, nesta pesquisa, o específico serviço de atração e fidelização do investimento externo na cidade, por meio da instalação de novas empresas, que além de aumentar a arrecadação tributária do município, aquece a economia local com a geração de novos postos de trabalho.

Analisando, especificamente, as cidades de Jacareí, São José dos Campos, Taubaté e Pindamonhangaba, percebe-se a mesma estrutura organizacional na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, variando apenas a nomenclatura de suas Diretorias.

Em Jacareí, o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico é realizado pela Diretoria de Relacionamento Industrial, que dá todo o suporte necessário a atração das novas empresas, e bem como, o acolhimento dos novos empreendimentos por meio do Núcleo de Atendimento ao Empresário (NAE) que recepciona o novo empresário e imprime tratamento diferenciado na regulamentação da empresa junto aos órgãos públicos da cidade.

O mesmo acontece no município de São José dos Campos, porém, ao invés de se denominada por NAE, como no caso jacareense, foi nomeado como Sala do Empreendedor, o núcleo destinado ao tratamento personalizado ao empresário que queira investir na cidade.

Em Taubaté, o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico municipal é promovido pelo Grupo de Expansão Industrial (Gein), Diretoria também ligada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, que, nesse caso, é nomeada como Departamento de Desenvolvimento Econômico do Município.

No caso de Pindamonhangaba, o órgão responsável pelo serviço de atração de novas empresas é a Diretoria de Indústria, Comércio e Serviço, ligada também à Secretaria de Desenvolvimento Econômico.

Conforme demonstrado, na Figura 1, apesar das nomeações departamentais diferentes, a estrutura organizacional das Secretarias Municipais que realizam o serviço público ora estudado, segue, basicamente, um mesmo organograma.

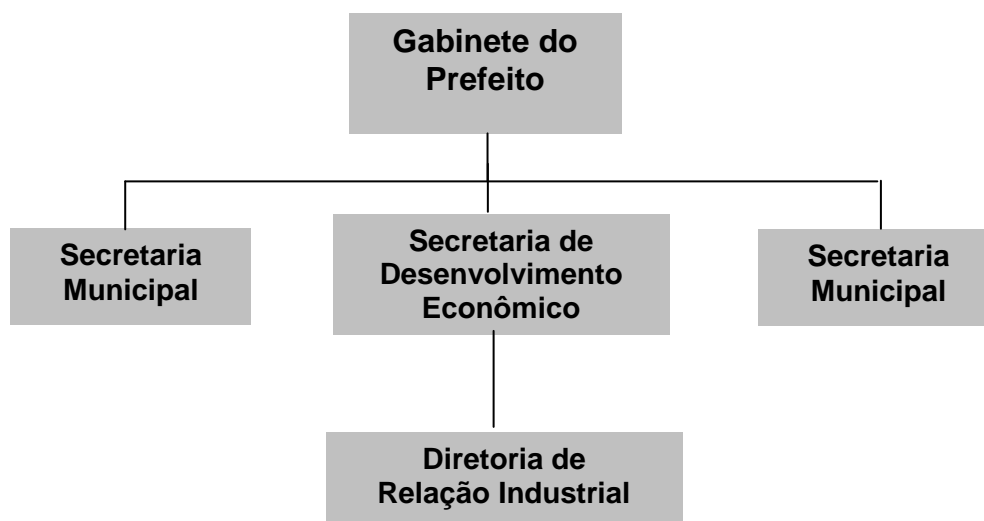


Figura 1 Organograma da Gestão do Desenvolvimento Econômico municipal

Para compreender com maior clareza o que engloba o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, se faz necessário explicar quais as ferramentas utilizadas pela Gestão Pública, na busca de empreender o município e garantir a qualidade de vida a sua população.

2.3.2 Ferramentas de fomento ao desenvolvimento econômico

Inicialmente, elucida-se que o fomento ao desenvolvimento econômico é uma atividade pública de meio, e não de fim, isto é, por meio do desenvolvimento econômico o gestor público municipal otimizada a realização de suas funções fim, isto é, a promoção do bem estar social de seu município.

Considerando que a educação, a saúde e a segurança, são as principais funções finalísticas da Gestão Pública, o desenvolvimento econômico, quando fomentado de forma eficiente, possibilita a alocação dos cidadãos educados no mercado de trabalho, que por consequência ocupará, socialmente, o mesmo, evitando o ócio do desemprego e da miséria que gera a insegurança pública, e promovendo o recurso assalariado dando condições de cada cidadão cuidar preventivamente de sua saúde.

Nobrega (2005) reafirma esta colocação ao assinalar que na primeira metade do segundo milênio a renda *per capita* dos países desenvolvidos cresceram 74%, porém, com o advento da Revolução Industrial e primeiros passos do capitalismo, num período de menos de dois séculos entre 1820 a 1998, a renda *per capita* desses mesmos países elevou-se em impressionantes 1800%.

A função da Secretaria de Desenvolvimento Econômico é possibilitar a reprodução cada vez maior destas oportunidades econômicas, que além de absorver a demanda social, também aquece os cofres públicos com o aumento da arrecadação tributária, o que por sua vez, em um novo ciclo, permite maior atendimento as demandas sociais.

Em síntese, as Secretarias de Desenvolvimento Econômico atuam em três frentes específicas: atração e fidelização do empreendedor externo, apoio e orientação ao empreendedor interno e combate ao desemprego e realocação de postos de trabalho.

- **Atração e fidelização do empreendedor externo**

Salienta-se que a atividade de fidelizar e atrair o investimento externo são serviços que requerem estratégias diferentes, porém, interligadas. O ato de atrair o empreendedor externo pode estar ligado a fatores que independem da intervenção da administração pública, como a posição geográfica da cidade junto a um grande cliente da nova empresa, ou a proximidade da mesma das vias de escoamento da produção como portos, entrepostos aduaneiros, ferrovias ou rodovias e o mercado consumidor.

Outro aspecto que foge da seara pública é a própria topografia do terreno disponível no município, que pode naturalmente ser um atrativo, ou inversamente um impedimento ao desenvolvimento de determinada vocação da cidade.

Um ponto fundamental, nesse contexto, é a disponibilidade de mão-de-obra especializada oferecida pelo município, fator medido pelo número de escolas técnicas e instituições de ensino superior instaladas no mesmo.

Vencidas tais especificidades, a primeira ferramenta de atração do investimento externo foram os incentivos fiscais, isto é, condições de não tributação às novas empresas por um determinado tempo, para que a mesma priorizasse o determinado município.

O uso descontrolado desta ferramenta, segundo Campello (2003), gerou uma verdadeira guerra fiscal entre Estados e Municípios da Federação, fato ainda não harmonizado e que fundamenta a necessidade de uma pertinente Reforma Tributária.

No entanto, relatando a Reforma Administrativa, ainda no âmbito legal, com o advento da Lei Complementar nº 101/2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), seu Art. 14 regulamentou e condicionou o ato da renúncia de receita fiscal resultante das isenções tributárias até, então, livremente praticado pelos gestores públicos na atração dos novos empreendimentos.

Basicamente, a lei condicionou a renúncia da receita derivada do incentivo fiscal, a uma compensação do orçamento municipal mediante majoração de outros tributos ou criação de outra fonte de arrecadação, buscando manter o prudente equilíbrio econômico da Gestão Pública.

Nesses termos, o mero incentivo fiscal deixa de ser a única ferramenta utilizada pelo gestor público na atração de novas empresas, e a prestação desse serviço público começa a passar por um processo de reavaliação.

Outra ferramenta tradicionalmente utilizada pelos municípios na atração de novas empresas é a doação de terreno público para a construção do novo empreendimento privado. Prática realizada sem maiores regramentos no passado, passou a ter que seguir critérios específicos para sua realização. Inicialmente, pelo Art. 37 da CF trouxe o dever de obediência aos princípios da impessoalidade e moralidade para esse procedimento, e, posteriormente, condicionando no Art. 17 da Lei Federal nº 8.666/1993, a doação de bens públicos imóveis deve ser justificada pelo interesse social do trâmite proposto.

A doação de terreno ainda é um procedimento bastante utilizado em algumas cidades, porém, não se mostra como ferramenta eficiente se o município não tiver condições financeiras de comprar tais terrenos para posterior doação, e bem como, se o mesmo não for servido de topografia regular a ponto de atrair essa situação.

Diante da limitação das ferramentas tradicionais, isto é, incentivo fiscal e doação de terrenos, novas formas de intervenção da administração pública nesta seara passaram a ser fundamentais, pois, com o aprimoramento das técnicas de Gestão Pública, oriundo da verdadeira Reforma Administrativa imposta pela globalização junto a iniciativa privada, atualmente, as cidades com topografias e vocações econômicas equivalentes competem, como no mercado privado, a atração de novos investimentos.

Nesse contexto, as cidades que oferecem melhores condições logísticas de instalação e demonstram maior organização administrativa, tendem a ser mais atrativas ao investimento externo.

Ilustrando a afirmação, em 2001, a empresa Latapack-Ball, uma Joint Venture entre a Latapack S/A e a estadunidense Ball Corporation, tradicional fabricante de embalagens há mais de cem anos, e principal fornecedora de latas de alumínio para as indústrias de bebidas do Brasil, retirou-se da cidade de Jacareí, pelo fato da Gestão Pública da época demonstrar desorganização administrativa, o que gerou desconfiança por parte de seus empreendedores.

Como na época, a cidade ainda não contava com o Plano Diretor, instrumento de ordenação da ocupação territorial, requerido pelo Estatuto da Cidade também de 2001, a administração pública, equivocadamente, aprovou um loteamento residencial ao lado do terreno da fábrica, o que impossibilitou a mesma de ampliar sua planta tempos depois.

Esse mero exemplo mostra como não basta apenas atrair novos investimentos com as ferramentas analisadas, é necessário, também, oferecer um contexto organizado de fixação e ampliação dos investimentos atraídos.

A fidelização da empresa atraída é fundamental, situação que justifica a criação de gerências específicas para o tratamento especializado junto ao empresariado, bem como a modernização dos procedimentos burocráticos de abertura e autorização de funcionamento da empresa recém chegada.

- **Apoio e orientação ao empreendedor interno**

Outro instrumento utilizado pelo serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico municipal é o apoio ao empreendedor interno, prestado com o trabalho das gerências especializadas junto aos pequenos produtores rurais, artesãos e empreendedores informais.

O incentivo ao associativismo e formação de cooperativas são ferramentas importantes utilizadas pela administração municipal, que comumente conta com a parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), nestas intervenções específicas.

Outras duas importantes linhas de atuação nesta mesma senda são a construção de Incubadoras de Empresas e Bancos para o financiamento de microcréditos.

As Incubadoras de Empresas são galpões que contam com uma estrutura de orientação administrativa oferecido pela administração pública, para instalação temporária de empresas iniciantes, para que possam angariar formação gerencial, bem como suporte financeiro com a carteira de clientes que possibilite, depois de um

tempo especificado, abrir suas próprias instalações e conquistar sua independência administrativa.

Apesar de não ser o enfoque deste estudo, os quatro municípios analisados nesta pesquisa mantêm incubadoras de empresa, o que demonstra a similaridade vocacional entre estas cidades, em termos de desenvolvimento econômico.

Completando o estímulo ao empreendedor interno, são os bancos de concessão de microcréditos, também denominados como Banco do Povo, importante ferramenta de incentivo a pequenos negócios empreendidos na cidade.

▪ **Combate ao desemprego e realocação de postos de trabalho**

Compreende-se no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, o trabalho direcionado à diminuição dos índices de desemprego, por meio dos programas de capacitação e realocação dos desempregados aos postos de trabalho.

Tal intervenção funciona em duas frentes: a primeira, oferecendo cursos gratuitos ou de baixo custo para a capacitação da mão de obra ociosa da cidade, objetivando a incrementação curricular desses cidadãos.

Numa outra vertente, cabe à Gestão Pública instalar verdadeiras agências públicas de emprego, geralmente, nomeados de Ponto de Atendimento ao Trabalhador (PAT), repartições nas quais são cadastrados os obreiros desempregados, e são registrados por parte dos empregadores a demanda de mão-de-obra específica para cada empresa, cabendo a gestão desses núcleos fazer a ligação entre a oferta e a procura dos recursos humanos.

Analisadas as três ferramentas, é certo que cabe à Administração Pública uma importante participação no desenvolvimento econômico de seu município, que num ambiente macro-econômico, possibilita a formação de redes produtivas e maior desenvolvimento da região em que está instalado, o que, naturalmente, gera um refluxo de atratividade e crescimento ao próprio município.

2.3.3 Desenvolvimento econômico municipal

Muito semelhante ao funcionamento de uma empresa privada, a Administração Pública trabalha em função do **lucro**, porém, nesta esfera, o “ se mede e se caracteriza sobre aspectos diversos ao lucro privado.

O lucro da administração pública é o bem comum, isto é, o atendimento e a satisfação do interesse público em primeiro lugar, por isso a justificativa de Di Pietro (2002), ao citar princípio fundamental da administração pública sedimentado na supremacia do interesse público sobre o privado, que em suas lições explica:

Esse princípio, também chamado de princípio da finalidade pública, está presente tanto no momento da elaboração da lei **como no momento da sua execução em concreto pela administração pública**. Ele inspira o legislador e **vincula a autoridade administrativa em toda a sua atuação** (DI PIETRO, 2002, p. 69).
[Grifo nosso]

Analisando por esse prisma, e utilizando a analogia entre o modelo privado e o modelo público de administração, notam-se conceitos muito próximos, porém em contextos administrativos diferentes.

Defende Campello (2003) que com a promulgação da CF de 1988, o município perdeu a sua característica de unidade administrativa, e passou abarcar o traço de unidade gestora e co-responsável pelo reflexo de suas estruturas sociais

nas da Nação. Essa mudança se dá pela exaustão do modelo administrativo centralizado do Estado federal, que gradativamente repassa ao município grande parte de suas atividades.

No entanto, para que seja possível viabilizar estas novas atividades no âmbito municipal, existe a necessidade de alocação de recursos específicos, a base da receita pública deve se ampliar, por meio de uma tributação e uma gestão mais eficiente da máquina pública do município.

Ensina Cossio (1997) que, para atingir o equilíbrio das duas atividades, a Gestão Pública deve cumprir dois requisitos: minimizar as perdas de eficiência econômica e garantir a suficiência financeira das cidades.

Nessa senda, propôs o texto constitucional em seus arts. 157 a 162, as repartições das receitas tributárias entre os entes federados (BRASIL, 2004).

Diante desse panorama, e seguindo as observações de Campello (2003) em síntese, entende-se que o sistema brasileiro de distribuição das receitas tributárias tem um caráter descentralizador. O governo local se apresenta como agente de consumo, com pouca responsabilidade arrecadatória, enquanto o Governo Estadual executa boa parte do esforço de arrecadação que seria dos municípios.

Nesse sistema de repartição das receitas tributárias (Quadro 1), no qual os recursos arrecadados com os diferentes tipos de tributos são divididos nas respectivas proporções aos entes federados, ressaltam-se dois pontos.

No caso do município, o tributo de sua competência diretamente relacionado com o ramo das empresas é o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN), importante ferramenta de atração do investimento externo, quando antes do advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), estudada, foi possível a criação de verdadeiros paraísos fiscais, como é o caso de Barueri-SP.

	Competência tributária	Transferência ao Estado	Transferência ao Município
União	Imposto sobre Importação (II)	Fundo Participação dos Estados (FPE)	Fundo Participação dos Municípios (FPM)
	Imposto sobre Exportação (IE)		
	Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)	21,5% IR e IPI	22,5% IR e IPI
	Imposto de Renda (IR)	10% IPI proporcional exportações	100% IR retido na fonte
	Imposto sobre Operações Financeiras (IOF)	100% IR retido na fonte	50% ITR
	Imposto Territorial Rural (ITR)		
	Contribuição por Intervenção no Domínio Econômico (CIDE)	Fundo de Desenvolvimento Regional 3% IR – IPI 29% CIDE	
Estado	Imposto sobre Circulação de Mercadorias Serviços (ICMS)		25% ICMS
	Imposto sobre Transporte de Bens em causa mortis (ITCMD)		50% IPVA
	Imposto sobre a Propriedade Veículos Automotores (IPVA)		25% IPI Exportação 25% Fundos regionais
Município	Imposto sobre Propriedade Territorial Urbana (IPTU)		
	Imposto Sobre Serviço (ISS)		
	Imposto sobre Transporte de Bens inter vivos (ITBI)		

Quadro 1 Esferas das Receitas Tributárias no Brasil

Fonte: Adaptado de Brasil, 2004

Outro tributo municipal também utilizado nas práticas de incentivos fiscais é o imposto predial territorial urbano (IPTU), porém, por representar proporcionalmente pequeno valor agregado nas despesas das empresas de médio e grande porte, sua isenção não costuma ser um forte atrativo para o porte dos empreendimentos pesquisados neste estudo.

Os tributos de competência estadual o único ligado à atividade empresarial é o ICMS, do qual sua arrecadação 25% devem ser destinados ao município em que ocorreu o fato gerador do tributo, ou seja, no qual circulou a mercadoria ou serviço.

Apesar do percentual parecer baixo em comparação com o IPVA, por exemplo, salienta-se que o ICMS representa a maior fonte de arrecadação tributária da maior parte dos municípios brasileiros de vocação industrial, que é o caso dos quatro municípios analisados.

Cientes que o ICMS é o tributo que representa maior volume da arrecadação tributária dos municípios, e por ser ele um imposto de nítida natureza empresarial, adota-se neste estudo, o valor desta arrecadação como referência da atratividade empresarial exercida por cada cidade, haja vista que, quanto mais empresas maior a arrecadação desse tributo.

Frisa Campello (2003), que a diferença entre as despesas públicas geradas pelo município e o volume dos recursos tributários arrecadados localmente, determina o que a bibliografia especializada chama de hiato de recursos, e que esse déficit demonstra em que medida cada município pode-se manter com seus próprios recursos, e o quanto são dependentes dos repasses estaduais e federais para manterem suas contas equalizadas.

Diante dessa reflexão, o autor coloca que mais de mil municípios no Brasil dependem em sua maioria dos repasses federais, tamanha falta de planejamento da União Federal no passado, quando da criação de novas cidades. Nesse ponto, a importância do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico, por meio da atração de empresas, permite a oxigenação orçamentária não só municipal como também estadual.

Todavia, é possível ressaltar a importância da fixação de uma empresa de médio e grande porte em uma cidade, pois, além do aumento da arrecadação do ICMS, conseqüentemente, outras empresas terceirizadas são contratadas para abastecê-la o que influencia na somatória de arrecadação do ISSQN.

Com a contratação de mão-de-obra assalariada, a economia local se aquece o que impacta não só no mercado imobiliário e automobilístico e conseqüente na arrecadação do ITBI, IPTU e repasse do IPVA, trata-se de um ciclo virtuoso e constante para o município.

Isto posto, destaca-se a importância das empresas para o desenvolvimento econômico da cidade, em especial as empresas de médio e grande porte, que além de impactar por si só a economia local, com os tributos por ela recolhidos, cria uma centelha de progresso nos demais ramos da mesma localidade, e dependendo do seu porte, influenciará até mesmo a região que lhe circunda, ressalta Graeml (2000).

2.4 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA

A região do Vale do Paraíba Paulista iniciou seu povoamento como rota de passagem para MG e os portos de Paraty-RJ e Ubatuba-SP, época em que a parca população vivia da agricultura de subsistência, destacando a falta de estradas e caminhos que ligassem a região aos demais centros do país, como enfatizado por Magalhães (2006).

Comentando a formação dos quatro municípios pesquisados, observa Holanda (1995) que, diferente de alguns escritores, não é de Mogi das Cruzes que saem os primeiros povoadores do Sertão do Paraíba Paulista. Segundo ele, saem, diretamente, de SP aqueles que, rapidamente, ergueram as vilas de Taubaté (1643), Guaratinguetá (1651) e Jacareí (1653).

Completam Maia e Holanda (1975), que pela mesma época os jesuítas obtiveram sesmarias à margem do Rio Paraíba ao Norte de Jacareí, onde fora estabelecida a Aldeia Nossa Senhora do Desterro, posteriormente, Residência de São José, vila de São José do Paraíba e com foros de cidade, São José dos Campos.

Depois, seguindo os registros oficiais surge o povoado de São José de Pindamonhangaba em 1672, próximo as paragens da vila de São Francisco de Chagas de Taubaté.

Nesse contexto inaugural, logística e sistema viário são importantes para a solidificação do desenvolvimento urbano e econômico. Em meados do século XVII, a Vila de Taubaté passa ser o ponto de partida das missões bandeirantes o que passa a articular a região.

Noticiam Maia e Holanda (1975), que Jacareí surge como ponto de descanso entre Taubaté e a formada Mogi das Cruzes. Mediante os registros de 1775, Jacareí se destacava pelas suas terras férteis, sendo uma das poucas a produzir trigo nesse ano que foi assolado pelos estragos da ferrugem.

O autor ainda destaca que, em 1666, o acesso ao que seria a vila de Santo Antonio de Caraguatatuba, que depois foi acoplada em proveito de Ubatuba, registrando desde o início do que seriam as importantes vias de escoamento das riquezas da região.

Pelas mãos do governador Rodrigo Cezar de Menezes (1721-1727) é construída uma nova estrada ligando o Vale do Paraíba Paulista ao RJ (MAIA; HOLANDA, 1975).

Com o esgotamento dos metais preciosos de MG, a região passa a cultivar a cana-de-açúcar e, em seguida, o café, época em que se registra a construção da Ferrovia D. Pedro II.

Assinalando o veio empreendedor desta que seria a próspera região desenvolvimentista da atualidade, Herrmann (apud MAIA; HOLANDA, 1975) registra os primeiros traços do que viria ser o Cooperativismo Agrícola, encontrado na região pelos hábitos dos agricultores de cana de açúcar da época. Despontando como pólos prósperos da produção cafeeira, em idos de 1835 das dez cidades com maior produção, classificam-se Taubaté, Pindamonhangaba e Jacareí (MAIA; HOLANDA, 1975).

Retomando a formação logística da região, cita-se a constituição, em 1872, da Companhia, de SP ao RJ. Cujas mesmas, em 1876, inaugurava o tráfego ferroviário ligando Jacareí, São José dos Campos, Taubaté e Pindamonhangaba. Em 1890, ligada à ferrovia D. Pedro II, originando a Estrada de Ferro Central do Brasil.

O início do século XX anuncia o enfraquecimento da economia cafeeira, e em meio esta crise o surgimento do primeiro grande esquema de intervenção estatal na comercialização dos produtos agrícolas no Brasil.

Em 1906, SP, RJ e MG, os maiores produtores de café da época, assinaram na cidade de Taubaté, o acordo que asseguraria preços mínimos e controle da produção cafeeira. Pelo acordo, o Governo compraria e estocaria o excedente do café produzido, o que dificultaria a desvalorização do produto. Esse acordo recebeu o nome de Convênio de Taubaté (NOBREGA, 2005).

Com a decadência do café, relata Magalhães (2006), que a pecuária leiteira foi a atividade econômica que predominou nesta época, perdurando até metade do século XIX, quando a industrialização passa a ser percebida no ramo têxtil e de

cerâmica, processo que se fortalece em meados de 1940, em especial, nos municípios de Taubaté e Guaratinguetá. Nessa época, a construção da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), em Volta Redonda-RJ, foi importante ilha de desenvolvimento para todo seu entorno geográfico.

Percebe-se na história econômica do Vale do Paraíba Paulista a maior importância das intervenções públicas, em especial nas obras viárias. Nesse ponto, a década de 1950, foi um divisor de águas para a região com a inauguração da rodovia Presidente Dutra, ligando as duas metrópoles RJ e SP, como atenta Silva (2005).

A posteriori, destaca-se a construção dos centros estratégicos como o Centro Tecnológico Aeroespacial (CTA), Instituto Tecnológico Aeronáutico (ITA), a Empresa Brasileira Aeroespacial (Embraer), Avibrás e Engesa solidificando de vez a vocação industrial da região, em especial os municípios de São José dos Campos, Taubaté, Jacareí, Guaratinguetá, Caçapava e Cruzeiro (MAGALHÃES, 2006).

O Vale do Paraíba Paulista é organizado em cinco Regiões Administrativas (RA) do Governo do Estado de SP: São José dos Campos (oito cidades), Taubaté (dez cidades), Guaratinguetá (nove cidades), Cruzeiro (oito cidades) e Caraguatatuba (quatro cidades). Taubaté, Guaratinguetá e Jacareí, representam na região, parte dos povoados mais antigos do Estado (SILVA, 2005).

Ressalta-se o equilíbrio da amostragem do locus de pesquisa, pois, duas sub-regiões são pesquisadas, simultaneamente, com duas cidades representativas em cada uma. Na RA de São José dos Campos, a mesma cidade sede e Jacareí, e na RA de Taubaté, o mesmo município referencial e Pindamonhangaba.

Torna-se relevante, que, atualmente, a região além de ser cortada pela rodovia Presidente Dutra é ligada às rodovias Ayrton Senna e Carvalho Pinto que possibilitam fácil acesso a capital e rodovia Tamoios que liga a região aos portos de Santos e São Sebastião.

A região que conta, ainda, no município de Jacareí, com um entreposto aduaneiro, e acesso à Rodovia Dom Pedro I, ligando-a ao aeroporto de cargas de Viracopos e todo o parque industrial de Campinas. Bastante atrativo, o Vale do Paraíba Paulista atende plenamente as necessidades logísticas das empresas, sobre esse tema se faz necessário conceituar que segundo Novaes (apud VEROL, 2006), a definição dada pelo *Council of Logistics Management* para logística.

Processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (VEROL, 2006, p. 8).

Torna-se pertinente avaliar como o serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico prestado na região vem absorvendo esse potencial atrativo, e como seus agentes vêm percebendo esse desempenho.

2.5 CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.5.1 Controle da eficiência administrativa

Conforme lições de Daft (2005), o controle organizacional é o processo sistemático pelo qual os gerentes regulam as atividades organizacionais para torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos, metas e padrões de desempenho.

Dentre as quatro funções primordiais do administrador (planejamento, organização, liderança e controle) elencadas pelo autor, é certo que o ato de controlar é função primordial para a garantia da efetividade dos objetivos organizacionais, sob pena dos esforços administrativos transformarem-se numa demanda sem fim.

Várias são as ferramentas de controle administrativo, mas, basicamente, todos esses instrumentos dividem-se em três: ferramentas de controle com aplicação anterior, simultânea ou posterior ao processo produtivo a ser avaliado.

Explica Daft (2005), que o controle anterior ao processo, ou controle por adiantamento de informações, tem como características, antecipar os problemas por meio das informações coletadas e imprimir as intervenções corretivas antes mesmo do início do processo.

O doutrinador completa que o controle simultâneo se caracteriza pela resolução dos problemas à medida que eles acontecem, conforme a característica do processo avaliado essa forma de controle se mostra mais efetiva aos fins objetivados.

Cita-se o Controle Administrativo por *Feedback*, no qual primeiro se estabelece um plano estratégico do qual se extrai um modelo de desempenho do objetivo intentado, logo após, mede-se o desempenho real e o compara com o padrão, anteriormente, estabelecido, como identificado na Figura 2.

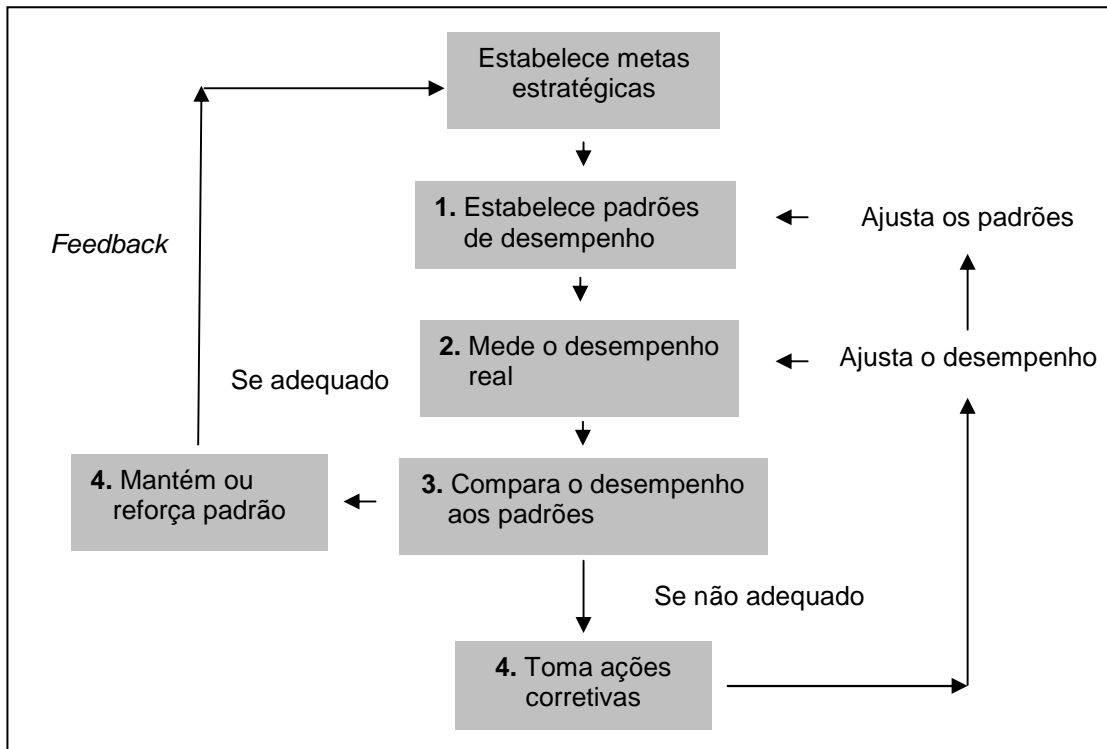


Figura 2 Modelo de Controle Administrativo por *Feedback*
 Fonte: Adaptado de Daft, 2005

Dessa diferença é possível aferir a eficiência do processo ou bem as falhas que merecem ser corrigidas (DAFT, 2005).

Referindo-se ao quesito da eficiência, o mesmo se remonta ao surgimento da administração como corpo independente do conhecimento humano, durante o século XVIII no período da Revolução Industrial. Com a obra *A riqueza das nações*, em 1776, de Adam Smith, o primeiro esboço da eficiência administrativa passa a ser rascunhado pelo princípio da divisão do trabalho proposto na obra (MAXIMIANO, 1995).

Com o advento do século XX, a eficiência das organizações torna-se a base do desenvolvimento e da prática administrativa, e nesse contexto, quatro contribuições se destacam compondo o que se nomeou, posteriormente, de Escola Clássica.

Inicialmente, Taylor (1976) transformou o debate sobre a eficiência dos processos de produção num conjunto de técnicas e princípios que, visava a racionalização do trabalho por meio da aplicação de métodos científicos, abandonando-se o modelo antigo de decisões embasadas em regras gerais e tradições.

Nascia a teoria da Administração Científica que, embasada nas técnicas de eficiência da produção, estudadas, padronizadas e sistematizadas, promoveu uma verdadeira revolução na maneira de encarar o trabalho operacional fabril. Cita-se também a contribuição de Henry Ford com a criação da linha de montagem móvel, que fundamentou o início da produção em massa.

Na mesma época em que o Taylor (1976) se preocupava com a administração da fábrica por intermédio dos métodos científicos, Henri Fayol focava seus estudos na atividade gerencial dos administradores, dividindo-as em cinco funções planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, estrutura básica adotada até os dias atuais pela ótica dos autores contemporâneos, essa contextualização é muito bem identificada por Hobbins (2002).

A obra de Fayol passa a ser conhecida como Teoria da Administração ou Princípios Administrativos, tamanha a pertinência de seus estudos, conteúdo o qual muito interessa ao intento de pesquisa, pois como se frisa:

Fayol descreveu a prática da administração, [...] como algo distinto de contabilidade, finanças, produção, distribuição e outras atividades empresariais típicas. Afirmou que a administração era uma atividade **comum a todos os empreendimentos humanos na empresa, no governo** e mesmo em casa (HOBBSINS, 2002, p. 584). [Grifo nosso]

Dentre os formadores da Escola Clássica, também diz respeito a este estudo da eficiência, as colaborações de Max Weber fundador das organizações burocráticas, modelo analisado nesse levantamento e que até os dias atuais

mostram seus traços na administração contemporânea, em especial no setor público.

Nas contribuições de Fayol, é possível delinear os princípios básicos da administração e, invocando as lições de Daft (2005), além de conjugar as quatro funções, extraídas das lições de Fayol, cabe à administração a obtenção dos objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz.

A **eficácia** organizacional é o grau no qual uma empresa alcança um objetivo estipulado. [...] Eficácia organizacional significa prover um produto ou um serviço que o cliente valoriza. A **eficiência** organizacional refere-se à **quantidade de recursos usados para** atingir um objetivo organizacional [...] **para produzir** um bem ou **serviço** (DAFT, 1999, p. 7). [Grifo nosso]

Entretanto, quase que seguindo uma linha cronológica de estudo da administração, não há como falar em eficiência organizacional, em especial sobre prestação de serviço, sem a consideração do recurso humano, pois, como ressalta Daft (2005), sem pessoal apropriado, a idéia mais brilhante, o projeto mais arrojado, estão fadados ao fracasso.

A fixação do perfil adequado de um gestor a função a ser por ele exercida, é condição fundamental para a efetividade dos objetivos organizacionais traçados (FIORELLI, 2006). Portanto, para compreender como se manifesta o controle administrativo em face dos recursos humanos públicos, necessário de faz investigar o perfil do gestor público brasileiro, à luz da bibliografia especializada.

2.5.2 O perfil do gestor público

Na sociedade contemporânea, em que os indivíduos passam cada vez mais a maior parte do seu tempo nas organizações e estas passam a exercer uma influência no desenvolvimento da capacidade mental do indivíduo, portanto, os

valores e as metas para o funcionamento de uma organização são instrumentos modeladores de seus próprios operadores (AGUIAR, 2002). Nesse ponto, questionam-se quais valores modelam os gestores públicos no Brasil? Sob quais metas é traçada sua linha de conduta e atuação?

Como se analisa o papel específico do gestor público que gerencia o serviço de promoção do desenvolvimento econômico municipal, pertinente se faz construir a essa investigação usando-o como pano de fundo na comparação aos modelos teóricos abordados.

Avançando nesta abordagem, é pertinente salientar que, uma organização constituída de profissionais de elevada competência pode encontrar a ruína, caso não consiga unir seus colaboradores em torno de interesses comuns. Entretanto, o fracasso aguarda na mesma medida, a organização composta por profissionais medíocres, ainda que articulados para a satisfação dos interesses organizacionais (FIORELLI, 2006).

Salienta o autor que, desta análise nasce a importância do saber administrar a porta de entrada da organização, pois, em especial nas empresas que têm como produto a prestação de serviço, o recurso humano é sua principal engrenagem. Porém, no contexto público, o instrumento impreciso do concurso público, ou o expediente desmedido da nomeação de cargos de confiança, agravam ainda mais a difícil necessidade organizacional de adequar seus profissionais às suas demandas específicas de produção (PEREIRA, L. C. B., 1998).

No caso específico, do Diretor de Relações Industriais, responsável pelo serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, nas quatro cidades analisadas, todos os casos o cargo ora analisado é de natureza comissionada, preenchido por indicação pessoal do Prefeito Municipal.

A mercê do bom senso do chefe do Poder Executivo municipal, fica a escolha de um dos principais executivos destas grandes organizações públicas que são as administrações das cidades analisadas, que juntas operaram, em 2006, uma receita corrente aproximada de R\$ 1,5 bi (SÃO PAULO, 2007).

Nesse ponto, há que se atentar para os critérios que podem motivar o Prefeito Municipal a operar essa escolha. O primeiro, de caráter funcional, quando se escolhe alguém que tenha alguma experiência empresarial e um livre trânsito entre as empresas da cidade, para articular de fato o desenvolvimento empresarial do município, e bem como parcerias entre ambas as esferas em projetos sociais de interesse público.

Num outro prisma, a escolha pode versar sobre um leal correligionário político, fiel a seu projeto de manutenção do poder por meio da reeleição, capaz de moldar esse objetivo da melhor maneira possível na gestão de sua pasta, não só como instrumento de assistencialismo, transformando essa Diretoria numa verdadeira agência de emprego pessoal, para alocar todos os cabos eleitorais, mas, principalmente, no que se referir a vender obrigações públicas como facilidades ou generosidades pessoais e cobrá-las em forma de financiamento eleitoral no pleito seguinte.

Mesmo que, nos casos a imprecisão técnica seletiva seja elevada, não há dúvidas que facultar o referido posto funcional, de tamanha importância para o município, ao bom alvitre de um único gestor, que apesar de ter sido escolhido pelo voto popular, isso não lhe garante competência administrativa, trata-se de uma falha sistêmica, um mal democrático.

No objetivo de diminuir essas inseguras variáveis para a administração do município, o Estatuto da Cidade, Lei nº 10.257/2001, ao instituir a obrigatoriedade do gestor público formular um Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico (PDDE) em seu Art. 4º, alínea h, criou um parâmetro referencial de atuação dos gestores públicos nesta seara, que independente da motivação pessoal, poderão ser cobrados pela sociedade pelo cumprimento ou não do plano traçado, que deve ser regulamentado em lei para garantir essa segurança jurídica reivindicatória.

Traçando um paralelo às lições de Daft (2005), o referido Plano Diretor deve funcionar como a declaração da missão da empresa, que nada mais é que uma definição ampla dos objetivos de negócio e operações básicas da organização, diferenciando-a dos tipos similares de organização.

O interessante desta ferramenta organizacional é que, semelhante ao modelo de administração por objetivos, citado por Daft (2005), o PDDE, além de ser traçado pelos seus gestores que deverão operá-lo, por força do Art. 40 do Estatuto da Cidade, é garantido à população do município a ser planejado, participar e opinar na confecção das metas e diretrizes desse plano.

Entretanto, no caso em análise, nenhum dos quatro municípios possuem o PDDE, o que faz retornar aos inseguros critérios subjetivos, na fixação dos escopos das Secretarias Municipais de Desenvolvimento Econômico e suas respectivas Diretorias de Relação Empresarial.

Somados a esse panorama, o Art. 37, inciso II da CF estabelece que os cargos em comissão são de livre nomeação e exoneração, isto é, nesse caso, o Prefeito Municipal com a mesma liberdade com que nomeia seu Diretor, poderá também demiti-lo sem qualquer justificativa necessária.

Tal instabilidade laboral, faz com que os interesses da função pública se confundam ainda mais, pois, na relação hierárquica apresentada, o Diretor Municipal tem como maior escopo não o desenvolvimento econômico da cidade, mas sim a satisfação pessoal de quem o nomeou, o Prefeito, caso os interesses deste coincidam com os da cidade, bem, caso não coincidam deverá o Diretor também realizá-lo sobre pena de livre exoneração (GABARDO, 2002).

Nessa instabilidade, acredita-se que das necessidades básicas hierarquizadas por Maslow e analisadas pelo prisma de Fiorelli (2006) e Daft (2005), o gestor público dos municípios analisados, atinge apenas as necessidades fisiológicas, pois, não há segurança pela fragilidade contratual e muito menos sentimento de pertencer ao grupo, caracterizado pela necessidade social, haja vista que a transitoriedade e instabilidade da sua função de liderança conflita, diretamente, com a estabilidade e a permanência dos colaboradores operacionais da mesma repartição, funcionários os quais nesse clima, deverá o Diretor envolvê-los e direcioná-los em torno os dos objetivos desta organização.

Contudo, é ínfima a possibilidade de se aferir a eficiência da prestação do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, por meio de um padrão ou meta de desempenho estabelecido, e da ausência desse padrão, nasce a necessidade de confrontar a percepção do gestor público em face da sua prestação, para se iniciar a análise de desempenho desta importante função pública.

2.5.3 Pesquisa de percepção do desempenho

Como não se tem conhecimento de um modelo padrão para a realização da análise de desempenho por *feedback* da prestação pública analisada, o conjunto de percepções do Diretor de Relações Industriais, passa a ser o ponto referencial de comparação com os resultados objetivados por esse específico serviço.

Sobre essa ferramenta, Fiorelli (2006) explica, que o ato de processar as informações do meio externo se dão em dois níveis: primeiramente, pela sensação e depois pela percepção. Sem esse crivo, o cérebro se perderia num oceano de informações e contradições.

Com precisão conceitua o doutrinador que a “sensação e percepção constituem um processo contínuo, desde a recepção do estímulo até a interpretação da informação pelo cérebro, valendo-se de conteúdos nele armazenados” (FIORELLI, 2001, p. 44).

Como elucidado, na Figura 3, quanto mais pura a sensação menor a quantidade de conteúdos armazenados envolvidos na interpretação da informação.

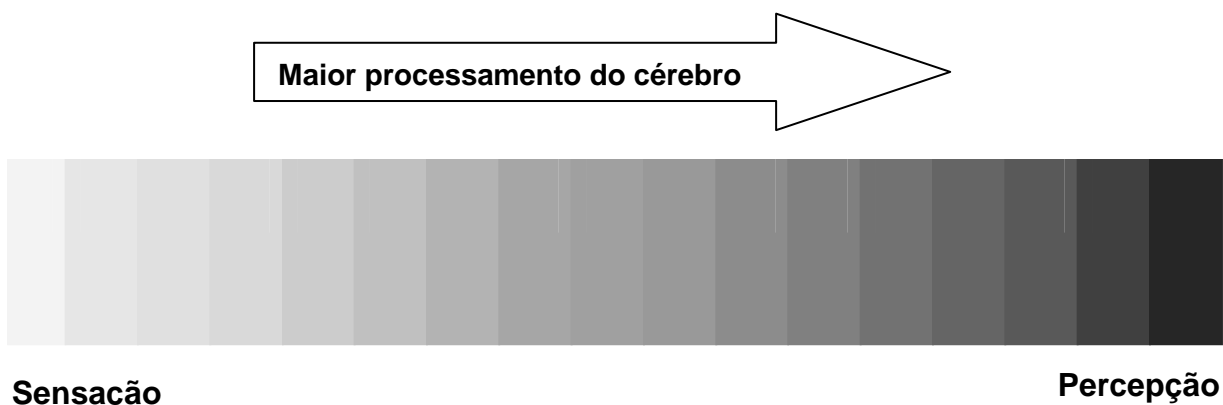


Figura 3 Da sensação à percepção: um processo contínuo

Fonte: Adaptado de Fiorelli, 2001

De modo geral, entende-se que a percepção requer atenção e memória para recuperar informações anteriores e compará-las com as novas, o que requererá outros impulsos mentais, por isso, a sensação e a percepção constituem a base de todos os mecanismos mentais, o que justifica de pronto a escolha desse mecanismo como fundamentação do modelo padrão desta análise.

No entanto, há que se compreender que não se trata de uma ferramenta exata, pois, para afinar essa exatidão é preciso compreender que as explicações de que:

A percepção é a construção ativa de um estado neural que se correlaciona a elementos, biologicamente, relevantes do ambiente. Esta correlação, longe de estabelecer uma representação fiel do mundo, guia nossas ações na elaboração de comportamentos adaptativos, sendo, portanto, condicionada por fatores evolutivos (BALDO; HADDAD, 2003, p. 1).

Nesses termos, se a sensação e a percepção são influenciadas por fatores externos, alerta Fiorelli (2006), que a sensibilidade é seletiva, que os profissionais tendem a desenvolver a sensibilidade a estímulos relacionados com a sua área de

especialidade, e se inibindo a estímulos de outras áreas, daí a importância da adequação das competências funcionais a especialidade profissional do gestor.

Sobre a percepção Jung (apud FIORELLI, 2001) explica que o homem nunca entende uma coisa por completo, pois os sentidos do homem limitam a percepção que ele tem do mundo à sua volta.

Nessa suscetibilidade, coloca-se a organização, capaz de direcionar tais estímulos em prol dos objetivos propostos nos trabalhos em que os gestores são lotados. Todavia, há que se considerar sempre o estado psicológico de quem receberá o estímulo organizacional, por isso a importância da seleção ao aferir que por exemplo, a formação do indivíduo, considerando seus valores, conhecimentos e cultura selecionarão como perceber, seletivamente, o universo a sua volta, fator que influenciará, *a priori*, na qualidade e pertinência das suas percepções para o funcionamento da organização.

Tal aspecto é de extrema importância, pois designar especialistas para atuar em áreas com as quais não tem afinidade, e requerer que o mesmo perceba aspectos de cor **vermelha**, baseado em referências e experiências anteriores de cor **azul** (FIORELLI, 2006).

Nesse ínterim, percebe-se que as motivações e as expectativas influenciam na seletividade da percepção, o que revela que, em uma organização em que os escopos não são definidos e planejados, emanando, exclusivamente, das determinações de um superior hierárquico, a única motivação, que restará, será a compensação financeira do salário, por conseguinte, a frustração pela falta de expectativa, situação que se aproxima da condição de trabalhos dos gestores públicos municipais, condicionados, unicamente, aos escopos do Prefeito e

motivados pelo medo derivado da fragilidade laboral dos cargos em regime de confiança.

Em contrapartida, Fiorelli (2006) assevera a importância do fenômeno da percepção da correlação entre a figura e o pano de fundo. Justificando que o cérebro dá prioridade ao que ocupa o lugar de figura, que na organização pode ser representada pelos seus objetivos.

Na Administração por Objetivos, indicadores selecionados concentram percepções dos profissionais, dirigem as decisões e facilitam a organizar e hierarquizar as ações. Isso evita que se dirija a atenção ao menos relevante, tais indicadores tornam-se figuras de percepção (FIORELLI, 2006).

Ao analisar a percepção organizacional de um posto de gerenciamento, é necessário ter cautela com tais informações, pois, há que se aferir se o administrador tem a prudência de obter opiniões das pessoas que sejam do seu círculo imediato de profissionais de confiança.

Ressalta-se, pois, num ambiente desfocado de metas e objetivos, a tendência dos subalternos é focalizarem a estabilidade na boa relação pessoal com o superior e sobre isso alerta Fiorelli (2001, p. 69) com precisão atentando que “os áulicos de plantão sempre estarão dispostos a aplaudir as extraordinárias idéias do superior” mesmo que elas não sejam tão extraordinárias.

Ao se tratar de uma função mental superior, a pesquisa de coleta e análise da percepção de um profissional, possibilita não só aferir como idealiza seu labor, como o quão adequado suas competências são para a função específica do cargo que está investido.

Sobre o intento deste estudo, fixando o modelo padrão de análise, por meio da coleta da percepção gerencial, coube verificar o resultado real do serviço prestado, amostra colhida nesta pesquisa de percepção da satisfação do usuário do serviço público utilizado, portanto conhecer suas especificidades é tarefa de extrema importância.

2.5.4 O usuário do serviço público

Na busca de contextualizar os sujeitos ativos desta pesquisa, foi necessário abordar, brevemente, a identificação do usuário do serviço público e, especificamente, o usuário do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico.

Mister, diferenciar o usuário do serviço público do consumidor, pois, ambos gozam de direitos e deveres diferentes. O consumidor de um serviço, contrata junto à iniciativa privada, por livre e espontânea vontade, e paga pela prestação após o seu cumprimento, podendo até não pagar se comprovado que fora prestado com má qualidade, ou cobrar, judicialmente, na da Lei nº 8.078/1990, do Código de Defesa do Consumidor (CDC).

O usuário do serviço público diferencia-se, de pronto, uma vez que não tem a faculdade de escolher pelo serviço prestado, isto é, usufrui daquele contratado pelo Estado. Além disso, paga pela prestação do serviço, antecipadamente, e até sem utilizá-lo, conforme prevê o Art. 145 da CF (BRASIL, 2004).

Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

I - [...]

II - taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição (BRASIL, 2004).

No caso do consumidor, sua ligação com a empresa fornecedora é transitória e vinculada apenas ao ato de consumo. Por outro lado, no caso do usuário do serviço público, ele não é apenas um usuário, mas é também um fiscal desta prestação, pois, como cidadão tem o dever por zelar pelo bom uso do patrimônio público que também lhe pertence.

No que tange à legislação, o usuário do serviço público prevê proteções esparsas diferentes do CDC, que representa uma ferramenta mais eficaz de proteção jurídica, porém, o Estado de SP, na vanguarda da nação, editou a Lei nº 10.294/1999, que dispõe sobre a proteção e defesa dos direitos do usuário do serviço público, representando uma iniciativa ainda solitária no contexto dos demais Estados da Federação.

Salienta-se que além destas diferenças fundamentais, a influência do processo de globalização e internacionalização dos costumes e culturas gerenciais, por meio da rede mundial de computadores, fez com que não só a administração pública buscasse se reformar, mas bem como, a postura dos usuários públicos se aprimorasse num novo sentido.

Nessa linha, contribuiu Trosa (2001) que essa evolução é bastante profunda, pois, os usuários passaram a não tolerar mais serem tratados como súditos ou beneficiários, serem considerados em princípio culpados e não inocentes, não serem tratados com respeito e cortesia ou ainda verem ser aplicadas soluções gerais e padronizadas para seu problema específico.

Alertam Eleutério e Souza (2002), que apesar da indiscutível e crescente importância da prestação de serviços no cenário econômico nacional, a qualidade do serviço apesar de ser um item estratégico na competitividade das organizações, nem sempre é considerada com o devido cuidado pelos seus gestores. Isso se dá pelo

fato das diretrizes gerenciais focarem-se mais nos aspectos relacionados com a produção do serviço sem uma preocupação maior com a qualidade com que eles estão sendo prestados.

Desse contexto, nasceram algumas tentativas de melhora sobre tais aspectos, principalmente, com a edição do Decreto nº 3.507/2000, que passou a dispor sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da Administração Pública Federal direta, indireta e fundacional.

O Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), advindo também nesse cenário, visava à criação de sistemas de avaliação e aferição da qualidade das prestações públicas junto aos cidadãos, instrumentalizando e viabilizando essa importante situação. Porém, essa norma é de abrangência federal, não cabendo sua aplicação junto aos usuários dos serviços públicos dos municípios ora analisados.

Ainda sobre o usuário público e contextualizando mais a abordagem desta pesquisa, alerta Giglio (2005), que se trata de um cliente ainda mais qualificado, pois, diferente de uma pessoa física, muitas das empresas usuárias do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico também são prestadoras de serviços, sejam eles internos ou como atividade principal, fato coloca a avaliação desse usuário num patamar de acuidade muito superior ao cidadão comum, daí a plena justificativa de se aferir o produto final desse processo, junto a essa qualificada fonte de aferição.

Para tanto, é certo que independente da qualificação das empresas de grande porte escolhidas, é preciso que a ferramenta de coleta de dados seja precisa, por isso, a importância da pesquisa de satisfação junto a essas empresas.

2.5.5 Pesquisa de percepção da satisfação

Objetivando não causar repetições desnecessárias, ressalta-se que a satisfação, nada mais é que uma percepção mental, portanto, por questões didáticas deste estudo, analisaram-se as percepções dos dois grupos amostrados, de forma separada.

Eleutério e Souza (2002) salientam, que a qualidade do serviço prestado é a discrepância entre a expectativa e a percepção do cliente sobre o serviço. Evidenciam Corrêa, Giansesi e Caon (2001) que, a comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu da prestação despendida, como exposto na Figura 4.

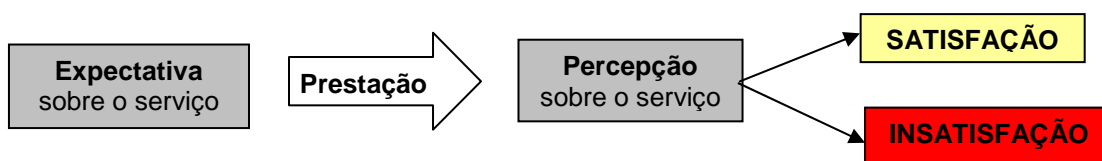


Figura 4 Ótica do cliente quanto à satisfação do serviço

Fonte: Adaptado de Corrêa, Giansesi e Caon, 2001

Nessa dinâmica, os autores salientam que são dois fatores que influenciam mais a percepção do serviço prestado. A própria prestação de serviço, e a comunicação transmitida ao usuário antes, durante e após o processo, pois, a comunicação transmitida ao cliente pode mudar a sua percepção, se não estiver ciente de tudo que acontece no sistema de operação.

Avaliar a satisfação do cliente é tarefa de controle administrativo primordial, bastando comparar tais estágios, e bem como aferir específicos níveis de percepção trazidos pelo cliente.

Para especificar quais seriam os melhores níveis, Zeithaml, Parasuraman e Berry, em 1990, na Universidade de NY, criaram a Escala SERVQUAL para avaliar a prestação de serviço, classificando cinco percepções para essa medição (ELEUTÉRIO; SOUZA, 2002):

- **Confiabilidade:** habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consciente;
- **Responsabilidade:** disposição de prestar o serviço, prontamente, e auxiliar os clientes;
- **Confiança:** conhecimento e cortesia dos funcionários, transmitindo confiança. Segurança e credibilidade;
- **Empatia:** fornecimento de atenção individualizada aos clientes facilidade de acesso e comunicação;
- **Tangíveis:** aparência das instalações físicas, equipamentos e funcionários.

As propostas desses autores é fruto de pesquisas empíricas sobre a percepção de clientes realizadas em cinco ramos de serviços, objetivando criar uma base de critérios de uso geral para qualquer tipo de serviço.

Avaliando os cinco critérios da escala SERVQUAL, Corrêa, Gianesi e Caon (2001) os definiram como abrangentes, e com base em pesquisas empíricas realizadas utilizando esse sistema, aprofundaram os critérios em nove categorias:

- **Tangíveis:** qualidade e aparência de qualquer evidência física do serviço prestado;
- **Consistência:** ausência de variabilidade no resultado esperado, saber o que se esperar do serviço, conformidade com experiências anteriores, se for o caso;

- **Competência:** habilidade e conhecimento do executor do serviço relacionado com as necessidades técnicas do consumidor;
- **Velocidade de atendimento:** tempo que o cliente tem que despende para receber o serviço;
- **Atendimento:** agradável experiência do cliente durante o processo de prestação de serviço;
- **Flexibilidade:** capacidade de mudar e adaptar, rapidamente, a operação, devido à mudança das necessidades do cliente, processo ou suprimento de recurso;
- **Credibilidade:** grau de risco que o cliente percebe ao comprar o serviço por não poder avaliá-lo antes da compra;
- **Acesso:** facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço;
- **Custo:** quanto o consumidor irá pagar em moeda, por determinado serviço.

Tais referências, no que se adequem às relações de consumo do serviço público, foram os princípios norteadores na formulação do roteiro de entrevista para a coleta dos dados da percepção de satisfação das empresas pesquisadas (APÊNDICE B), finalizando, o processo de recolhimento das informações necessárias para a análise, discussão e conclusão deste estudo.

3 MÉTODO

Neste capítulo são descritos o método de pesquisa utilizado, as variáveis e a forma de operacionalização, bem como os instrumentos aplicados para a análise dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se como descritivo-exploratória por ser dirigida para a identificação e a associação de variáveis.

Fundamentando-se em Oliveira (2004) e Charoux (2006), trata-se de um estudo descritivo porque abrange aspectos gerais e amplos de um contexto social, em específico, a situação político-econômica das quatro maiores economias do Vale do Paraíba Paulista Paulista. É exploratório, uma vez que visa formular um diagnóstico sobre um determinado processo.

Para embasar a análise dos dados coletados, buscou-se por meio da pesquisa bibliográfica conhecer os principais modelos teóricos e contribuições científicas sobre o tema discutido. Esta pesquisa foi realizada em livros, artigos científicos e estudos acadêmicos, especialmente, obras de Max Weber, Luís Carlos Bresser Pereira, Maílson da Nóbrega, Alberto Carlos Almeida, Raymundo Faoro e Sergio Buarque de Holanda.

No primeiro passo da coleta de dados utilizou-se um estudo documental nos *sites* oficiais que publicam os indicadores de desempenho fiscal dos municípios analisados, com a finalidade de selecionar a amostra dos municípios, bem como das empresas pesquisadas.

3.2 OBJETIVOS DO MÉTODO

Por meio da pesquisa descrita, busco-se obter de forma imparcial a percepção do desempenho que o gestor público faz sobre o serviço por ele prestado, e a percepção de satisfação do empresário privado que recebe a prestação ora analisada.

Considerando a importância da participação do Estado na promoção do desenvolvimento econômico, partindo para um prisma local, no município nota-se ainda mais a pertinência da atuação do poder público no fomento ao desenvolvimento desta localidade.

Constatando a relevância da fixação das empresas junto às cidades, o serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico passa a ser considerado como ferramenta fundamental para o crescimento local, prestação de serviço que com o passar dos tempos vem se sofisticando e ramificando-se em métodos uniformes de atrair e fidelizar o capital externo no município.

3.3 ESTRUTURA ORGÂNICA DA PESQUISA

Este estudo segue uma seqüência lógica de atividades (Figura 5) que visa estruturar cada passo necessário para responder ao problema de pesquisa proposto.

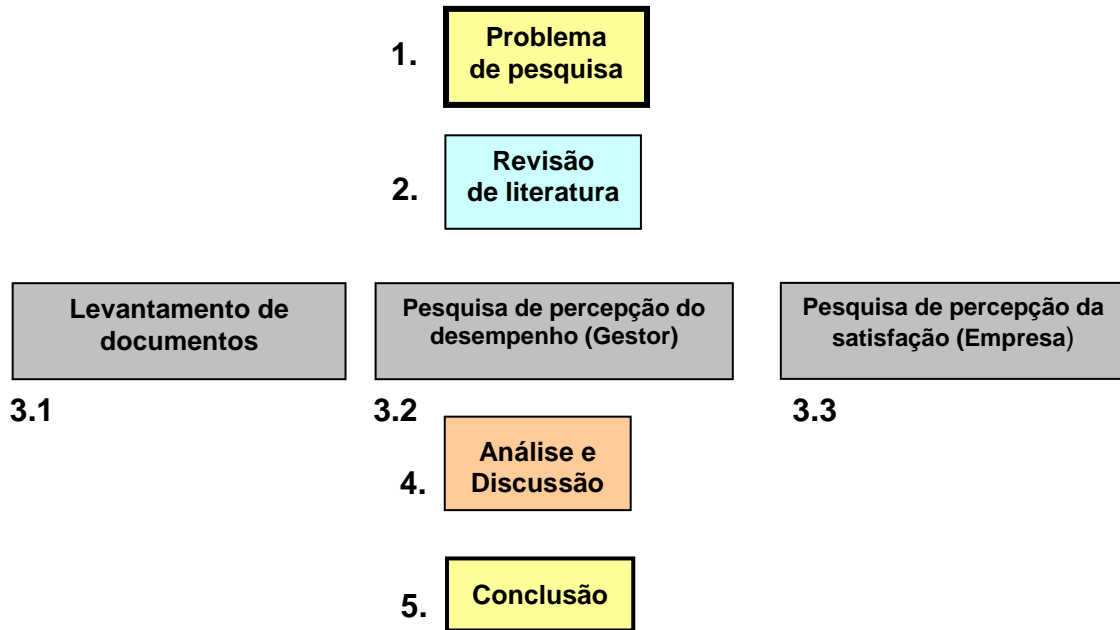


Figura 5 Seqüência lógica da pesquisa

3.4 AMOSTRAS

Como, nesta pesquisa, analisou-se o serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico, buscou-se na eleição das amostras trabalhar com as cidades mais desenvolvidas, economicamente, na região, que tivessem um parque empresarial consolidado e permitisse as pesquisas de percepção.

Com base no levantamento da arrecadação tributária dos municípios da região do Vale do Paraíba Paulista, se elegeu as quatro maiores economias regionais, segundo o critério de arrecadação de ICMS, tributo, diretamente, ligado às atividades econômicas das empresas de médio e grande porte, as quais oferecem maior impacto no desenvolvimento econômico das cidades onde se instalam.

As cidades identificadas segundo esses parâmetros foram: São José dos Campos, Taubaté, Jacareí e Pindamonhangaba.

Partindo dessa base de exploração e objetivando avaliar o serviço citado, optou-se pela análise a partir do modelo de Daft (2005) de controle administrativo por *feedback*, no qual se avalia a eficiência do processo após ter sido realizado, comparando o desempenho real com o desempenho padrão. Como indicado por Charoux (2006), por ser esse o método mais adequado para a natureza do problema investigado, da disponibilidade, facilidade de acesso, confiabilidade e credibilidade das fontes.

Conforme propõe o Sistema de Avaliação de Desempenho por *Feedback* (Figura 2), para ser possível aferir a qualidade de um produto ou a eficiência de um processo, é preciso comparar um modelo idealizado como padrão e como o produto final fruto do processo analisado.

Conforme orienta o Estatuto da Cidade o modelo padrão de desenvolvimento econômico deveria ser o PDDE, referência requerida pela própria lei federal, e que nenhum dos quatro municípios analisados elaboraram o referido plano, outra referência foi necessária para identificar o ponto de partida norteador das metas de desenvolvimento econômico destas cidades.

Assim, identificando no organograma da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico (Figura 1), dispõe como dirigente central do serviço avaliado o Diretor de Relações Empresariais, com base na bibliografia especializada, a coleta de sua percepção sobre o serviço o qual é responsável representou o modelo padrão desse sistema de análise.

Instrumentalizando a pesquisa, optou-se pelo confronto dos dados coletados entre a pesquisa de percepção do desempenho do serviço público prestado pelo pela Diretoria Municipal nos quatro municípios, e a pesquisa de percepção da satisfação das novas empresas que usufruíram desse serviço.

Para tanto, por meio do estudo da análise da percepção, optou-se pela entrevista pessoal, semi-estruturada em um roteiro de perguntas realizadas aos Diretores Municipais, responsáveis pelo gerenciamento dos serviços de fomento ao desenvolvimento econômico (APÊNDICE A), direcionado à atração e à fidelização de investimentos externos.

Por outro lado, não só no quesito de geração de emprego, mas também no acréscimo da arrecadação tributária dos municípios, por meio da contribuição do ICMS, ISS e demais impostos correlatos, recolhidos em maior escala pelas empresas de médio e grande porte, com base nos dados oferecidos pela Fazenda Pública do Estado de SP, optou-se pela amostragem compreendida entre as empresas de médio e grande porte, instaladas nas quatro cidades citadas no período de 01 de janeiro de 2005 a 31 de dezembro de 2006, para que, o sistema de controle por *feedback* pudesse ser fechado.

Fundamentando o enquadramento escolhido, para este estudo, classificou-se como empresa de médio e grande porte, as organizações que apresentassem, cumulativamente, os índices específicos em duas categorias: número de funcionários e receita bruta anual, como visualizado nos Quadros 2 e 3.

PORTE	EMPREGOS
ME	Comércio/Serviços: até 9 empregados Indústria: até 19 empregados
Pequeno	Comércio/Serviços: de 10 a 49 empregados Indústria: de 20 a 99 empregados
Médio	Comércio/Serviços: 50 a 99 empregados Indústria: 100 a 499 empregados
Grande	Comércio/Serviço: 99 empregados Indústria: 499 empregados

Quadro 2 Classificação das empresas por números de empregados

Fonte: Sebrae, 2007

PORTE	RECEITA BRUTA ANUAL
ME	Igual ou inferior a R\$ 240.000,00
Pequeno	Superior a R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00
Médio e Grande	Superior a R\$ 2.400.000,00

Quadro 3 Classificação das empresas por receita bruta anual

Fonte: Brasil, 2006

Ressalta-se que a escolha cumulativa dos dois critérios elencados, justifica-se no escopo da pesquisa, pois, como se objetiva analisar o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, necessário se faz amostrar as empresas que mais geram desenvolvimento econômico para o município, tanto em arrecadação tributária, quanto em geração de empregos.

Com base em tais levantamentos, analisaram-se a lacuna existente entre a satisfação das empresas pesquisadas e a percepção de desempenho do gestor público com relação à prestação do serviço que lhe é atribuída.

Conforme indicado, na Tabela 1, as empresas informadas pelos registros oficiais da Prefeitura Municipal de cada cidade, passaram, inicialmente, pelo crivo de classificação dos critérios de amostragem.

Tabela 1 – Número de empresas entrevistadas, por cidade

Empresas	Informadas	Classificadas	Entrevistadas
Jacareí	3	3	3
São José dos Campos	17	9	4
Taubaté	3	2	1
Pindamonhangaba	5	2	2

Fonte: Jacareí; São José dos Campos; Taubaté; Pindamonhangaba, 2007

Após a classificação, foram contatadas as respectivas empresas para a realização das entrevistas, desta prévia, apenas as empresas da cidade de Jacareí e Pindamonhangaba participaram em sua totalidade na pesquisa.

Nos termos demonstrados, cinco empresas de São José dos Campos não aceitaram participar da pesquisa. Quatro delas, alegaram razões de sigilo de estratégia corporativa e a outra, informou que nenhum dos membros que participou da instalação da nova planta, trabalha na empresa, atualmente.

No caso de Taubaté, das duas empresas classificadas nos critérios de amostragem, uma das empresas, do ramo varejista, se recusou a participar da entrevista em descaso com a comunidade científico-acadêmica, transparecendo seu baixo nível de responsabilidade social.

Das dez empresas, objetos deste estudo, quatro eram do ramo de serviços e seis eram indústrias. Sobre a nacionalidade das empresas entrevistadas, constatou-se que três empresas eram nacionais e sete eram multinacionais.

3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Os instrumentos aplicados foram dois roteiros de entrevista semi-estruturada. O roteiro dirigido aos gestores públicos (APÊNDICE A) continha dez questões semi-abertas, enquanto aquele destinado aos representantes das empresas de médio e grande porte (APÊNDICE B) com seis questões semi-abertas.

Por se tratar de uma abordagem qualitativa, aplicada junto aos agentes amostrados, por meio de questões realizadas, diretamente, pelo pesquisador, o conteúdo foi gravado e depois transcrito para compor a base de análise deste estudo, conforme instruções de Lakatos e Marconi (2001).

O procedimento foi adotado tanto com os gestores públicos (APÊNDICE A) como com os administradores privados (APÊNDICE B) dos quatro municípios escolhidos.

Além das entrevistas, foram realizadas pesquisas do tipo documental e por *sites* dos Governos Municipais, foi possível agregar dados sobressalentes aos coletados em entrevista, como a formação acadêmica de cada Diretor entrevistado, data de criação das Diretorias analisadas e, bem como, o orçamento municipal destinado a estas repartições públicas no período pesquisado.

A composição das perguntas usou como base a escala SERVQUAL e as contribuições de Corrêa, Gianesi e Caon (2001), na qual se elencaram nove critérios que devem orientar uma pesquisa de percepção da satisfação de um consumidor de serviço.

Nesse sentido, os aspectos gerais que devem ser observados para a aferição da satisfação numa prestação de serviço, inversamente, também são úteis para nortear a análise da percepção do prestador do serviço, quanto à forma e à adequação do serviço prestado.

Dessa forma, o roteiro de entrevista foi semi-estruturado, uma vez que se vislumbram dois objetivos: adequar-se à base científica escolhida (Escala SERVQUAL) e correlacionar-se às perguntas realizadas ao agente prestador do serviço (Diretor Municipal) com as questões apresentadas ao consumidor do serviço (empresas), conforme Apêndices A e B, bem como Quadros 4 e 5.

ESCALA SERVQUAL	QUESTÕES
Consistência Credibilidade	Diretor municipal: 1, 6, 7 e 8 Empresa: 1 e 2
Competência	Diretor municipal: 3, 9 e 10 Empresa: 4 e 6
Velocidade de atendimento Atendimento	Diretor municipal: 2 Empresa: 4
Flexibilidade	Diretor municipal: 4 e 5 Empresa: 4
Acesso	Diretor municipal: 2 Empresa: 6

Quadro 4 Correlação da Escala SERVQUAL e os roteiros de entrevistas

DIRETOR MUNICIPAL	EMPRESAS
1. Este município possui um Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico?	1. A escolha de uma nova cidade para instalação dessa empresa é influenciada pelo fato do município possuir ou não um Plano Diretor de desenvolvimento econômico?
2. Quais são as ações promovidas por esta Diretoria, para atrair as empresas a se instalarem neste município?	2. O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração desse município influenciou a decisão dessa empresa a se instalar nessa cidade? Se sim, como?
3. No quadro de servidores desta Diretoria, existe algum funcionário destinado, especificamente, à captação de novas empresas? Ele é concursado ou comissionado?	
4. Existem ações diferenciadas para atrair as empresas de pequeno, médio e grande porte?	4. Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela prefeitura desta cidade?
5. Quais são as ações destinadas a atração de empresas de médio e grande porte, e há quanto tempo estas ações são realizadas neste município?	
9. Na sua opinião qual o principal motivo que faz com que as empresas se instalem nesta cidade?	3. Quais foram os principais fatores que fizeram com que essa empresa se instalasse nessa cidade em específico?
10. Quais são as principais reivindicações que os novos administradores fazem a esta Diretoria para que suas empresas se instalem nesta cidade?	6. Na sua opinião o que deveria ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado nesta cidade?

Quadro 5 Correlação dos roteiros de entrevistas

Garantindo a fidedignidade da base de dados, foram realizadas transcrições das entrevistas (ANEXOS A, B, C, D, E, F e G), que seguiram os roteiros, devidamente, aprovados no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Ressalta-se que as respostas sofreram variações de um caso para o outro, conforme foi à disposição do agente entrevistado em transmitir suas percepções de forma mais detalhada, a fim de contribuir para este estudo.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados por conteúdo, utilizando tabela, quadro e gráfico para o tratamento e a apresentação das informações coletadas, pois, sendo a pesquisa qualitativa o método de análise é o descritivo.

Todos os sujeitos da pesquisa, autorizaram a publicação dos dados coletados por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sob a condição de se preservar a identidade das pessoas entrevistadas e empresas representadas, conforme Cláusula 1ª do TCLE (ANEXO H), aprovado pelo CEP. Por isso, os Diretores Municipais foram identificados pelo nome da cidade em que trabalham, e as empresas foram numeradas e diferenciadas pelo número, além do nome da cidade onde se instalaram.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Coletadas as percepções dos agentes, optou-se pela análise dos dados sob a ótica de quatro pontos específicos à luz da temática regional proposta: importância do PDDE; prestação do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico; atrativos a empresas para se instalarem no Vale do Paraíba Paulista; expectativas das empresas frente ao Poder Público para se instalarem em uma cidade da região.

A análise dos resultados foi realizada com base na correlação apresentada no Quadro 4, demonstrando primeiro a percepção dos Diretores Municipais sobre o serviço público prestado e, posteriormente, comparado com a percepção do empresário, usuário do serviço público ofertado.

Os resultados foram demonstrados por meio de gráficos ou descritos conforme a complexidade do item discutido.

4.1 IMPORTÂNCIA DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Ao serem questionados acerca da importância do PDDE (Questão 1 – Apêndice A), dois (50% de N=4) Diretores Municipais responderam que seus municípios possuíam essa ferramenta, um (25% de N=4) deles a confundiu com a Lei de Incentivos Fiscais (LIF) e um outro (25% de N=4) demonstrou conhecimento sobre o tema, informando que seu município ainda não possuía o PDDE.

Conforme salientado por Di Sarno (apud BERNARDI, 2006), na revisão bibliográfica, o Plano Diretor não se encerra nele mesmo, ou seja, após sua regulamentação são necessários planos específicos para cada área da sociedade. ,

A alínea H do Art. 4º do Estatuto da Cidade prevê a necessidade do Plano Diretor a elaboração de um PDDES como próximo passo.

O que se nota nas respostas dos Diretores Municipais, é a confusão entre Plano Diretor de Ordenamento Territorial (PDOT), uma ferramenta macro, e o PDDES, uma ferramenta micro inserida dentro do primeiro instrumento descrito.

Acredita-se que pela recente aprovação dos Planos Diretores nos municípios avaliados, apenas um dos quatro Diretores demonstrou conhecimento sobre a específica ferramenta comentada, exatamente, o Diretor Municipal, da cidade que aprovou, há mais tempo, o seu Plano Diretor, ratificando que o tema ainda se mostra compreendido, superficialmente, na região pesquisada pela recente inserção na Gestão Pública brasileira.

O fato é que nenhum dos municípios pesquisados possuem um PDDE, o que os mesmos possuem é o PDOT, e inserido nesse, um capítulo genérico sobre o desenvolvimento econômico municipal.

Essa constatação fortalece o debate sobre a ineficiência administrativa discutido na revisão bibliográfica, haja vista, a desconexão do referido trabalho prestado, com uma das principais ferramentas de fomento deste próprio trabalho.

Seguindo a análise sobre a importância do PDDE para cada município, foi questionado às empresas instaladas na região se esse era um pré-requisito para a sua instalação.

Conforme demonstrado, no Gráfico 1, seis (60% de N=10) das empresas analisadas responderam que a existência do PDDE não influencia na instalação das mesmas num município (Questão 1 – Apêndice B), justificando outros fatores preponderantes.

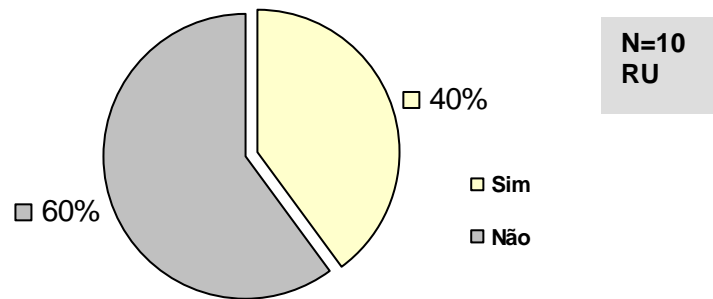


Gráfico 1 Percepção das empresas sobre a influência do Plano de Desenvolvimento Econômico quanto à sua instalação no município (%)

Em contrapartida, quatro (40% de N=10) das empresas responderam que essa ferramenta influencia na decisão organizacional da instalação da nova planta. Os representantes das empresas citaram que a existência desta ferramenta transmite mais segurança ao investidor de que, no futuro, seu empreendimento não vai ser prejudicado com a instalação de uma atividade incompatível ao seu funcionamento.

Porém, nota-se, nesse caso, a mesma confusão da maioria dos Diretores Municipais, ou seja, os administradores privados também não têm conhecimento do que seja o PDDES, e o confunde com o PDOT, aprovado, recentemente, pelas Prefeituras Municipais. Dentre outras previsões indicadas no PDOT estão as zonas industriais, preservando a expansão segura das empresas, num determinado território da cidade.

4.2 PRESTAÇÃO DO SERVIÇO DE FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Esse item engloba a percepção dos Diretores Municipais, buscando-se analisar, especificamente, a forma com que o serviço público em estudo é prestado nas quatro principais economias do Vale do Paraíba Paulista (Questões 2, 3, 4, e 5 – Apêndice A).

Inicialmente, identificou-se no organograma da Diretoria Municipal pesquisada, qual nível de especialização que as atividades de fomento ao desenvolvimento econômico havia tomado (Questão 3 – Apêndice A).

Das quatro cidades pesquisadas duas responderam possuir um funcionário específico para a captação de novas empresas, e outras duas afirmaram ainda não terem especificado de forma funcional esse tipo de serviço.

Ressalta-se que sobre a formação acadêmica dos quatro Diretores Municipais entrevistados, registraram-se dois administradores de empresas, um publicitário e um educador físico, respectivamente.

Seguindo quase a mesma proporção de especificidade aferida, anteriormente, ao serem questionados sobre as ações diferenciadas para atrair as empresas de pequeno, médio e grande porte (Questão 4 – Apêndice A), bem como, no caso específico das empresas de médio e grande porte, o tempo de realização dessas estratégias (Questão 5 – Apêndice A).

Três (75% de N=4) dos Diretores entrevistados responderam que não praticam ações específicas para a captação dos diferentes portes de empresas. Apenas um dos Diretores (25% de N=4), informou eram realizadas atividades diferenciadas para atrair os determinados tipos de organizações.

Para analisar a opinião dos Diretores Municipais acerca da forma de prestação do serviço, necessário foi um comparativo com a concepção das empresas (Questão 4 – Apêndice B), como ilustrado no Gráfico 2.

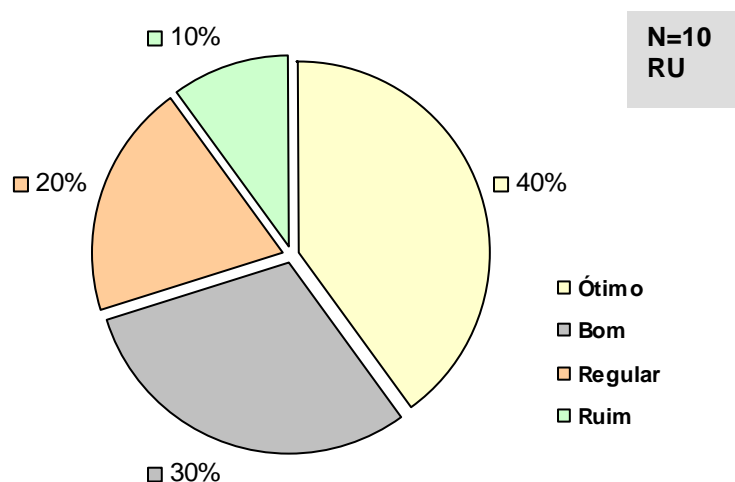


Gráfico 2 Percepção das empresas sobre o nível de qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico do município (%)

Aprofundando a análise desse contexto, foi questionado aos Diretores Municipais, em relação às estratégias aplicadas na região para a atração de novas empresas (Questão 2 – Apêndice A), como apresentado no Gráfico 3.

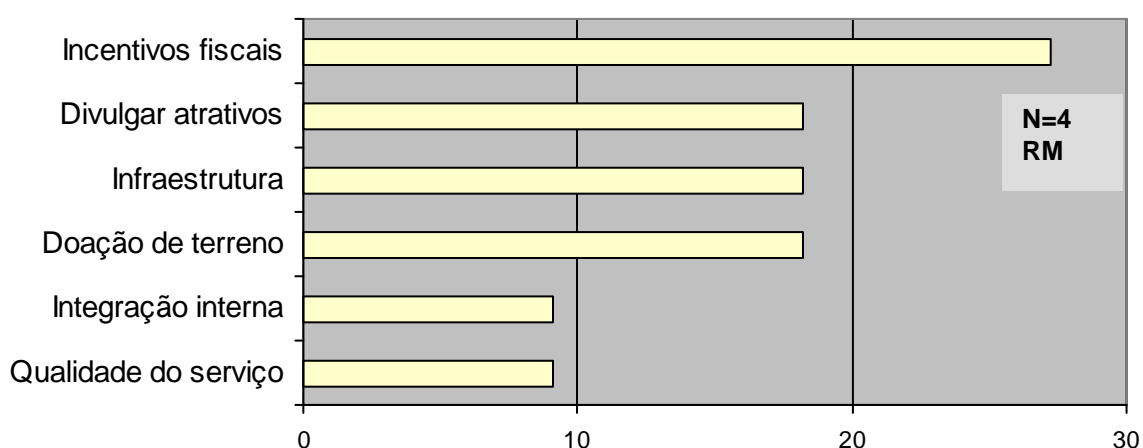


Gráfico 3 Percepção dos Diretores Municipais sobre estratégias para atrair empresas (%)

De todas as estratégias relatadas, quantificou-se conforme, elucidado no Gráfico 3, quais as práticas para atração de empresas, são utilizadas com mais frequência nas quatro cidades estudadas, na prestação do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico.

Nota-se dentre os índices mais citados, aspectos ligados infra-estrutura das cidades, valorizando as condições logísticas já realçadas na discussão teórica, inclusive nos marcos históricos do próprio desenvolvimento da região.

Comparando à visão dos representantes das empresas, objetos da pesquisa, foi possível identificar, no Gráfico 4, se as práticas utilizadas pelas Diretorias Municipais, de fato influenciam na tomada de decisão das empresas em se instalarem nas cidades da região (Questão 2 – Apêndice A).

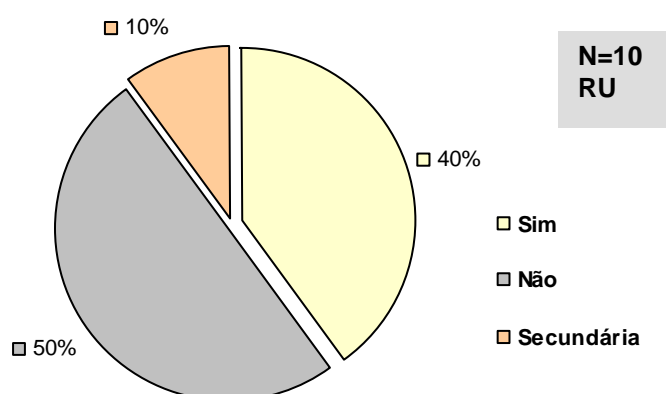


Gráfico 4 Percepção das empresas sobre a influência das estratégias de fomento dos municípios para sua instalação local (%)

Confrontando os dados apresentados nesse item, percebe-se que apesar dos serviços prestados pelas cidades em estudo, não apresentarem maiores especificidades em sua forma. Nota-se que sete (70% de N=10) das empresas avaliam o serviço como ótimo ou bom, como verificado no Gráfico 4. Já, quatro (40% de N=10) das empresas reconhecem que o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado na região de pesquisa, influenciou, diretamente, a decisão de

instalação da nova planta. E, uma (10% de N=10), ainda, reconhece que, de forma secundária, esse item também influenciou.

Desta maneira, há que se reconhecer, inicialmente, que, as estratégias citadas, de alguma forma, devem confluir com as expectativas do empresariado, no momento da instalação do seu empreendimento. Porém, esse ponto foi analisado, minuciosamente, nos próximos tópicos.

4.3 ATRATIVOS A EMPRESAS PARA SE INSTALAREM NO VALE DO PARAÍBA PAULISTA

Buscou-se contrapor a percepção dos entrevistados sobre um dos temas mais importantes deste estudo: o nível de real conhecimento das potencialidades do município (Questão 9 – Apêndice A e Questão 2 – Apêndice B).

Como indicado, no Gráfico 5, a localização e a infraestrutura foram apontados pelos Diretores Municipais como os principais fatores condicionantes para se atrair empresas ao Vale do Paraíba Paulista.

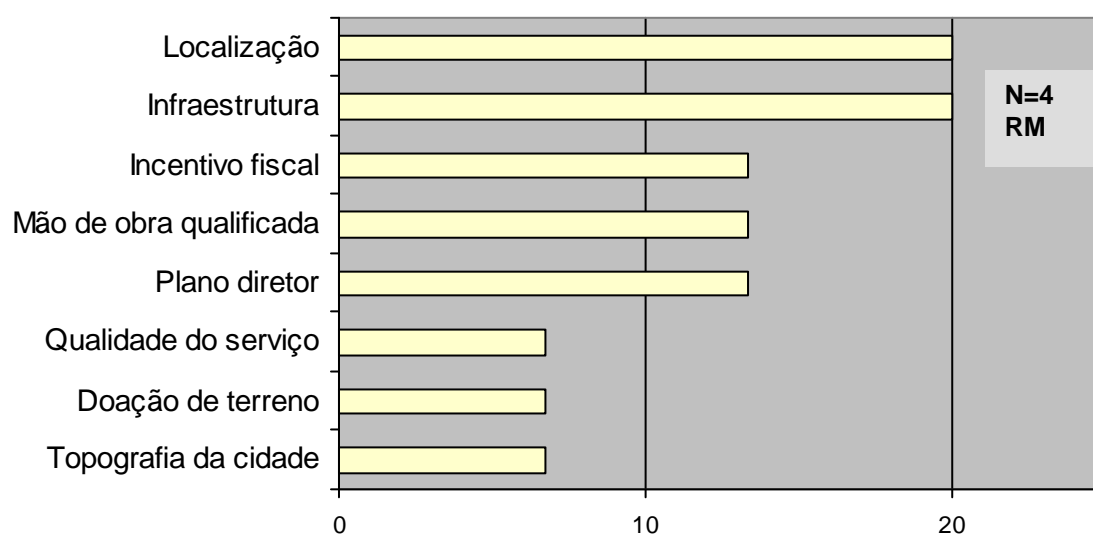


Gráfico 5 Percepção dos Diretores Municipais sobre o potencial do município (%)

Tanto localização quanto infraestrutura aparece como ponto fortes em termos de atratividade local, na concepção das empresas, como visualizado no Gráfico 6,

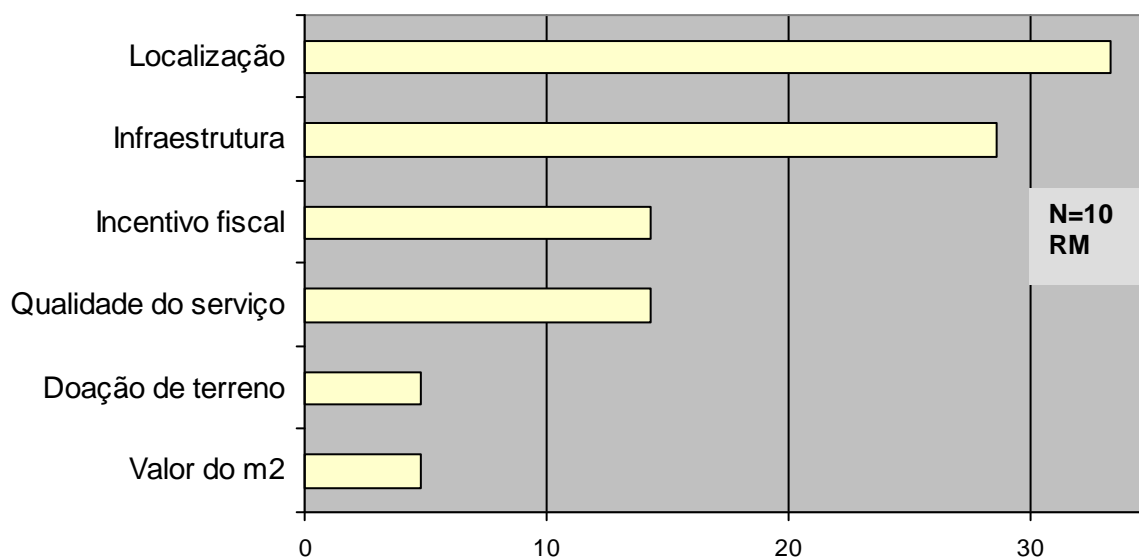


Gráfico 6 Percepção das empresas sobre o potencial do município (%)

Comparando os resultados, observa-se uma sintonia entre as percepções dos Diretores Municipais e das empresas, salvo pequenas variações, a ordem de valoração é quase a mesma ressaltando pontos curiosos que merecem melhor aprofundamento.

A princípio, a sintonia constatada, ratifica a boa avaliação dada pelas empresas ao serviço público analisado. Por outro lado, na concepção dos Diretores Municipais, esses dados não se repetem nessa análise. Apesar de quatro (40% de N=10) das empresas responderem que o Plano Diretor influencia na escolha de uma nova cidade para a sua instalação (Questão 1 – Apêndice B), esta resposta não aparece na lista de fatores que influenciaram a instalação das mesmas no Vale do Paraíba Paulista.

Sobre esse caso, como destacado por Fiorelli (2001), em que toda percepção nasce do estímulo inicial da sensação e conforme vai sendo reconhecida e valorada progride do sentir (inconsciente) para o perceber (consciente), como exibido na Figura 3.

Com base nesse apontamento, verificam-se que as empresas têm apenas a sensação da importância do Plano Diretor para uma cidade, e só manifestaram-se perceptíveis a isso quando estimuladas por uma pergunta que versasse sobre o tema. Porém, quando as respostas foram voluntárias, o Plano Diretor deixa de aparecer como fator de peso na tomada da decisão organizacional.

O mesmo não ocorreu com os Diretores Municipais, que apesar de não conhecerem, profundamente, a ferramenta, conforme transpareceram em suas respostas (Questão 1 – Apêndice A), consideraram como atrativo local a existência do Plano Diretor, instrumento de ordenação do município de segurança ao investidor.

De modo geral, destacam-se como principais fatores de atração de empresas: a localização privilegiada das cidades, situadas entre os dois maiores mercados consumidores do país (RJ e SP), cortadas por importantes estradas; a infra-estrutura oferecida pelos municípios, devido à logística que influencia, diretamente, no preço final dos produtos, e, conseqüentemente, na competitividade do mercado.

4.4 EXPECTATIVA DAS EMPRESAS FRENTE AO PODER PÚBLICO PARA SE INSTALAREM EM UMA CIDADE DA REGIÃO

Ao se confrontar as principais reivindicações das empresas às Diretorias Municipais, identificou-se a percepção voluntária do que as mesmas gostariam que o Poder Público lhes oferecessem para que instalassem sua nova planta (Questão 10 – Apêndice A e Questão 6 – Apêndice B).

Como exposto, no Gráfico 7, na ótica dos Diretores Municipais, as empresas reivindicam, principalmente por infraestrutura e doação de terreno.

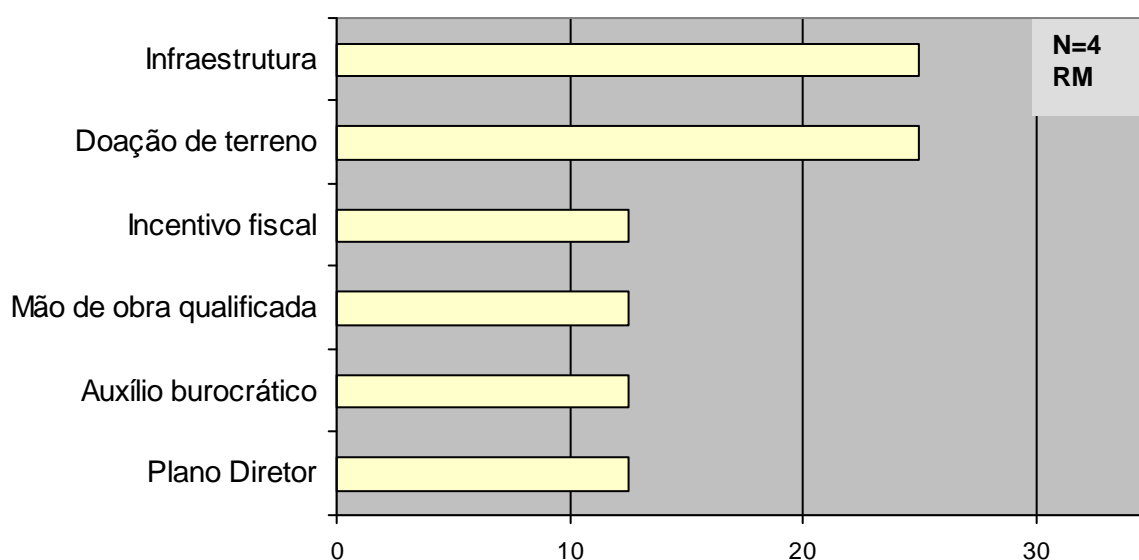


Gráfico 7 Percepção dos Diretores Municipais sobre as principais reivindicações das empresas para sua instalação na cidade (%)

Esse resultado foi similar, ao detectado na concepção das empresas, em que infraestrutura é indicada, juntamente, com auxílio burocrático, como itens que deveriam ser aprimorados no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pelo município, como verificado no Gráfico 8.

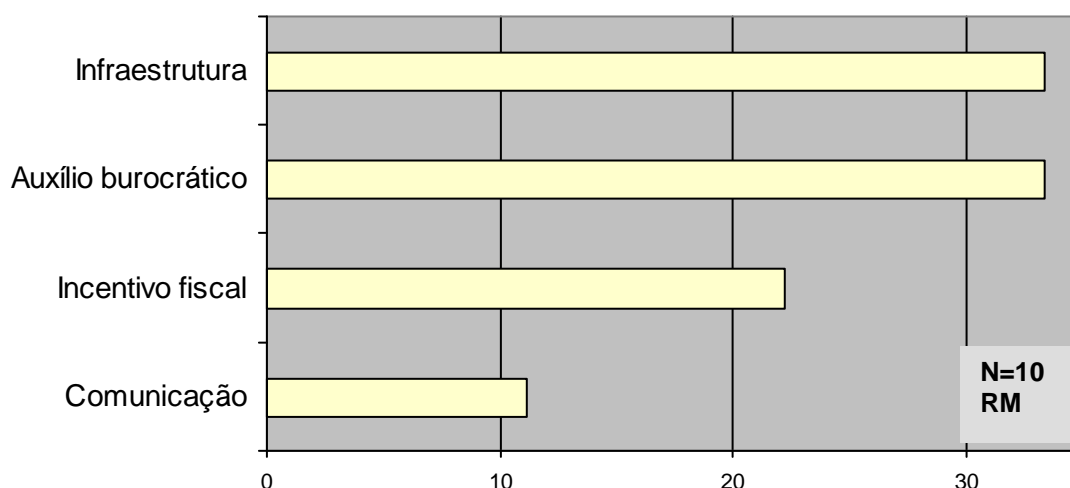


Gráfico 8 Percepção das empresas sobre a necessidade de aprimoramento no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico do município (%)

Comparando os dados, três pontos requeridos pelas empresas, conforme relato dos Diretores Municipais, coincidem com os que necessitam serem aprimorados, conforme opinião das empresas: infra-estrutura, auxílio burocrático e incentivo fiscal.

Constata-se, nessa análise, freqüente fragilidade das repartições públicas, a falta de ferramentas de controle em revisão bibliográfica, pois, nesse caso, três dos seis itens mais requeridos pelas empresas são, exatamente, os que necessitam ser aprimorados na ótica das mesmas, ou seja, apesar do Diretor Municipal receber a requisição das novas empresas, por não controlar, não recebe o *feedback* das empresas instaladas sobre a qualidade da sua prestação, e reincide no mesmo equívoco.

5 CONCLUSÃO

Alguns pontos foram constatados referente à percepção que os gestores públicos e os empresários têm do serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico, prestado pelas Diretorias Municipais, de São José dos Campos, Taubaté, Jacareí e Pindamonhangaba (cidades do Vale do Paraíba Paulista), na atração e instalação das empresas de médio e grande porte.

Diante dos resultados de pesquisa, concluiu-se que as percepções dos Diretores Municipais e das empresas, sobre o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado nas cidades pesquisadas, se assemelham. Porém, no que se refere aos anseios das empresas e à potencialidade das Diretorias prestadoras do serviço, existem pontos que merecem ser aprofundados pela percepção, ainda superficial, que ambos os agentes entrevistados têm sobre as ferramentas de fomento.

No primeiro enfoque, transpareceu o desconhecimento tanto da maioria dos Diretores Municipais, quanto dos administradores privados, sobre a existência e função do PPDE, confundido por ambos com o PDOT.

Na segunda análise, constatou-se o baixo nível de especialização do serviço público prestado na região, realizado com ações genéricas e esparsas na maioria dos casos. Da mesma forma, constatou-se satisfação por parte das empresas instaladas, afinal de contas por esse ou por outros motivos as mesmas optaram pelas respectivas cidades. Contudo, há que se pesar as que não optaram por conta da superficialidade do serviço prestado, essas empresas são difíceis de quantificar.

Agregando a avaliação dos terceiro e quarto enfoques, acredita-se que os principais atrativos para a instalação de novas empresas são os ligados à logística das respectivas atividades econômicas. Essa percepção também é captada pelos gestores públicos. Todavia, exatamente, desta constatação nasce a contradição ao se confrontar os dois primeiros enfoques com os dois últimos.

O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, até então, era prestado utilizando-se de ferramentas óbvias praticadas há anos, resumindo-se nos incentivos fiscais e doação de terrenos. Entretanto, a legislação fiscal aprimorou-se e o zelo impresso ao patrimônio público restringiu tais ferramentas obrigando o gestor público aprimorar suas técnicas de atração de investimentos.

Nesse contexto, o ato de planejar, função primordial a técnica da administração foi exaltado com a promulgação do Estatuto da Cidade, lei federal que iniciou o regramento desse novo momento, a partir de 2001.

Ao obrigar as Prefeituras a criarem o PDOT, em cinco anos após a sua promulgação, a lei federal inseriu, compulsoriamente, na cultura da administração pública municipal a figura do planejamento urbano, instrumento estranho para um maior percentual das cidades do Brasil. Nesse caso, nota-se o exato momento de absorção da nova cultura organizacional. Reconhece-se a ferramenta principal, o Plano Diretor, mas ainda não se domina a utilização de seus recursos.

O PDDE, preconizado no Art. 4º, alínea H da Lei Federal, é a ferramenta fundamental para se prever formas e recursos para o cumprimento das demandas desenvolvimentistas do município, principalmente, em seus aspectos de logística.

A infra-estrutura requerida nas intervenções logísticas requerem um fluxo maior de investimento público, dificilmente, disponíveis nos orçamentos municipais a curto prazo, por isso, tais necessidades são atendidas a médio e logo prazo. Porém,

como cumprir demandas desta natureza sem uma ferramenta adequada de planejamento?

A percepção dos Diretores Municipais e das empresas, sobre as demandas logísticas são confrontantes com a superficialidade e satisfação com os serviços prestados, e bem como, com o patente desconhecimento de ambos, do que seja o PDDES, preconizado como ferramenta de aplicação do PDOT.

A logística envolve não somente demandas de cunho administrativo, mas, principalmente, intervenções estruturais na cidade, que após estar ordenada pelo Plano Diretor, merece ser planejada pelo PDDES.

As quatro cidades estudadas apresentam, na redação de seus respectivos Planos Diretores, um capítulo genérico sobre o desenvolvimento econômico. Desses termos de referência já previstos na lei, recomenda-se um plano específico, que servirá como base de apoio para o plano de ação de cada administração eleita, prevendo formas de articulação entre a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Secretarias de Infra-estrutura e Finanças, para que de forma planejada e segura, o desenvolvimento de cada município sofra cada vez menos com o movimento cíclico das substituições eleitorais, que na maioria das vezes desestrutura e dificulta o cumprimento de diretrizes de longo prazo.

Diante de algumas das disparidades constatadas entre os municípios pesquisados, recomenda-se aos municípios que, por meio dos consórcios e comitês específicos, criem fóruns de apresentação e troca das técnicas de fomento ao desenvolvimento econômico praticadas em suas localidades, objetivando o aprimoramento desta prestação entre os participantes, proporcionando ao Vale do Paraíba Paulista, um desenvolvimento econômico cada vez mais sustentável e competitivo frente às demais regiões do país.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. A. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

BALDO, M. V. C.; HADDAD, H. Ilusões: o olho mágico da percepção. **Revista Brasileira de Psiquiatria**. v.25, n.2, São Paulo, dez. 2003.

BERNARDI, J. L. **Funções sociais da cidade**: conceitos e instrumentos. Curitiba, 2006. Dissertação (Mestrado) – Gestão Urbana, Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba: 2006.

BRASIL. Lei Complementar 123/2006. Estatuto de Micro e Pequenas Empresas. Brasília: 2006.

_____. Lei n. 10.257/2001. Estatuto da Cidade. Brasília: 2001.

_____. Senado Federal. Subsecretaria de Edições Técnicas. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações a todas pelas Emendas Constitucionais n. 1/92 a 42/03 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n. 1 a 6/94. Brasília: 2004.

BRUNHOFF, S. **A hora do mercado**: críticas ao Liberalismo. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1991.

CAMPELLO, C. A. G. B. **Eficiência municipal**: um estudo no Estado de São Paulo. 2003. Tese (Doutorado) – Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2003.

CARDOSO, R. L. S. **Transição da cultura burocrática ao modelo gerencial**: perspectivas, possibilidades e limitações. São Paulo: CEPAM, 1999.

CHAROUX, O. M. G. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato do conhecimento. 2 ed. São Paulo: DVS, 2006.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**: MRP II/ERP. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, C. **Sociologia, introdução à ciência da sociedade**. 2 ed. São Paulo: Moderna, 1997.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. 6 ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2005.

DAFT, R. L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DINIZ, E. **Crise, Reforma do Estado e Governabilidade**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas: 1997.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. Qualidade na prestação de serviço: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. v. 9, n. 3, p. 53-64, jul./set. 2002.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 5 ed. Porto Alegre: Globo, 1979.

FARIA, R. M.; MARQUES, A. M.; BERUTTI, F. C. **História**. 3 ed. Belo Horizonte: Lê, 1993.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. O. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GABARDO, E. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. São Paulo: Dialética, 2002.

GIGLIO, E. M. **O comportamento do consumidor**. 3 ed. São Paulo: Thomson, 2005.

JACAREÍ (Município). Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Registro Público Municipal de Empresas**. Jacareí: 2007.

HOBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

HOBSBAWM, E. **Era dos extremos**. 2 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUGON, P. **História das doutrinas econômicas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KETTL, D. F. **A revolução global**: reforma da administração do setor público. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAGALHÃES, D. M. **Estudo da pobreza no Vale do Paraíba**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Planejamento Urbano e Regional, Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento, Universidade do Vale do Paraíba. São José dos Campos: 2006.

MAIA, T.; HOLLANDA, S. B. **Vale do Paraíba: velhas fazendas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEIRELES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 6 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1978.

NOBREGA, M. **O futuro chegou: instituições e desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Globo, 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2004.

PEREIRA, C. F. O. **Reforma administrativa: o Estado, o serviço público e o servidor**. 2 ed. Brasília: Brasília Jurídica, 1995.

PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

_____. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PINDAMONHANGABA (Município). Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Registro Público Municipal de Empresas**. Pindamonhangaba: 2007.

PIOVESAN, F. **Interesse Público**. 13 ed. Porto Alegre: Notadez, 2002.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS (Município). Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Registro Público Municipal de Empresas**. São José dos Campos: 2007.

SÃO PAULO (Estado). Poder Executivo. **Receita dos municípios**. Relatório 2006. Disponível em: <<http://www.saopaulo.gov.br>>. Acesso em: 15 set. 2007.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). Classificação de empresas por número de empregados. 2006. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/download/lei_cartilha.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2007.

SILVA, D. F. **Crescimento e desequilíbrio regional no Vale do Paraíba: uma abordagem das disparidades econômicas e tecnológicas**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Gestão e Desenvolvimento Regional, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté. Taubaté: 2005.

TAUBATÉ (Município). Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Registro Público Municipal de Empresas**. Taubaté: 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1976.

TROSA, S. **Gestão Pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Tradução de Maria Luiza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

VENOSA, S. S. **Introdução ao estudo do direito**. São Paulo: Atlas, 2004.

VEROL, M. V. A. **Estratégias logísticas nas empresas de telefonia celular**: status e oportunidade na gestão de aparelhos. 2006. Dissertação (Mestrado) – Administração, Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC. Rio de Janeiro: 2006.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS DIRETORES MUNICIPAIS DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Roteiro: DIRETOR MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

1. Este município possui um Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico?
2. Quais são as ações promovidas por esta diretoria, para atrair as empresas a se instalem neste município?
3. No quadro de servidores desta Diretoria, existe algum funcionário destinado, especificamente, à captação de novas empresas? Ele é concursado ou comissionado?
4. Existem ações diferenciadas para atrair as empresas de pequeno, médio e grande porte?
5. Quais são as ações destinadas a atração de empresas de médio e grande porte, e há quanto tempo estas ações são realizadas neste município?
6. As ações de atração de empresas sofreram mudanças significativas de 01.01.2005 até a data de hoje?
7. De 01.01.2005 até a data de hoje, houveram mudanças nos cargos de direção desta secretaria? Quais?
8. Se sim, tais mudanças afetaram o prosseguimento dos trabalhos de atração de empresas de médio e grande porte?
9. Na sua opinião qual o principal motivo que faz com que as empresas se instalem nesta cidade?
10. Quais são as principais reivindicações que os novos administradores fazem a esta Diretoria para que suas empresas se instalem nesta cidade?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA DESTINADO AOS RESPONSÁVEIS PELAS EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE

Roteiro: EMPRESA DE MÉDIO E GRANDE PORTE
<ol style="list-style-type: none">1. A escolha de uma nova cidade para instalação dessa empresa é influenciada pelo fato do município possuir ou não um plano diretor de desenvolvimento econômico?2. O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração desse município influenciou a decisão dessa empresa a se instalar nessa cidade? Se sim, como?3. Quais foram os principais fatores que fizeram com que essa empresa se instalasse nessa cidade em específico?4. Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela prefeitura desta cidade?5. A diretoria do desenvolvimento econômico faz contato constante com essa unidade mantendo a integração dela com as demais empresas da cidade?6. Na sua opinião o que deveria ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado nesta cidade?

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome do Projeto: **Análise da percepção sobre o serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico no Vale do Paraíba paulista**

Pesquisador: Edson Aníbal de Aquino Guedes Filho

Orientador: Prof. Dr. Nelson Wellausen Dias

É objetivo deste estudo é avaliar o serviço público de fomento ao desenvolvimento econômico da região do Vale do Paraíba Paulista. Assim, por meio da análise qualitativa de específicas entrevistas, se elegeu como ações de pesquisa:

- Avaliar a percepção do gestor público quanto ao serviço por ele prestado;
- Avaliar o nível de satisfação do administrador privado, quanto ao serviço a ele prestado;
- Analisar os pontos de convergência destas duas bases de dados, e avaliar as percepções quanto ao serviço público estudado.

Para garantir o sucesso destas ações será feito o cruzamento das percepções coletadas com o pensamento dos autores citados neste estudo, para que se possam identificar os pontos de convergência e divergências das práticas realizadas nas empresas e órgãos municipais de fomento ao desenvolvimento econômico das respectivas cidades estudadas.

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____ declaro estar ciente das condições as quais me submeterei no experimento acima citado, detalhadas a seguir:

I) Terei minha identidade preservada em todas as situações que envolvam discussão, apresentação ou publicação dos resultados das pesquisas, a menos que haja uma manifestação da minha parte, por escrito, autorizando tal procedimento.

II) Não receberei qualquer forma de gratificação pela minha participação no experimento, e o resultado obtido a partir dele será propriedade exclusiva do pesquisador e de seu orientador, podendo ser divulgado de quaisquer formas, de acordo com os critérios estabelecidos, desde que resguardado o item I do presente Termo de Consentimento.

Sendo assim, concordo em participar do estudo acadêmico acima descrito, como sujeito-pesquisado. Fui devidamente informado e esclarecido pelo professor-pesquisador sobre a pesquisa a ser realizada, bem como os procedimentos nela envolvidos.

(Cidade) : / / 2007

Nome: _____

Assinatura : _____

ANEXO A

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DIRETOR MUNICIPAL DE JACAREÍ

Edson: Diretor, esse município possui um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Diretor: Essa ferramenta plano diretor de desenvolvimento econômico é prevista no plano diretor de ordenamento territorial, porém não foi executada ainda, nós temos diretrizes de planejamentos para o desenvolvimento, mas não foi de fato concebida uma lei ou um projeto para o desenvolvimento do município.

Edson: Mas no plano diretor do município de Jacareí existe um capítulo específico para desenvolvimento econômico dando essa diretriz que depois vai orientar a formatação do plano diretor, ou ele nem é citado, o desenvolvimento econômico, no corpo do plano diretor?

Diretor: Ele é citado sim, mas de forma um pouco mais genérica, aonde a gente prevê o desenvolvimento, quais as ferramentas, porém não entramos detalhadamente em todas as ferramentas, e isso está previsto para começarmos a discussão.

Edson: Quais são as ações promovidas por essa diretoria para atrair empresas a se instalarem no município?

Diretor: A cidade precisava ter um planejamento, então essa diretoria acompanhou a criação da incubadora de empresas, ela discute a questão da lei de incentivos tributários que foi colocada em vigor em 2002, nós temos um material pronto agora para a atração desse investimento, então a diretoria está tentando, primeiro tivemos que organizar toda a sistemática da prefeitura para atração desse investimento, gerar um incentivo para que eles viessem, o plano diretor foi discutido por meio através da nossa diretoria, as áreas de destinação industrial, então hoje em Jacareí são mais de setenta quilômetros quadrados de área com destinação industrial, a lei de uso e ocupação do solo foi discutida na nossa gestão, então acredito que criamos um ambiente propício a atração de novos investimentos, dando segurança ao investimento através do plano diretor, incentivo através da lei de incentivos tributários, e uma cidade com mais infra-estrutura, uma cidade que tem 32 quilômetros de gás natural, uma cidade que está apta a receber novos investimentos, e isso nós estamos vendo na prática.

Edson: No quadro de servidores dessa diretoria, existe um funcionário destinado especificamente a captação de novas empresas? Se sim, qual a formação acadêmica desse funcionário? Ainda na pergunta, ele é concursado ou comissionado?

Diretor: Nós temos, quem faz isso propriamente dito, sou eu, um cargo comissionado não concursado, o (nome omitido), que é o nosso gerente de indústria, a formação dele é administração de empresas, e ele é concursado, mas também detém hoje um cargo comissionado.

Edson: Existem ações diferenciadas para atrair as empresas de pequeno, médio e grande porte?

Diretor: Não, não temos essa diferenciação hoje ainda, apesar que estamos com a introdução da incubadora em 2005, nós conseguimos tirar da ilegalidade algumas empresas, estaremos na semana que vem introduzindo o alvará provisório no município, isso facilita a vida principalmente da pequena empresa, ela vai ter agora 3 meses para legalizar a atividade aqui no município, estão sendo aprovados alguns projetos de condomínios empresariais, condomínios esses com mil metros, dois mil metros quadrados, destinado a pequena e a média empresa, e o plano diretor, a lei de incentivos também privilegia essas empresas.

Edson: Quais são as ações destinadas à atração de empresas de médio e grande porte e há quanto tempo essas ações são realizadas nesse município?

Diretor: Lei de incentivo é uma ferramenta que já tem há acredito vinte anos no município, porém a lei de incentivos atual, a que está em vigor de 2002, ela prevê que quanto mais empregos forem gerados no município de Jacareí, o prazo de isenção de iptu se amplia, hoje se uma empresa vier para o município e gerar cem empregos diretos no município, ela tem dez anos de isenção de iptu, ou se ela tiver um faturamento maior do que dois salários mínimos mês, ela também tem esses dez anos de isenção de IPTU, isso faz que a empresa de grande porte tenha Jacareí como um palco de investimento, porém a gente acredita que a lei de incentivo tributário não é o fator primordial para uma empresa estar buscando o município de Jacareí, e sim a sua localização, sua facilidade de escoamento de produção no que tange logística, a proximidade com grandes centros com o aeroporto, o maior aeroporto de carga do país, está há 100Km do município, o maior porto do país está há 150 Km do município, as grandes montadoras, a indústria Aeronáutica, a Petrobrás, está próximo ao município e isso faz com que empresas fornecedoras ou empresas parcerias dessas possam vir para o município, cito o exemplo da Latecoere, uma empresa que faz fuselagem para os aviões da Embraer, e com a nacionalização das produções da Embraer, essa empresa que é uma empresa francesa veio se instalar no município de Jacareí.

Edson: As ações de atração de empresas sofreram mudanças significativas de 1º de janeiro de 2005 até a data de hoje?

Diretor: Não, o que houve foi maior empenho do governo, e aí nós temos um aspecto mais amplo no município, quando você vai conseguindo organizar o município, um município que era a segunda cidade mais violenta do estado, uma cidade que tinha uma dívida, proporcionalmente falando com outros municípios, uma dívida muito significativa, quando você consegue organizar essa cidade você consegue investir em infra-estrutura e qualidade de vida da população, isso também é um motivo de atração de novos investimentos, hoje uma empresa que vem para o município, ela pergunta a questão da segurança, da qualidade de vida, da educação, nos últimos anos Jacareí tem recebido notas cada vez mais elevadas, hoje nós estamos entre as setenta cidades melhores pra se trabalhar no país, nós estamos entre as oitenta cidades com melhor qualidade de vida do país, nós temos a 83ª economia do país, somos a 24ª economia do estado de São Paulo, então uma cidade que consegue se re-organizar, acho que 2005, 2001 pra cá, a gente conseguiu se re-organizar através de várias ações e entre elas no desenvolvimento econômico desse plano diretor, a gente consegue dar maior segurança pra que haja maiores investimentos no município, acho que a cada mês, a cada dia, Jacareí está apta a atrair maiores investimentos.

Edson: De 1º de Janeiro de 2005 até a data de hoje, houveram mudanças nos cargos de direção da sua secretaria? Quais?

Diretor: No que tange apoio atividade empresarial, atração de investimentos, não houveram mudanças, estou a frente dessa diretoria há três, quatro anos, os meus gerentes, principalmente os que são ligados diretamente à atrações de investimentos, (nome omitido), está há três anos comigo, o secretário também se mantém pelo mesmo período, não houve mudança.

Edson: Na sua opinião, qual o principal motivo que faz com que as empresas se instalem nesta cidade?

Diretor: Primeiro, localização do município, a proximidade com portos, aeroportos, proximidade com dois grandes centros econômicos do país, Rio de Janeiro e São Paulo, os acessos, como Dutra, Carvalho Pinto, Dom Pedro, a Dom Pedro termina no município de Jacareí, a qualidade de mão de obra por estarmos numa região com uma mão de obra bastante capacitada, haja vista São José dos Campos que tem um parque tecnológico muito acentuado, Jacareí também, então, logística, acesso, mão de obra, segurança no investimento, plano diretor, lei do incentivo tributário, infra-estrutura, os 70 Km² de área industrial de Jacareí, se não tem na porta nós temos próximo gás natural, captação de esgoto, água, essas são as ferramentas que eu diria que fazem com que Jacareí hoje seja palco de novos investimentos.

Edson: Quais são as principais reivindicações que novos administradores fazem a essa diretoria para que suas empresas se instalem nessa cidade?

Diretor: Acho que infra-estrutura é o que mais se exige da Prefeitura Municipal, porque a lei de incentivos ela é muito clara, a empresa chega no município, nós já apresentamos a lei de incentivo, você tem esses incentivos, algumas empresas, mas poucas empresas, isso tem mudado muito, os empresários hoje estão mais preocupados na logística, na questão da segurança, do que no incentivo propriamente dito, por que a logística é o que vai diferenciar o preço do produto no futuro, esse incentivo ele se dilui ao longo do tempo e o empresário não deve nem mais perceber isso no custo do produto, então hoje em dia o empresário vem, primeiro, ele quer saber se ele pode instalar a empresa no município, se ele tem segurança disso, aquela área não vai ter conflito de interesses, conflito com área urbana, conflito com moradores, conflitos sociais, não, então ele acaba se instalando no município, então eu acredito que infra-estrutura e a segurança de ter um investimento com destinação propriamente à indústria é o que eles mais clamam.

ANEXO B

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DIRETOR MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

Edson: Sr Diretor, esse município possui um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Diretor: Temos sim, aliás terminamos de aprovar o plano diretor pra próximos dez anos, então não é só a área de desenvolvimento econômico, mas para toda a cidade, isso faz parte do estatuto dos municípios, é uma obrigação agora para os municípios de mais de 20.000 habitantes, e ano passado desenvolvemos todo um trabalho, toda a secretaria, todos os setores aqui da prefeitura, e foi produzido um documento que é o plano diretor para os próximos dez anos, foi aprovado pela câmara.

Edson: Então o plano diretor de São José, ele já contempla a parte de desenvolvimento econômico, já prevê no texto dele?

Diretor: Tem um capítulo específico, inclusive se você quiser entrar no *site* da prefeitura, tem todo o plano diretor, se você quiser entrar especificamente no capítulo de desenvolvimento econômico, da pra ter essa informação.

Edson: Diretor, quais são as ações promovidas por essa diretoria para atrair as empresas a se instalarem no município de São José dos Campos?

Diretor: Primeiro eu acho que a cidade tem que ser atrativa, em primeiro lugar tem que ter boa logística, boa intra-estrutura, qualidade de vida, tem que ter mão de obra abundante, e também adequada, especializada, para atender a demanda dos vários tipos de empresa que nós temos aqui e pretendemos receber, então em primeiro lugar temos que ser atrativa a cidade, e agora em segundo lugar, nós procuramos vender exatamente essa atratividade não só para o mercado interno, empresas localizadas em outros estados e outros municípios, mas também para o mercado internacional

Edson: No quadro de servidores dessa diretoria, existe algum funcionário específico destinado à captação de novas empresas? Se existe, ele é concursado o comissionado?

Diretor: Nossa secretaria é para assessorar, então a grande maioria das pessoas que trabalha na nossa secretaria são comissionados, não tem na área técnica nenhum concursado.

Edson: Mas existe algum funcionário específico só para captar empresas, para vender, algum missionário nesse sentido?

Diretor: A responsabilidade desse trabalho especificamente é da minha assessoria, agora nós sempre procuramos trabalhar em equipe, num sistema matricial, onde todos os outros assessores estão capacitados também para atender, para fazer esse trabalho.

Edson: Outro ponto que nós gostaríamos de saber, é se existem ações diferenciadas para atrair empresas de pequeno, médio e grande porte.

Diretor: Todos os investimentos, todas as empresas interessam para o município, é lógico que São José é uma cidade considerada município de tecnologia, então algumas cadeias produtivas que são realmente as mais relevantes aqui, ao tipo da Aeroespacial com a Embraer como empresa âncora, a parte automotiva com a GM como empresa âncora, a parte petrolífera com a Petrobrás-Revap, Telecomunicações com a Ericson, então algumas cadeias produtivas têm maior poder econômico aqui dentro do município, mas nós consideramos todas as empresas, quer sejam as grandes cadeias produtivas, quer sejam as médias, pequenas, nós damos o mesmo tratamento para que essas empresas possam usufruir todo benefício da cidade.

Edson: Então não tem nenhuma ação diferenciada?

Diretor: Não, para a microempresa nós temos uma legislação muito mais atrativa, para poder exatamente dar condições para que essas microempresas possam desenvolver suas atividades. A gente conhece as dificuldades que as microempresas enfrentam, tanto que segundo dados do Sebrae a mortalidade é muito grande, então são pessoas que muitas vezes trabalhavam em indústria, em grandes empresas, que acabam não tendo mais utilidade no mercado de trabalho e acabam virando empreendedores, então um dos nossos trabalhos é exatamente tentar preparar esses empreendedores para enfrentar a vida de empresário, então esse trabalho é permanente que a gente faz, em termos de tributação também, nós procuramos dar condições, isenções, taxas, o ISS por exemplo, nós enquadrados no mínimo, então sempre procurando desenvolver essas empresas micro e pequenas para que possam continuar desenvolvendo seus trabalhos.

Edson: E agora mais especificamente até porque o nosso trabalho a gente direciona para empresas de médio e grande porte, pelo fato delas arrecadarem mais ICMS e trazerem mais riquezas para o município. Quais são as ações destinadas à atração de médio e pequenas empresas e há quanto tempo essas ações são realizadas nesse município?

Diretor: Nós temos atualmente uma lei que estabelece alguns benefícios tributários, no caso do IPTU e no caso do ISS, e algumas taxas mais direcionadas para microempresas. Então no caso do IPTU nós temos uma política de isenção de 2 a 6 anos, em função de dois fatores, emprego e faturamento. As empresas que atingirem certos patamares de emprego e faturamento vão ter uma pontuação que varia de 2 a 6 anos em número de anos de isenção de IPTU. Agora esse número de anos pode ser dobrado para certas cadeias produtivas, como aeroespacial, telecomunicações, a parte automotiva, que são as mais relevantes dentro do município, então essas empresas que pertencem a essas cadeias podem ter o número de anos em dobro, pode chegar até chegar a 12 anos.

Edson: E qual seria o número dessa Lei, o senhor teria?

Diretor: Lei complementar 256/03, essa lei também fala sobre o ISS. O ISS, como todo mundo sabe, a lei federal 116/03 estabeleceu que nenhum município pode cobrar menos de 2%, então todos os municípios tiveram que se adequar a essa lei federal, em dezembro a maioria dos municípios editou uma lei para atender esse requisito da Lei Federal, então nós temos na nossa lei a alíquota de 2 a 5%, então dentro da atividade de maior ou menor interesse, a gente vai colocando, 2, 3, até 5%. Então certas atividades, como eu falei, microempresas já está enquadrado 2%, a área de informática 2%, a área de saúde já está no mínimo 2%, e algumas atividades de serviço nas cadeias produtivas já foram citadas, também em torno de 2%.

Edson: Outro ponto que nós também gostaríamos de saber, é se as ações de atração de empresas sofreram modificações de 2005 pra cá, porque o período que nós estamos avaliando na nossa pesquisa são os anos de 2005 e 2006, então, se houve alguma alteração significativa dessa política de atração de empresas nesses dois anos, ou se são as mesmas até hoje, de 2005 pra cá?

Diretor: Como eu disse, a nossa lei que está em vigor, é de 2003, então nós estamos fazendo um trabalho de revisão, uma adequação às condições do mercado, então a disputa entre os municípios é que nem empresas realmente, cada um está procurando o que dá mais benefício para poder atrair. Uma coisa que nós não temos aqui, é realmente a questão da doação de terra, então como nós não temos terras públicas a prefeitura não acha justo fazer uma desapropriação, gastar dinheiro público, fazer doação, então nós não temos, agora, nós estamos procurando exatamente adequar a situação de mercado, e também melhorar o *mix* da economia brasileira, elaborando algumas leis que possam atender essa situação, por exemplo, final do ano passado nós fizemos uma lei para empresas da área de serviço de uso intensivo de mão de obra, então essa lei foi criada em 2006, atendendo especificamente a área de serviço. Então, pra ter uma idéia, pra utilizar essa lei a empresa tem que ter no mínimo mil empregos dentro de 1 ano, hoje não é fácil uma empresa com mil empregos. Nós temos, por exemplo, em função dessa lei, tivemos aí semana passada uma lei de *Call Center*, uma empresa de *Call Center*, então essa empresa vai gerar até o final do ano 3500 empregos, então já está surtindo efeito essa lei que foi editada no final de 2006. Então como nós precisamos também melhorar o nosso *mix*, porque é uma cidade muito concentrada na área industrial independente de algumas cadeias produtivas, nós estamos procurando também diversificar não só o setor industrial mas também o setor de serviços e comércio, comércio teve uma muito grande em São José dos

Campos, com a vinda de grandes atacadistas, e a área de serviços agora também, não só a área hoteleira, na área de tecnologia da informação, agora esse negócio de Call Center, então agora nossa vai ficar um pouco mais diversificada.

Edson: De 2005 pra cá, de 1º de janeiro de 2005 até 31 de dezembro de 2006, houve mudança nos titulares aqui da secretaria, o secretário mudou, ou no caso, no cargo do senhor, o diretor mudou? Se houve essa mudança, ela afetou de alguma forma os trabalhos, a continuidade dos trabalhos que já vinham sendo realizados?

Diretor: Em 2005 é a atual gestão, do prefeito Cury, então não teve nenhuma mudança desde 2005.

Edson: Então a gente pode considerar que de 2005 pra cá é o mesmo grupo?

Diretor: É o mesmo grupo.

Edson: Na sua opinião, qual o principal motivo que faz que as empresas se instalem na cidade de São José?

Diretor: Como eu disse no início, são os atrativos naturais, então como eu falei, a cidade para ser atrativa precisa oferecer alguma coisa natural. Então a questão da infra-estrutura é muito importante, a questão da logística, essa questão aí de estarmos servidos por duas estradas, que liga a São Paulo a São José, ao interior pela D Pedro, pro litoral, sul de Minas, e tem essa facilidade logística com relação aos portos, aeroportos, tudo isso faz parte dos fatores de atratividade. Essa questão também muito importante é a questão da mão de obra, muitas cidades querem levar grandes indústrias mas não tem mão de obra no local, e tem que estar levando de outras cidades, e isso é uma dificuldade muito grande, a formação e capacitação dessa mão de obra, então em São José, graças a Deus, nós temos uma gama de diversidade aqui, pessoal qualificado, pessoal na área operacional, então isso também é um fator muito grande de atratividade, essa integração com universidades também, com o centro de pesquisa, também permite, principalmente nessas empresas com o setor de tecnologia, de renovação, essa integração é muito importante pra eles.

Edson: Você disse também, sobre um trabalho de pró-atividade, se antecipar. Então quando ficam sabendo que uma empresa está vindo para o Brasil, como é que vocês fazem esse serviço? Existe alguém aguardando, alguém sempre coletando esses dados na Internet? Como funciona esse serviço em específico?

Diretor: É um trabalho permanente de observação, pesquisa, então na imprensa o que sai, nesses cadernos econômico dos jornais de maior circulação, que nem Estado, Folha, Valor Econômico, Mercantil, Exame, onde sair, e também na Internet, o que tiver qualquer informação a gente vai procurar. Precisa descobrir a fonte. Muitas vezes sai na imprensa mas não dá muito detalhe. E muitas vezes a gente não tem sucesso também. Então, a empresa "X" de tal país está querendo investir. Aliás, tem outro fator que acho importante citar aqui. Nós temos um convênio com o Ministério de Relações Exteriores, Governo Federal, e nós somos um ponto focal para questão de desenvolvimento, captação de investimento no exterior. Então o Ministério das Relações Exteriores, manda também quando, quando tem algumas oportunidades, manda informações sobre esses dados, e então a gente vai atrás.

Edson: Pra finalizar, quais são as principais reivindicações que as novas empresas fazem a essa diretoria para instalar aqui, então, o que eles mais pedem? "Ah, quero isso, quero isenção", qual que é o benefício que as empresas geralmente tentam negociar para poder preferir essa cidade e não Taubaté, e não Jacareí?

Diretor: Primeiro eu acho que é questão de mercado. Então a empresa vai para uma cidade que possa atender melhor as suas necessidades. Se está querendo sair de São Paulo, por exemplo, é porque lá tem dificuldades de expansão, ou tem dificuldades de custo de transporte dos seus trabalhadores, custos de outra natureza. Então a empresa que está em São Paulo e quer mudar para o interior, ela quer lugar em que possa atender esses requisitos. Facilidade da mão de obra, facilidade da infra-estrutura, por exemplo, pode ser que uma empresa que precisa de gás natural, então não adianta a cidade querer oferecer se precisa de gás natural e não tem. E as outras infra-estruturas telecomunicações, a parte de energia elétrica, água, essas coisas, a maioria das cidades

tem, mas por exemplo, gás não é toda cidade que tem, nós temos a felicidade de ter aqui no Vale do Paraíba um gasoduto que atende as empresas, então quem faz uso intensivo de gás, vai preferir aqui no Vale do Paraíba, tá certo? Então esses fatores, além disso a questão da mão de obra que eu falei, muitas vezes a questão da mão de obra é fundamental, e também o pessoal olha também muito o ambiente empresarial. O ambiente empresarial, eu digo desde a questão do apoio do poder público, essa questão das entidades que existe, a questão sindical. Se tiver um sindicato muito agressivo atuante, assusta os empresários. Mas tendo um sindicato que procura trabalhar com as empresas, o pessoal fica mais sossegado.

Edson: Com relação, eu achei interessante esse ponto do sindicato. A secretaria, ela procura ter algum relacionamento com o Sindicato, trazer pra algumas reuniões, participá-los para que sejam uma classe mais informada, porque muitas vezes a gente sabe que os protestos saem por falta de informação? Vocês tem esse tipo de relacionamento com eles?

Diretor: Nós temos um relacionamento normal, do Poder Público com a classe trabalhadora, assim como com as empresas. Então recentemente nós tivemos a notícia da LP, né? A LG Philips, vão desativar a empresa aqui em São José agora no fim de julho começo de agosto, e a primeira coisa que o sindicato nos procurou aqui, e nós estamos fazendo um trabalho junto, primeiro para tentar ver se é possível ainda manter uma atividade, temos formado uma comissão dos trabalhadores da empresa, mais o sindicato dos metalúrgicos, mais os vereadores da Câmara e a prefeitura, foi feito inclusive um grupo que foi conversar com o Ministério do Trabalho, ministro do desenvolvimento, então são ações integradas que a gente faz, e a gente procura ter eles como parceiros.

ANEXO C

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DIRETOR MUNICIPAL DE TAUBATÉ

Edson: Diretor, esse município possui um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Diretor: Nós temos um programa de incentivo ao desenvolvimento econômico do município, que é uma lei que foi aprovada em fevereiro de 92 que está em vigor até hoje. Ela teve algumas alterações, mas é a lei que hoje regula o nosso programa industrial. É a Lei Complementar 18, de 17 de fevereiro de 92.

Edson: Diretor, quais são as ações promovidas por esta gerência para atrair as empresas a se instalarem nesse município?

Diretor: Olha, sinceramente hoje o município não tem feito muitos esforços para receber essas empresas. As empresas têm nos procurado. Até em função de outras empresas que aqui já estão instaladas. Elas acabam procurando, conhecendo os incentivos que o município oferece, elas acabam nos procurando. Não tem hoje, elas costumam fazer um estudo da região, dos municípios, o que eles oferecem, pra ela poder estar se instalando, e Taubaté tem sido procurada aí por quase duas empresas diariamente, que nos tem procurado para consultar sobre as viabilidades aí, e dessas sempre algumas acabam declinando por Taubaté, aí a gente acaba sem fazer muito esforço. Hoje praticamente não precisa fazer muito esforço pra correr atrás dessas empresas, elas acabam nos procurando.

Edson: Diretor, no quadro de servidores dessa gerência, existe algum funcionário destinado especificamente à captação de novas empresas?

Diretor: Como eu falei, hoje nós não temos necessidade de ter alguém destinado só para buscar essas empresas, até porque decorrente a uma demanda muito grande de empresas que têm procurado, e hoje nós estamos tendo uma certa dificuldade com áreas para poder estar instalando essas empresas. Estamos com uma escassez de área muito grande, e esse é um dos motivos hoje que está dificultando até a gente conseguir estar implantando maior número de empresas.

Edson: Falta de área geográfica?

Diretor: Justamente. Falta de terrenos.

Edson: Existem algumas ações diferenciadas para atrair empresas de pequeno, médio e grande porte? Ou seja, vocês têm algumas atividades, "Vamos atrair só grandes" ou "essa é só para pequenas", alguma coisa nesse sentido?

Diretor: Não, não existe. Nós temos uma lei genérica. O que acontece é que as empresas que são avaliadas, as empresas, existe uma regra na lei que já acaba separando uma da outra, então de acordo com o valor do investimento, do faturamento dessas empresas, é que as empresas vão ter mais ou menos tempo de isenção de IPTU e ISS.

Edson: Então, essas ações de estímulo de atração, na verdade elas se resumiriam então na lei de incentivo fiscal, essa lei complementar que o sr citou, de 92, então é possível dizer que a partir de 92 que se passou a ter então esse tipo de trabalho aqui?

Diretor: Olha, essa lei de 92 ela ganhou um formato em 92, como eu falei, mas anteriormente algumas empresas que haviam já, com uma lei de 1970, elas já vinham tendo alguns benefícios, então a lei de 92 ela resgatou uma lei da década de 1970, e através dessa lei que nós recebemos a Volkswagen, na década de 1970 nós recebemos a (cita o nome de algumas empresas), só que essa

lei ela acabou sendo extinta, e ela foi renovada em 92 com novas alterações, adequações, e é a que está vigente até hoje.

Edson: E ela sofreu muita adequação com o advento da lei de responsabilidade fiscal de 2000?

Diretor: Sofreu sim, na verdade uma das restrições maiores por exemplo com relação a lei de responsabilidade fiscal, que hoje a isenção do ISS, do imposto municipal, que antes o município dava isenção de 3% e hoje essa isenção ela é parcial, reduzida a 2%, porque nós temos uma emenda constitucional 37/2002, que diz que nenhum município pode deixar de recolher no mínimo 2% de ISS.

Edson: As ações de atração de empresas sofreram algum tipo de modificação de 2005 pra cá? Por que?

Diretor: Não, o que aconteceu é que hoje, até em decorrência da escassez diária nós estamos com um critério mais rigoroso para analisar essas empresas, a demanda é muito grande e no início dessa legislação de 92, quando começou a vigor essa lei, nós notamos um grande número de empresas que se instalaram nessa época foram empresas ligadas diretamente às montadoras, isso nós temos uma preocupação hoje que é procurar diversificar as nossas empresas, nosso parque industrial, com empresas de outros setores, não só voltado à montadoras, porque nós sabemos que é perigoso, no caso de uma Volkswagen hoje, muitas dessas empresas estão aqui, A (cita o nome da empresa) da Ford, da GM em São José dos Campos, então é interessante, mas numa eventual crise do setor automotivo, essas empresas também vão sofrer as conseqüências e isso é perigoso, então o que realmente procuramos fazer é o seguinte, é procurar priorizar a implantação de empresas de outros setores que não sejam ligadas à montadoras.

Edson: Então como é que vocês fazem essa seleção? A empresa procura a Prefeitura, qual o critério de escolha para doar ou não a área? É uma área particular que depois é desapropriada?

Diretor: Não, não é particular, por isso que nós temos condições de selecionar. Essas áreas são do município, foram áreas adquiridas nos últimos anos. São áreas do município. As empresas que querem área particular, elas podem, inclusive até o município pode conceder isenção do IPTU, quer dizer do IPTU não, do ISS, alguns benefícios o município oferece, em área particular. Esse programa, que já falamos, sobre a lei 018/92, elas são para empresas em área do município. O município doa a área, áreas que foram adquiridas, desapropriadas nos últimos anos, o município além da isenção do iptu, ele também doa a área numa causa de, o município também pode, é uma área dele, o município pode doar.

Edson: Então houve esse planejamento estratégico de se adquirir boas áreas pra poder fazer esse tipo de atração para esses ramos das empresas. Isso em 2005 e 2006, ocorreram compras significativas de áreas por exemplo para esse tipo de mecanismo?

Diretor: Não. Na verdade está ficando difícil hoje de fazer isso porque com esse crescimento da cidade, da região toda aqui, se notou que de alguns anos pra cá, de dez anos pra cá, dez anos pra cá o valor dos imóveis cresceu muito, então está muito caro, então para o município é um valor muito alto hoje, para estar investindo nessas áreas realmente hoje é difícil, o que há dez anos atrás, hoje aumentou muito, A alternativa que nos tentamos procurar é criar um novo tipo, um novo formato na lei, que possa dar incentivo para as empresas que venham pra cá mas comprando os terrenos dela, não recebendo terrenos por doações. Na verdade outros vizinhos nossos, Pindamonhangaba por exemplo, até pouco tempo doava mas já parou de doar também, ele vai, compra a área, e tem um tipo de incentivo diferente, e pelo que eu vejo a tendência nossa hoje será essa, a maioria dos município está comprando área, e estará dando incentivo para as empresas que estiverem comprando sua própria área.

Edson: Então essa doação era feita com autorização dessa lei complementar de 92?

Diretor: É, exatamente, a lei de 92 ela prevê entre outros benefícios, a doação da área e isenção de impostos municipais. É uma lei inclusive que depende ainda da aprovação dos vereadores. A gente faz todo o procedimento de análise e esse projeto de lei vai pra câmara e a câmara dá autorização para que a gente faça a benfeitoria.

Edson: De 2005 pra cá, houve mudanças na gerência do GEIN? Ou melhor, o senhor está aqui há quanto tempo exercendo o seu cargo?

Diretor: Olha, foi exatamente nesse período. Eu sou suspeito pra estar falando, mas modéstia à parte eu tenho acompanhado porque eu fui vereador durante 2 mandatos, 8 anos, de 97 até 2004, e eu sempre acompanhei de perto todo esse processo de doação de áreas, eu relatei o inquérito na câmara de vereadores pra estar apurando a situação toda, acompanhei todas as situações, caso a caso, aqueles casos em que deu certo ou não, se vê inclusive algumas alterações da lei de 92 que foram propostas minhas, pra melhorar o acompanhamento dos processos, e naturalmente o ponto crítico desses oito anos, conhecendo modéstia à parte todos os casos, pontos positivos e negativos, hoje eu tenho uma responsabilidade muito grande, porque se antes eu era pedra, hoje eu sou vidraça, então tenho uma responsabilidade muito grande não só corrigindo aquelas falhas que foram criticadas lá atrás, como estar melhorando o que tem que melhorar, melhorando o desempenho do GEIN, a nossa equipe uma equipe pequena, meia dúzia de pessoas, seis funcionários, eu, advogado, estagiários.

Edson: No caso do GEIN, especificamente, que é a gerência que nos interessa, entre janeiro de 2005 a dezembro de 2006, foi a mesma pessoa que estava gerenciando?

Diretor: Não, eu entrei aqui em julho de 2005. Na verdade independente da gerência estamos sempre trabalhando em sintonia, todas as pessoas estão sempre envolvidas. E na verdade a partir de 2006, de agosto de 2006 eu efetivamente fui designado para a função de gerente.

Edson: E quando você entrou, iniciou muitos projetos, ou já existiam os projetos e você deu continuidade?

Diretor: Eu não sei dizer, mas pegamos naturalmente processos que estavam em andamento. Hoje nós estamos trabalhando para poder estar resolvendo esses problemas de áreas. Existe uma lei que fixa prazo para conclusão de obras. Infelizmente nós tivemos no passado muitos casos, problemas de áreas recebidas, então hoje estamos trabalhando para reaver áreas que estavam de posse dessas empresas e nada foi feito.

Edson: Pra finalizar, na sua opinião qual o principal motivo que faz com que as empresas se instalem aqui em Taubaté?

Diretor: Olha, até pelo contato que a gente tem com as empresas, tem empresas de cidades vizinhas nossas que estão vindo pra cá, porque lá eles não recebem nada. Algumas empresas de cidades vizinhas que não tem incentivo nenhum, nós dizemos “olha, aqui você vai receber sua área, vai receber isenção de IPTU de 5 a 15 anos, ISS de 5 a 15 anos, ou um terreno com toda infra-estrutura”.

Edson: Quais infra-estruturas ele oferece?

Diretor: Água, energia elétrica, telefonia, asfalto, esgoto, tudo por conta do município.

Edson: Gás encanado e fibra óptica não?

Diretor: Gás encanado já temos alguma prestação de serviços, outros estamos negociando com a congas. Fibra óptica os próprios empresários as vezes acabam levando suas melhorias lá, por necessidade, acabam fazendo parcerias.

Edson: Por fim, quais são as principais reivindicações que os administradores fazem para essa gerência para se instalarem aqui? O que eles mais pedem?

Diretor: Esses benefícios básicos, doação de área e incentivos fiscais, isso já é um fator muito importante. Outros benefícios fiscais podem chegar até 15 anos, e desconheço municípios que tenham esses benefícios, o máximo que os outros conseguem são dez anos. Considerando também que temos uma localização privilegiada, estamos entre São Paulo e o Rio de Janeiro, estamos perto do sul de Minas, perto do Litoral, então acabamos ocupando uma posição que as pessoas acabam procurando Taubaté.

ANEXO D

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DIRETOR MUNICIPAL DE PINDAMONHANGABA

Edson: Diretor, este município possui um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Diretor: Possui não só um plano diretor para o desenvolvimento econômico, mas um plano diretor pra toda cidade, e foi a primeira cidade do Vale do Paraíba a ter esse plano diretor aprovado. É um plano diretor participativo e integrado, porque se você pretende desenvolver economicamente, o município tem que ter condições com a malha viária, condições de saúde, condições de saneamento e estabilidade, e o empresário saber tudo aquilo que vai acontecer, ou está planejado para acontecer nos próximos dez anos. Se você não tiver um plano diretor integrado, você não pode fazer um plano de desenvolvimento econômico

Edson: Mas tem um plano específico dentro do plano diretor, um capítulo para isso, alguma coisa nesse sentido?

Diretor: Tem, tem um capítulo específico para o desenvolvimento econômico, relacionado a indústria, a agricultura e ao turismo. Dentro do plano diretor você tem três tópicos distintos com relação a isso.

Edson: Quais são as ações promovidas por essa diretoria para atrair as empresas a se instalarem nesse município?

Diretor: Em primeiro lugar é você ter um parque industrial consolidado. É o que nós temos. Um parque industrial focado num seguimento só. A predominância por indústrias metalúrgicas e por indústrias de reciclagem. Pindamonhangaba é considerada capital mundial de reciclagem de alumínio, em função da Novelis, da Lelis, campeã mundial de reciclagem de alumínio, batemos Japão, batemos França, batemos Estados Unidos, pelo 4º ano consecutivos nós ganhamos a premiação. Você tendo um parque industrial consolidado, você tem condição de despertar o interesse do empresariado em se instalar nesses parques.

Edson: No quadro de servidores dessa diretoria, existe algum funcionário destinado especificamente à captação de novas empresas? Ele é concursado ou comissionado?

Diretor: Nós temos um funcionário e um cargo de confiança. Esse funcionário é um funcionário concursado, e temos agregado a ele um outro funcionário que é um cargo nomeado pelo prefeito, escolhido por nós, essas duas pessoas são as responsáveis por dar andamento nas diretrizes que a gente passa pra eles. Então pra você ter idéia, nós temos contatos constantes com uma pessoa que fala, esse funcionário concursado fala duas línguas, fala inglês e fala espanhol fluentemente, nós passamos à ele as diretrizes, aquilo que a gente vai fazer, naquilo que a gente pretende fazer a prospecção, e ele e mais o outro funcionário é que dão prosseguimentos às ações. Nós temos contatos constantes com consulados de todos os países, nós temos contato constante com câmeras de comércio de todos os países, e recentemente nós conseguimos uma coisa que é muito importante, lutei para isso em Taubaté e não consegui, nós somos hoje um ponto focal. O que é um ponto focal? Esse funcionário fez um curso de capacitação em Brasília por uma semana, todas as empresas externas mundiais que querem, que tem pretensão de se instalar no Brasil, o primeiro contato que eles fazem é com o ministério das relações exteriores, e esse Ministério das Relações Exteriores repassa essa intenção para os pontos focais, e o único ponto focal que a gente tinha aqui no vale era em São José dos Campos, então o que acontecia com São José? São José frigia, botava na frigideira, aquilo que era interessante pra eles, eles ficavam pra eles, e o que não era interessante pra eles, eles repassavam às outras cidades no Vale, então nós brigamos, eu briguei em Taubaté muito tempo por isso e não consegui, mas aqui, questão de 6 meses atrás, Pindamonhangaba foi contemplada como ponto focal. Esta empresa que eu te falei que pretende vir pra cá é resultado do ponto focal. A intenção da empresa se instalar em SP, essa grande empresa, passou pelo Ministério

das Relações Exteriores e a gente recebeu essa indicação. E a KPM nos consultou a respeito disso. Então além disso, eles participam os dois de todas as feiras, de todas as reuniões da Fiesp em SP, toda feira de tecnologia que acontece no Vale do Paraíba eles estão participando, estão apresentando Pindamonhangaba, estão apresentando a cidade, mostrando o parque industrial que a gente tem e as condições que a gente tem disponíveis para as empresas poderem vir pra cá.

Edson: Então, o sr estava falando da questão desse funcionário específico. Então existe dentro do organograma da Secretaria de Desenvolvimento Econômico existe uma diretoria específica para isso, ou dentro da Diretoria de Indústria, comércio e serviço, existe uma secretaria que cuida disso?

Diretor: Não é secretaria, dentro do meu departamento e tenho meu assessor especial. Eu falo de inglês também, ele fala inglês também, em nós participamos de feiras. Participamos agora, recentemente, da feira Brasil-Itália, eu e o prefeito tivemos na feira de Parma da Itália, na feira da indústria de alimentos para tentar atrair empresas pra cá, de grupos alimentícios, montamos um stand na Sibustec, que é uma feira que fica perto da cidade de Parma, ficamos lá uma semana com nosso stand, stand de Pindamonhangaba, levando o que nós temos aqui, o que nós fazemos, a indústria ligada ao setor de alimentação, que nós temos 3, 4 que são ligadas a esse ramo. Isso foi em outubro de 2005, e aí todo mundo cobrando, e os resultados, a feira como é que é? O pessoal tem que imaginar que qualquer empreendimento, qualquer empresa que decida sair da cidade onde ela está originariamente, é difícil já de SP trazer pra cá, é muito mais difícil trazer uma empresa do Sul pra cá, e muito, mas muito mais difícil trazer uma empresa do exterior pra cá, então todo mundo ficou falando que a participação foi inócua, que foi um dinheiro gasto a toa, não sei o que... Hoje, dia 27, foi firmada uma parceria entre a ETR, que é a empresa que vai explorar o óleo de mamona, pro bio-diesel, mas mais pra indústria farmacêutica de cosméticos, indústria automobilística e indústria química. Um dos empresários que nós contratamos na Itália nessa feira, tinha interesse em bio-combustível, nós avisamos que estávamos instalando aqui em Pindamonhangaba a primeira indústria, o primeiro agrogócio de bio-diesel do Vale do Paraíba, fizemos a ponte e ele fez o contato com a ETR, e ele adquiriu 45% das ações dessa empresa, que vai agilizar sua implantação. Então é muito importante você ter alguém focado nesse seguimento. Se você ficar esperando sentado que o empresário ligue pra você e diga "Olha, estou com a intenção de ir até aí, será que eu poderia falar com você?", você não consegue nada, você tem que ir atrás, esse é o grande mérito dessa administração, o prefeito e o secretário nos dão bastante autonomia e a gente vai, o que se gasta é muito pouco pela relação custo benefício que trás pra nós.

Edson: Existem ações diferenciadas para atrair as empresas de pequeno, médio e grande porte?

Diretor: Olha, isso tudo que eu acabei de falar pra você do ponto focal, da participação em feiras, você oferece. Nós estamos focando muito na área de serviços, que é a área que gera muito mais emprego do que indústria. A indústria gera muito imposto, mas pouco emprego. Então nós estamos focando muito na área de serviço. Então como você tem um parque industrial diversificado, você tem condição de atrair pequenas empresas para poder fazer o suprimento dessas empresas grandes aqui. Nós temos conseguido empresas de transporte, empresa de logística, temos conseguido autopeças, fornecedores de serviços tais como alimentação, saúde, nós temos especificamente um direcionamento que é essa pessoa que trabalha como nosso assessor principal, que é o nomeado pelo prefeito, no cargo de confiança, ele cuida dessa parte, do comércio e do serviço.

Edson: Quais são as ações destinadas à atração de empresas de médio e grande porte e há quanto tempo essas ações são realizadas neste município?

Diretor: Não só no município, mas nas cidades do Vale, todas as secretarias de desenvolvimento econômico, os diretores de indústria, comércio e serviço vem desenvolvendo já há muito tempo. O processo de Pinda começou já na década de 1960, com a instalação de uma empresa de médio porte aqui. Em seguida, na administração do prefeito João Bosco, que hoje é secretário do desenvolvimento econômico, veio a Vilares, veio a Confab, veio a Alcan, veio a Alcoa, aí Pindamonhangaba entrou no sítio de industrialização, saiu da era do café, da bacia leiteira, e passou pro desenvolvimento industrial. A partir daí, todos os prefeitos, os secretários que aqui tiveram deram andamento nisso, e não só Pinda como as outras cidades também tem corrido atrás dessa atração de empresas. Um com ações um pouco mais modernas e outras com ações comuns. Nós aqui acreditamos, pela experiência do antigo prefeito que hoje é o secretário, a experiência que eu tive na prefeitura de Taubaté, a gente procura fazer coisas diferentes, porque é como posto de gasolina,

posto de gasolina é tudo igual, vende combustível e lubrificante, o que diferencia o posto é o atendimento, quem faz alguma coisa diferente tem mais chance que os outros.

Edson: Mas especificamente nesse ponto que é o ponto da nossa pesquisa, o que seria esse diferencial, na opinião do senhor, o que seria esse diferencial que tem feito Pinda se destacar das outras três cidades pesquisadas?

Diretor: Você ter condição de mostrar e garantir que ele tem um plano diretor desenvolvido tanto para o desenvolvimento econômico quanto para a cidade, em confiança de que a cidade não vai funcionar ao bel prazer de cada prefeito que por aqui vier, se mudar o prefeito ano que vem não vai mudar nada, ele tem que seguir aquele plano diretor que é um plano diretor participativo, isso dá confiança pro empresário. Segundo, um diferencial que o pessoal fala muito aqui é o diferencial do atendimento. Nós somos em 4 que trabalhos no desenvolvimento econômico, industrial e comercial e serviços, nós 4 vamos a direção ao empresário, nós não ficamos sentados aqui, nós vamos a direção ao empresário, nós não ficamos sentados aqui. Eu vou agora dia 17 para Indaiatuba, o empresário ligou pra cá, dizendo que gostaria de analisar a possibilidade de vir pra cá. Ele perguntou como poderia marcar pra ir aí até você, e eu falei: "Não, eu vou até aí". Vou eu, o secretário de finanças, o secretário de planejamento, é um diferencial, o cara se sente privilegiado. Então você vai lá conhecer a unidade do cara. Conhecendo a unidade do cara você vê a realidade dele, o que ele precisa, e quando ele vier pra cá você já tem 2, 3, 4, 5 opções pra ele poder analisar. Levamos um CD onde apresentamos a nossa cidade mostrando o que nós fazemos na área de saúde, porque o empresário ele não quer apenas produzir e vender, ele quer dar qualidade de vida para o seu funcionário e pra quem vem pra cá na direção da empresa. Então mostramos ações que a gente tem na área da saúde, esporte é um negócio muito importante, e uma outra coisa muito importante que nós temos aqui Pindamonhangaba é a única cidade, posso dizer sem medo de errar, do Brasil que tem 97,7% do esgoto doméstico tratado. Isso, principalmente pro pessoal do estrangeiro, do exterior, é magnífico. Quantas cidades no mundo não têm isso, e nós temos aqui 97,7% do esgoto. Outra coisa importante, as atrações turísticas. Outra coisa importante, a logística, nós estamos a curto espaço da serra, Campos do Jordão, São Bento do Sapucaí, nós estamos num curto espaço da praia, nós estamos perto de São Paulo, perto do Rio de Janeiro, e um pouco mais distante de Minas Gerais, então a condição logística agora você tem que explicar para o empresário, não é ele vir pra cá pra conhecer, quando ele vier pra cá você já tem um atendimento especial, você mostra, prepara o roteiro, pega uma Van com o prefeito, sai conhecendo a cidade. Você, por exemplo, um exemplo do que a gente faz nessa condição de atendimento, é questão de atenção, em qualquer lugar que você vai, numa loja, num supermercado, se você receber um atendimento legal, você volta naquele local. Nós recebemos aqui através do CIESP, da regional Taubaté, nós recebemos aqui a visita de 4 empresários coreanos. Eles fizeram o roteiro de São José dos Campos, Caçapava, Taubaté, Pindamonhangaba e Guaratinguetá, 4 empresários, isso foi no começo de 2006, interessados em se instalar aqui no Vale do Paraíba, para fornecer pra LG. Dos 4, 2 estão instalados em Pindamonhangaba. A decisão deles foi se instalar aqui, quando eles vieram comunicar a instalação deles o prefeito perguntou: "Me dá um motivo, por que vocês vieram pra Pindamonhangaba?", e eles falaram: "Pela atenção que nós tivemos da parte do senhor Prefeito, do Vice-prefeito e do diretor do desenvolvimento econômico, essa foi uma atenção que nós não tivemos nas outras cidades". Nós alugamos uma Van, mostramos os pontos turísticos, escolas, hospital, todos os distritos industriais, então 50% estão instalados aqui, os dois adquiriram área, não teve processo de doação, e os outros dois estão começando a fazer negociação pra adquirir essa outra área aqui que tem mais ou menos uns 150 mil metros de área edificada, que é da antiga Alcoa pra poder trazer pra cá, então não estamos correndo um risco que é até um risco gostoso, de fechar 100%, e competindo com cidades do porte de São José, de Taubaté, então o atendimento é o grande negócio.

Edson: As ações de atração de empresas sofreram modificações de 2005 pra cá? Nós vamos avaliar especificamente os anos de 2005 e 2006. Senhor começou desde o início da gestão, então é a mesma sistemática? Houve alguma alteração nesse sentido?

Diretor: Não houveram mudanças radicais, quando você assume alguma área você tem q analisar o que foi feito de produtivo, de sucesso no passado, e várias coisas aqui foram feitas, mas você tem que dar o perfil, ou a cara da nova administração. Então nós fizemos algumas alterações. Alteramos a sistemática de envio dos processos da câmara quando nos ainda trabalhávamos com doação de área. Encaminhamos todo o processo com fotos, com os dados da empresa, apresentamos em reunião antecipada para os vereadores o potencial que a empresa tem, aquilo que ela pode trazer de

benefício, quais são os problemas que nos vamos ter com ela com relação ao meio ambiente. Segunda ação, que eu acho que é muito positiva, essa alteração que nós fizemos com a lei de incentivo. A lei de incentivo, pra você ter idéia, ela não tinha como ponto de análise a geração de empregos. Então um negócio tão importante, não era pontuado. Segundo, tem um item que permaneceu na alteração que nós fizemos que é um item de participação comunitária, o que a empresa pode trazer para o município em termos de participação comunitária. Isso, o cara colocava ali “Eu vou treinar o meu pessoa, fornecer alimentação pra ele e vou fornecer assistência médica.” Isso não é participação comunitária. Então nós fizemos uma alteração no texto da lei, e colocamos o seguinte: “A participação comunitária é um percentual que estabelece os próximos 5 anos, ou do faturamento, ou do investimento que ele vai fazer, ou um valor específico, quer dizer, eu vou mensalmente repassar para a prefeitura R\$ 2.000,00, que dá R\$ 24.000,00 no ano, que no início do ano o fundo de solidariedade faz uma reunião com as empresas, individualmente, e o fundo de solidariedade decide para onde vai esse dinheiro. Ou vai para a Casa Transitória, ou vai pra APAE, ou vai pro esporte, ou vai pra algum projeto social. Essa alteração, foi muito significativa. E nós podemos cobrar as empresas. As empresas colocam, por exemplo: “Eu vou investir dez milhões de dólares, eu vou faturar cinquenta milhões de dólares por ano” Isso aqui nunca foi checado. Hoje se ele falar que vai investir dez milhões, hoje ele sabe que a prefeitura vai cobrar aquilo que ele prometeu. Se ele investir mais, ele recebe mais isenção. Se ele investir menos, ele recebe menos isenção.

Edson: Isso está na lei de incentivo fiscal?

Diretor: Incentivo. Além do que, antigamente aqui você tinha o prefeito e assessor do desenvolvimento econômico. Nós fizemos a alteração. Hoje você tem o prefeito, o secretário do desenvolvimento econômico. Turismo aqui era ligado à área de esporte. Comunicação era ligada à área de esporte também. Fizemos um organograma diferente. Hoje você tem o prefeito, uma secretaria de desenvolvimento econômico que pega o turismo que é uma grande fonte de geração de empregos, que pega a agricultura que é um grande incremento de mão de obra, e você tem a diretoria de desenvolvimento industrial, comercial e de serviço, então essa alteração permitiu que a gente possa trazer, como o secretário que atrai uma pessoa que sai da vida privada e vem pra prefeitura, porque é compensatório. No meu caso, por exemplo, eu estava em São Paulo ganhando “X”, mas morando aqui em Pinda, sempre morei aqui, eu reduzi um pouco aquilo que eu estava ganhando lá para poder trabalhar aqui, ficar mais perto da família, e colaborar com essa cidade que me recebeu há trinta anos atrás, mas essa alteração de cargo, de salário, foi muito importante.

Edson: Então o senhor já respondeu a oitava pergunta, que é se essas mudanças afetaram o prosseguimento dos trabalhos de atração de empresa de médio e grande porte. Na verdade essas mudanças melhoraram então a atração?

Diretor: Eu falo “trabalhe naquilo que você gosta que você nunca vai precisar trabalhar na vida. Você faz aquilo que você gosta, e se você faz aquilo que você não gosta, você tem que fazer o melhor possível por seu superior”. Nós aqui temos 4 pessoas que trabalham aqui, algumas tem horário, são funcionários concursados, tem horários, as 7h15 tem que estar aqui. Todas estão aqui às 7h00. Eu por exemplo, não tenho horário para entrar, não tenho horário para sair. Eu estou aqui todo dia as 7h30, 7h15, 7h00, então é uma união, o pessoal começou a ver que tem resultado, tem reconhecimento, o prefeito não cansa de falar que o forte da administração dele, além das obras que o município está modificando completamente, é o desenvolvimento econômico do município, nós estamos superando os dados aí, nós estamos superando as expectativas.

Edson: Não sua opinião, qual o principal motivo que faz com que as empresas se instalem nessa cidade?

Diretor: Primeiro, a garantia de que nada vai mudar, pelo menos nesses próximos dez anos, nada muda pelo plano diretor. Segundo, a situação logística de Pindamonhangaba é muito favorável. Terceiro, a extensão de áreas que nós temos aqui, áreas totalmente planas, nós temos muito pouco morro, isso dá uma tranquilidade que você vai fazer pouco investimento na preparação da infraestrutura. Quarto, nós temos três distritos industriais consolidados e com toda infra-estrutura. Você não tem um distrito que não tenha rede de água, rede de esgoto, de energia básica e energia de potência. E empresas de porte, quer dizer, você quando se junta a alguém, tenta se juntar a alguém melhor do que você. (Cita nomes das empresas), então se você tem empresas de grande porte, a

tendência é que o cara se junte a esse parque. E o apoio que a gente dá ao empresário quando ele tem alguma dificuldade, a gente está sempre junto e dando acompanhando. Nós não trazemos o empresário e depois falamos “acabou pra nós”, damos ajuda pra ele naquilo que ele precisa, cursos de qualificação pros empregados através do Sebrae, Sesi, Senai, estamos sempre convidando, participando, realizamos dois eventos anuais com todas as empresa, o último que nós fizemos aqui tínhamos quatrocentas empresas. Nós fizemos uma exposição do plano diretor, nós fizemos uma exposição de todas as empresas que aqui estão instaladas, todas as prestadoras de serviços, pra que eles possam saber que você não precisa ir pra São Paulo, pra São José ou Taubaté para comprar, você tem aqui, no fundo do seu quintal, você tem alguém que faz isso com qualidade e preço.

Edson: Por último, quais são as principais reivindicações que os administradores fazem à sua diretoria para que suas empresas se instalem nessa cidade? O que eles mais fazem, o que essas empresas se instalem na sua cidade?

Diretor: Apoio. E um detalhe, quando você depende da câmara municipal e depende muito da Prefeitura Municipal, que é o caso de doação, o empresário fica menos exigente. Quando ele compra um terreno, quando ele é proprietário da área que ele não tem que dar muitas satisfações para a câmara municipal e nem da prefeitura, ele é proprietário, ele fica muito exigente. Ele começa a exigir da prefeitura uma postura mais pró-ativa, mais de apoio, isso é muito importante, ele tem isso aqui nós não abandonamos o empresário. Pra você ter uma idéia, temos uma empresa que está instalada aqui há muito tempo, ela nos solicitou uma das ultimas áreas que a gente tinha para doação. Nós fizemos uma doação de trinta mil metros pra ele, e ele me disse que tinha pedido pra prefeitura uma outra área maior para poder construir um outro complexo, ele tem 7 empresas no estado de São Paulo, e a prefeitura disse pra ele “não, você já tem uma área que foi doada aqui, melhor trazer uma outra empresa do que ceder essa área.” Ele pegou, foi pra Taubaté e conseguiu uma área em Taubaté grande, está construindo um monstro, está construindo 25 metros quadrados de . Mas ele deixou, eu fiz a doação de trinta mil metros pra ele montar uma outra empresa aqui, que vai injetar todo o material para substituir o isopor. Você compra uma televisão, vem a televisão encaixada naquele isopor. Você compra um micro-ondas, geladeira, vem tudo encaixado no isopor. Então a LG por exemplo vai abandonar o isopor, e vai passar a usar papelão prensado, estampado, resinado, um negócio ecologicamente perfeito. Ele conseguiu essa doação em Taubaté. Não falando mal de Taubaté, nada disso, eu que montei, o pessoal que está lá no desenvolvimento industrial fui eu que levei pra lá, mas ele me pediu ajuda que ele está precisando fazer um desmembramento desse terreno aqui mas não está conseguindo apoio, e ele precisa desmembrar pra poder receber o financiamento que ele tem disponível no BNDE, e eu estou ajudando lá em Taubaté com o conhecimento que eu tenho com o pessoal pra poder ajudar aqui.

Edson: Mas nesse caso que você falou de desmembramento, é um caso que envolve, por exemplo, a secretaria de planejamento. Como fazer essa integração, porque nós sabemos que os secretários normalmente são de nomeação do prefeito, muitas vezes o critério é político, como lidar também com esse fator que nem sempre é técnico, administrativo, e conseguir fazer essa integração das secretarias, que é o que faz realmente a prefeitura ser uma maquina eficiente e rápida?

Diretor: Depende muito do prefeito, muito. Pra você ter idéia, nós temos aqui 11 secretarias, só temos um secretário que é político. Foi prefeito duas vezes aqui, os outros dez são todos técnicos. Você tem em obras o pindense que trabalhou 18 anos na Camargo Correia, conhece obra e é de Pinda. Você tem aqui na secretaria de planejamento um arquiteto aqui de Pinda, que conhece a cidade como ninguém, é o autor do plano diretor aqui, ele é técnico, se você falar de política com ele é um arraso, zero, não conhece nada. Secretaria de esportes, é uma pessoa ligada ao esporte a muito tempo aqui, também técnico. Secretaria de finanças, também técnico, já trabalhou na prefeitura de Jacareí, São José dos Campos, de Salto, de Santo André, é profissional. Nós não temos. O único político que nos temos aqui e o ex-prefeito. O resto é tudo técnico. Quando você tem tudo técnico, você trata das coisas tecnicamente. Nós não tivemos até hoje nenhuma diferença de um secretario com o outro, nada disso, a equipe trabalha integrada, a proposta do prefeito é, em cargos importantes, não ter político. Pra você ter uma idéia, eu entrei aqui pelo critério técnico, conheço todos os secretários do prefeito. Entrei pelo critério técnico, se fosse pelo critério político iam colocar outro que teria que aprender a fazer isso aqui. Ele deu preferência pra que eu viesse pra cá porque eu já fiz esse trabalho em Taubaté, o pessoal me conhece aqui no Vale, eu tenho um nome nesse segmento. Se o cara montar um secretariado, um grupo de diretores usando a política, não vai... É

uma equipe tão integrada que na inauguração da nova prefeitura aqui... Você já viu político chorar? A não ser em época de campanha (em tom de brincadeira) Em época de campanha ele chora pra conseguir voto! . Os secretários que estavam reunidos lá, na hora que abriu a fita inaugural, você olhava na cara de todo mundo e estava todo mundo emocionado. Porque é um esforço de todos, não é um esforço só da secretaria de planejamento, secretaria de obras. É um conjunto.

ANEXO E

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DAS EMPRESAS DE JACAREÍ

EMPRESA 1 - Jacareí

Edson: A empresa que você representa, no momento que ela foi escolher a cidade de Jacareí, influenciou o fato dela saber ou não saber se o município tinha um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Empresa: Não, na verdade a escolha de Jacareí foi uma estratégia de logística, e depois nós procuramos a Prefeitura, mas não foi o atrativo principal para vir para Jacareí.

Edson: Sua empresa, ela tem filiais, ou ela é uma única empresa? Ela é a matriz, como funciona?

Empresa: Nossa empresa é de um grupo Sueco, ela tem uma matriz em Itaquá, e abriu a filial aqui em Jacareí com outra razão social, mas é tudo o mesmo grupo, mas em Jacareí é a única filial aqui no Brasil.

Edson: Dentro do critério de vocês escolherem a instalação numa cidade, a questão de ter ou não ter um plano de desenvolvimento econômico, influencia para vocês isso?

Empresa: Não, não influenciou. Na vinda da empresa para Jacareí não influenciou, mas influencia, lógico, a médio e longo prazo, porque a gente procura benefício, procura uma assessoria da parte da prefeitura, da parte do desenvolvimento econômico, de assessorar as empresas.

Edson: O serviço público de desenvolvimento econômico prestado pela administração desse município, influenciou a decisão da sua empresa em se instalar nessa cidade? Se sim, como?

Empresa: Num segundo momento nós procuramos a Prefeitura de Jacareí e conseguimos benefícios. Isso influenciou bastante a decisão de instalar realmente a empresa aqui. Os benefícios foram vários em termos de isenções de impostos, e como lá em Itaquá a gente não teve isso, então foi bem benéfico para nós virmos para cá.

Edson: Vocês tinham outra cidade também em pesquisa, ou só estavam pesquisando Jacareí?

Empresa: Não. Nós tínhamos uma proposta pra ir pra (...), eu não recordo o nome da cidade, mas com isenção total também, mas logisticamente não compensava por isso nós decidimos por Jacareí.

Edson: Então você chegou a ter contato com uma outra cidade com atrativos semelhantes aos daqui, mas o diferencial daqui foi então a questão logística da cidade?

Empresa: Sim, a proposta era até melhor, a gente teria isenção total dos impostos e encargos, mas a logística era complicada. Então nós decidimos por Jacareí mesmo.

Edson: Como é um dado público, eu penso que você pode divulgar isso. A isenção que vocês receberam aqui foi só de IPTU e ISS? Isso influenciou o que?

Empresa: A primeiro momento foi de IPTU. Por estarmos contratando o pessoal da região desse bairro, que é um bairro carente, então a proposta foi essa. E depois disso já estamos vendo opções de outras isenções, mas por enquanto nada concreto.

Edson: Você já colocou, mas eu preciso especificar isso na pergunta. Quais foram os principais fatores que fizeram com que essa empresa se instalasse na cidade de Jacareí em específico?

Empresa: A logística que eu já falei, e a área que foi adquirida, que é uma área já tem galpões prontos, também ajudou muito, aí só construímos um galpão principal, o maior que nós temos aqui. Fora isso, foi só isso mesmo.

Edson: Qual a sua opinião, sobre a qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela Prefeitura Municipal de Jacareí?

Empresa: Até o momento, eles têm se mostrado bem pró-ativos com as empresas. Eu tenho contato direto não com o secretário, mas com os assessores dele, ele é bem prestativo, eu não tenho o que reclamar dele, excelente pessoa, e o que a gente precisa o pessoal está disponibilizando para nós. Nunca deixam as empresas de lado não, são sempre atenciosos conosco.

Edson: A diretoria de desenvolvimento econômico faz contato constante com essa unidade e mantém uma integração dessa unidade com as demais empresas de Jacareí? Existe algum ato dela que mantenha esse contato, que ela congregue vocês? Ela está sempre fazendo contato com vocês? Como é essa relação depois da instalação da empresa?

Empresa: Olha, eu sei que existem umas reuniões trimestrais que a prefeitura faz, com novas empresas a serem instaladas e as empresas que já foram instaladas. Fazem reuniões de desenvolvimento, só que a nossa empresa participou só de uma, são os fóruns de desenvolvimento. Só participamos de uma, as demais a gente não participou mais. Mas fora isso, o diretor sempre está me ligando, perguntando se está tudo certo, como está andando, está me dando pareceres dos meus processos que estão em andamento na prefeitura. Mas reuniões de pós- instalação não. Eu não participei de nenhuma, e nenhum convite também!

Edson: E agora para finalizar, na sua opinião, o que poderia ser aprimorado no serviço de fomento de desenvolvimento econômico nessa cidade? Vou esclarecer uma coisa, você assinará um termo de total sigilo das informações que está colocando, não precisa ficar acanhado, isso não chega até a Prefeitura, isso é exclusivo para um estudo científico nosso, nenhum dos entrevistados são identificados. Então, o que você preferiria? Se estivesse hoje no lugar do diretor do desenvolvimento de Jacareí, o que você acha que poderia melhorar aqui pra cidade nesse serviço específico?

Empresa: Bom, eles poderiam melhorar os encargos para as empresas, dar mais benefícios, porque é complicado para uma empresa se manter hoje, tem muitos encargos a serem pagos, os benefícios são mínimos. O benefício de IPTU para nós não é praticamente nada, é muito pouco. Nós somos uma empresa exportadora. Ainda bem que temos isenções de exportação, mas fazemos também importação, e geramos vários impostos aqui com prestação de serviços, ISS que não é muito alto, mas é complicado estar pagando ISS para empresa, é um encargo alto porque toda prestação de serviços tem que ter. Procurar não zerar os impostos, mas dar um benefício de pelo menos dez, vinte anos de algumas isenções, o que não acontece aqui em Jacareí. Em outras cidades acontece. Se não me engano em Pindamonhangaba, que nós tentamos entrar agora, isentou terreno IPTU, isentou tudo pra nós. Só que a logística não interessou. Aqui se não me engano, isentou IPTU para dez anos, a partir de cem funcionários. Nós começamos com trinta, com cinquenta, e hoje nós estamos com cento e quarenta, mas até chegar aos cento e quarenta não tivemos isenção nenhuma.

EMPRESA 2 - Jacareí

Edson: Como primeira pergunta da nossa entrevista, nós gostaríamos de saber se a escolha de uma cidade para instalação dessa empresa, ela é influenciada pelo fato de vocês saberem se o município possui ou não possui um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Empresa: Não. No caso da nossa empresa a escolha foi uma escolha logística. O primeiro e o mais importante foi o ponto logístico, porque nos somos parceiros da Embraer e as nossas entregas são feitas na Universal (Entrepósito aduaneiro) , então a escolha do local deveu-se primeiro à logística, de estarmos em frente à Universal, e aí o Poder Público nos ajudou bastante, colocando-se à disposição da empresa para sua instalação.

Edson: De qual forma especificamente o Poder Público ajudou vocês? O serviço público de desenvolvimento econômico foi primordial em que sentido para vocês?

Empresa: Primeiro o acesso. Nós tivemos as portas abertas da Prefeitura para nós falarmos com quem quiséssemos. Segundo foi a rapidez na aprovação de projetos e licenças. E terceiro foi na infraestrutura. Ele nos forneceram a infra-estrutura de abertura de canteiro, forneceram estrutura de águas pluviais. Então o poder publico nos ajudou em todos esses sentidos.

Edson: O serviço de fomento de desenvolvimento econômico prestado pelo administrador desse município chegou a influenciar a instalação aqui? Vocês chegaram ao ponto de ter opções de terrenos em São José, em Pinda, o serviço prestado aqui em Jacareí ajudou a tirar essa dúvida? Tivemos outras empresas que a gente entrevistou que tiveram ofertas de isenção tributária, de terrenos, etc. De repente o serviço de uma determinada Prefeitura foi além da questão logística. Aqui foi só o fato de estar em frente a esse porto seco, ou influenciou de alguma forma? Ou seja, se o serviço tivesse sido muito ruim, vocês chegariam a pensar em instalar em outro lugar?

Empresa: Se o serviço tivesse sido muito ruim do poder público com certeza. Nós tivemos a sorte de contar com um poder publico receptivo. Tivemos oferta de outros terrenos. Mesmo em Taubaté, com isenção de impostos e infra-estrutura, porém o que pesou na escolha foi a logística. Em uma indústria, a logística é importantíssima e num segundo plano, a receptividade do poder publico que nós já colocamos aqui.

Edson: Na sua opinião, qual a qualidade do serviço de fomento de desenvolvimento econômico prestado pela cidade de Jacareí, se pudesse avaliar?

Empresa: Seria por nota? Nota eu daria 9. Tanto no elemento humano, as pessoas lá são muito boas, quanto na agilidade de processos, a prefeitura nos ajudou muito nesse sentido. Com certeza se não fosse a prefeitura nós não estaríamos aqui. Não digo por parte de isenções fiscais não, mas sim desenvolvimento econômico mesmo, em projetos, em rapidez, em habite-se, enfim, em todos os sentidos que não a isenção fiscal.

Edson: A diretoria de desenvolvimento econômico faz contato constante com essa unidade mantendo integração dela com demais empresas da cidade? Vocês têm algum tipo de contato com a Prefeitura?

Empresa: Sim, mantemos sim, o pessoal está sempre em contato conosco, e um dos nossos diretores também faz parte da FIESP. Se não fosse a instalação da empresa aqui, acho que dificilmente nós estaríamos nessa posição junto à Federação das Indústrias.

Edson: Para finalizar, na sua opinião, o que poderia ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado por essa cidade? Se você pudesse chegar, dar uma sugestão, para ser nota 10, o que você acha que poderia melhorar?

Empresa: Distrito Industrial que Jacareí ainda não tem. Tem indústrias espalhadas na cidade toda, mas um distrito industrial com infra-estrutura pra receber as indústrias o município ainda não tem.

EMPRESA 3 - Jacareí

Edson: A escolha de uma nova cidade para instalação dessa empresa é influenciada pelo fato do município possuir ou não um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Empresa: Sim, o plano diretor dá mais segurança na decisão

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração desse município influenciou a decisão dessa empresa a se instalar nessa cidade? Se sim, como?

Empresa: Não influenciou, houve apenas um bom atendimento da prefeitura, que é de se esperar pela quantidade de impostos que nós pagamos.

Edson: Quais foram os principais fatores que fizeram com que essa empresa se instalasse nessa cidade em específico?

Empresa: Terrenos com preços menores e maior disponibilidade de áreas que em São Paulo, e a boa localização para facilita na distribuição logística.

Edson: Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela prefeitura desta cidade?

Empresa: Apenas um bom atendimento.

Edson: Na sua opinião o que deveria ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado nesta cidade?

Empresa: Criar e manter políticas para melhoria de infra-estrutura.

ANEXO F

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE EMPRESAS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

EMPRESA 1 -

Edson: A sua empresa se instalou na cidade de São José dos Campos no período de 1º de Janeiro de 2005 e 31 de dezembro de 2006?

Empresa: Foi, foi nesse período.

Edson: E ela tem mais de 100 funcionários atualmente?

Empresa: Sim, mais de cem.

Edson: Então também a receita bruta anual dela supera R\$ 2.400.000,00?

Empresa: Sim.

Edson: A escolha de uma nova cidade para a instalação dessa empresa é influenciada pelo fato do município possuir ou não um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Empresa: Sim, é influenciada, neste caso soubemos antecipadamente que o município possuía um plano diretor.

Edson: Como vocês ficaram sabendo desse plano de desenvolvimento econômico que o município possui?

Empresa: Fizemos contato com as secretarias da Prefeitura. Já temos uma empresa em Jacareí e verificamos, pois queríamos ficar aqui no Vale do Paraíba.

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração de São José dos Campos influenciou a decisão dessa empresa se instalar nessa cidade?

Empresa: Sim. Infra-estrutura e alguns benefícios de impostos.

Edson: E quais foram os principais fatores que fizeram com que a empresa se instalasse nessa cidade?

Empresa: A empresa já tem operações no Vale, nos mantivemos aqui em função da localização estratégica e mão de obra qualificada disponível.

Edson: Uma questão de logística?

Empresa: De logística e também, por que já temos operações na região e queríamos nos manter aqui.

Edson: Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento prestado pela Prefeitura de São José dos Campos?

Empresa: Foi muito bom, fomos muito bem atendidos.

Edson: E esse primeiro contato com a prefeitura até o final da instalação da empresa com São José dos Campos, demorou muito tempo?

Empresa: Foram alguns meses obviamente, mas eu teria que conversar com a pessoa que coordenou isso diretamente, não sei te dizer quanto tempo demorou.

Edson: E a diretoria do desenvolvimento econômico faz contato constante com essa unidade mantendo uma integração dessa com mais empresas da cidade?

Empresa: Fazem contato mas manter a integração dessa com demais empresas, eu diria que não existe esse serviço em São José dos Campos.

Edson: Esse contato seria para a divulgação de produtos para outras empresas?

Empresa: Não, os contatos que eles fazem são da parte técnica e administrativa, não a parte comercial.

Edson: Para finalizar, na sua opinião, o que poderia ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado por São José dos Campos.

Empresa: De uma maneira geral eu achei muito bom. Estão bem estruturados, tem várias secretarias, o atendimento é muito bom. De uma maneira geral estou satisfeito. Várias pessoas estiveram aqui, o prefeito. Depois da instalação, na inauguração, depois de tudo pronto vieram aqui, almoçaram conosco, visitaram.

EMPRESA 2 - São José dos Campos

Edson: A escolha de uma nova cidade para instalação dessa empresa é influenciada pelo fato do município possuir ou não um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Empresa: Não. Os benefícios acabam ajudando, mas a decisão da instalação em SJC não foi em função do benefício.

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração desse município influenciou a decisão dessa empresa a se instalar nessa cidade? Se sim, como? Seria uma escolha de vocês a prestação de serviço municipal, ou foram outras questões?

Empresa: Outras questões. O potencial da cidade, não o incentivo.

Edson: Quais foram os principais fatores que fizeram com que essa empresa se instalasse nessa cidade em específico?

Empresa: Alguns fatores. A população, a maior cidade do Vale, a nossa central administrativa que não estava em SJC, estava em Guaratinguetá, e nós queríamos trazer a central para um maior centro, e todo o crescimento e desenvolvimento de São José e da Região.

Edson: Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela prefeitura de São José dos Campos?

Empresa: Na verdade o incentivo que a prefeitura dá é bem raro e limitado. Só dá benefício no IPTU em alguns anos, que não me lembro exatamente quais. A gente sabe que algumas cidades têm incentivo maior que isso, mas a instalação da nossa empresa, ou da filial, não está dependendo desse incentivo e sim do potencial de mercado, não necessariamente o incentivo.

Edson: A diretoria do desenvolvimento econômico faz contato constante com essa unidade mantendo a integração dela com as demais empresas da cidade?

Empresa: Não sei se necessariamente a diretoria de desenvolvimento, mas a gente tem um bom relacionamento com a prefeitura, e sempre que a gente precisou deles tivemos um bom acesso. Não sei se necessariamente o setor de desenvolvimento.

Edson: E por último, pra gente finalizar, na sua opinião o que deveria ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado por São José dos Campos?

Empresa: A gente sabe que algumas cidades, não nos grandes centros, têm muito incentivo na instalação. Não só o incentivo de impostos que indústrias principalmente tem, mas no apoio da implantação da unidade. Por exemplo, a prefeitura entra com terreno, ajuda na própria obra, com terraplanagem, isso sei que acontece com alguns municípios até fora de São Paulo. Mas aquilo que eu te falei, diferente de indústrias, que vão distribuir pro Brasil inteiro. Como nossa clientela é local é muito mais importante pra gente o potencial da cidade do que o próprio incentivo. Não faria a gente decidir por outra cidade só por causa do incentivo. Se ela não tem potencial, simplesmente não dá pra instalar.

Edson: No período de instalação da empresa em São José dos Campos, o serviço de desenvolvimento econômico esteve presente com vocês e facilitou todos os trâmites para isenção dos papéis na prefeitura? Como foi esse trabalho na época da instalação da empresa?

Empresa: A instalação de uma empresa, em qualquer lugar é burocrático. O pessoal se colocou á disposição, mas o que pode ajudar também não é muita coisa. Pelos trâmites normais como a gente abriu, mesmo com a presença deles, acaba demorando um pouco. Eles estiveram presentes mas ajudaram dentro do possível, não fugiu muito do prazo que tem para cada liberação, para cada certificado que você precisa. Nós trabalhamos 4 meses entre obra e a papelada correndo para regularizar toda a documentação.

EMPRESA 3 - São José dos Campos

Edson: Para a empresa escolher uma cidade, o fato de saber se uma cidade tem ou não um plano diretor de desenvolvimento econômico, isso faz diferença para vocês?

Empresa: Com certeza. Não só o plano diretor da cidade, mas o mercado sobre isso. O crescimento da cidade, o potencial, o público.

Edson: Mas você sabe que o plano diretor de desenvolvimento econômico é uma lei. O estatuto da cidade, ele obriga que as cidades tenham um plano diretor, e depois de ser feito o plano diretor é obrigado a fazer um plano diretor de desenvolvimento econômico, especificando qual a linha que a cidade vai tomar, e não são todas as cidades que tem esse plano diretor ainda. A pergunta que estou fazendo é, quando vocês vão se instalar, vocês se informam com relação a isso?

Empresa: Não, não, quanto a isso nós não nos informamos. É mais sobre o mercado e potencial da cidade. Mesmo porque nossa linha é diferenciada.

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela prefeitura de São José influenciou vocês a escolherem essa cidade ou foram outros fatores?

Empresa: Foram outros fatores mesmo.

Edson: Quais foram esses fatores que fizeram que vocês se instalassem aqui?

Empresa: Eu acho que o principal foi o mercado e depois a política da própria montadora. A empresa tem uma política de preservação de área. Então nos instalando em São José dos Campos teríamos preservada a área do Vale do Paraíba inteira para nós. Então nós vimos como uma área potencial não só São José como todo o Vale. Agora estamos inclusive montando uma filial em Taubaté. Nenhuma outra pode vender para o Vale do Paraíba, só nós. A política interna da montadora que seria a última e única praça grande para ela conceder, agora ela só está concedendo filiais. Não tem mais nenhuma área para montar uma concessionária de grande porte, nos padrões e parâmetros da montadora.

Edson: Na sua opinião qual é a qualidade do serviço de desenvolvimento econômico prestado aqui pela cidade? Vocês tem contato com isso?

Empresa: Dentro da economia não muito. Seria mais dentro da prefeitura, a respeito de papelada de documentação e da instalação aqui.

Edson: Qual sua opinião com respeito a isso?

Empresa: Tivemos pontos fortes e fracos até hoje. Fomos bem acolhidos aqui pelo prefeito, que fez de tudo pra nós, isenção de IPTU por exemplo, mas até hoje não conseguimos o registro do Imóvel. Alvará nós temos, mas não conseguimos o registro do imóvel. Agora não sei qual secretaria é responsável por isso. Estamos há um ano e meio instalados aqui, passamos por tudo, só que até agora não conseguimos registrar em nosso nome.

Edson: A diretoria de desenvolvimento econômico faz contato constante com vocês?

Empresa: Não. Até hoje nunca tivemos esse contato.

Edson: E para finalizar, que sugestão você daria para melhorar o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico aqui de São José?

Empresa: Olha, acredito que diante da cidade que nós estamos vindo é até surpreendente para nós o que estamos encontrando aqui. Acho que o caminho diante do que estamos tendo aqui é o correto mesmo, mas acho que se pudesse dar uns incentivos maiores aos empresários, fiscais, tributários, porque é o que mais pesa hoje em dia dentro de uma empresa são os impostos, então se pudesse ter um incentivo melhor, seria muito bom para nós.

EMPRESA 4 - São José dos Campos

Edson: A escolha de uma nova cidade, para instalação desta empresa, é influenciada pelo fato do município possuir ou não um Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico?

Empresa: Não. Não há influência. Porém o plano diretor de desenvolvimento ajuda a organizar a cidade e a melhorar a vida do cidadão.

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração deste município, influenciou a decisão desta empresa de se instalar nesta cidade? Se sim, como?

Empresa: Não. Não fomos informados que havia um serviço de fomento ao desenvolvimento. No entanto, os administradores municipais de uma maneira geral, vêem com bons olhos um empreendimento desta natureza.

Edson: Quais foram os principais fatores que fizeram com que esta empresa se instalasse em São José dos Campos?

Empresa: Nossa decisão de instalar novas unidades em São José foi baseada nos resultados que tínhamos de nossas unidades anteriormente instaladas, esta cidade já tinha outras lojas do grupo.

Edson: Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração municipal desta cidade?

Empresa: Não temos opinião sobre a qualidade do serviço de fomento pois não o sentimos presente no processo de habilitação e aprovação dos projetos, só o alvará de construção levou quatro meses para sua emissão. Apresentamos o projeto para o Prefeito que deixou o cargo em função das eleições. Na gestão seguinte, mesmo sendo o novo Prefeito do mesmo partido político, que deveria proporcionar continuidade, ocorreu descontinuidade. O novo Prefeito não promoveu internamente junto aos seus comandados o interesse da Prefeitura pelo projeto. Conclusão, morosidade de algumas secretarias para aprovação, principalmente a Secretaria de Trânsito, depois de recebermos o alvará de construção iniciou-se uma série de demandas dessa secretaria introduzindo novos custos ao projeto, sempre com a ameaça de não termos o alvará de funcionamento. Isso é tudo que um investidor não precisa.

Edson: A Diretoria de Desenvolvimento Econômico faz contato constante com esta unidade, mantendo a integração desta com as demais empresas da cidade?

Empresa: Não. Não há integração.

Edson: Na sua opinião, o que poderia ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado por esta cidade?

Empresa: As prefeituras devem trabalhar como facilitadora de entrada das empresas nas cidades, minimizando seus custos de implantação, caso tenham interesse nesses projetos e não ocorram impedimentos legais. Geralmente o plano diretor de desenvolvimento é feito de forma genérica. Então, para grandes empreendimentos que gerem empregos e renda, seria bom ter uma comissão especial e habilitada para análise desses casos.

ANEXO G

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA EMPRESAS DE TAUBATÉ

Empresa 1 - Taubaté

Edson: A escolha de uma nova cidade, para instalação desta empresa, é influenciada pelo fato do município possuir ou não um Plano Diretor de Desenvolvimento Econômico?

Empresa: Não. Não há influência. Porém o plano diretor de desenvolvimento ajuda a organizar a cidade e a melhorar a vida do cidadão.

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração deste município, influenciou a decisão desta empresa de se instalar nesta cidade? Se sim, como?

Empresa: Não. Não fomos informados que havia um serviço de fomento ao desenvolvimento. No entanto, os administradores municipais de uma maneira geral, vêem com bons olhos um empreendimento desta natureza.

Edson: Quais foram os principais fatores que fizeram com que esta empresa se instalasse nesta cidade em específico?

Empresa: Nossa decisão de instalar novas unidades nestas duas cidades foi baseada nos resultados que tínhamos de nossas unidades anteriormente instaladas. Ambas as cidades já tinham lojas do mesmo grupo.

Edson: Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração municipal desta cidade?

Empresa: Sentimos que ele é melhor do que o prestado em São José, onde abrimos uma unidade simultaneamente com esta, aqui apresentamos o projeto as autoridades municipais dia 30 de dezembro de 2005, recebemos a garantia deles que em trinta dias teríamos nossa aprovação dentro do âmbito da legislação. Precisamente no dia 22 de janeiro, o alvará de construção foi emitido. É disso que um investidor gosta. Compromisso cumprido por parte da Prefeitura, com isso, cem dias depois nosso prédio já estava pronto e inaugurado. Todos os documentos emitidos e autorizados, na cidade vizinha isso não ocorreu.

Edson: A Diretoria de Desenvolvimento Econômico faz contato constante com esta unidade, mantendo a integração desta com as demais empresas da cidade?

Empresa: Não. Não há integração.

Edson: Na sua opinião, o que poderia ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado por esta cidade?

Empresa: As prefeituras devem trabalhar como facilitadora de entrada das empresas nas cidades, minimizando seus custos de implantação, caso tenham interesse nesses projetos e não ocorram impedimentos legais. Geralmente o plano diretor de desenvolvimento é feito de forma genérica. Então para grandes empreendimentos que gerem empregos e renda, seria bom ter uma comissão especial e habilitada para análise desses casos.

ANEXO H

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTES DAS EMPRESAS DE PINDAMONHANGABA

Empresa 1 - Pindamonhangaba

Edson: Nós gostaríamos de saber se a escolha de uma cidade para a instalação dessa empresa, ela é influenciada se o município tem ou não tem um plano de desenvolvimento econômico? Isso é um fator que influencia a escolha da sua empresa se instalar numa cidade ou não?

Empresa: Sim, isso é importante para nós. Se nós quisermos ter grandes desenvolvimentos econômicos, se a municipalidade tem políticas claras para a indústria e para o desenvolvimento da indústria, isso dá uma segurança em termos jurídicos, em termos econômicos, na qual o que se está fazendo deixa seguro porque vai ser constante e não vai ser modificado por ânimos políticos pessoais ou capricho de qualquer pessoa. O plano de desenvolvimento dá a certeza de que pode ser feito um projeto para vários anos e dá uma estabilidade para as indústrias.

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração municipal de Pindamonhangaba influenciou a instalação da sua empresa aqui? Se sim, como influenciou?

Empresa: Sim, definitivamente influenciou. Foi muito importante para nós. Somos uma empresa estrangeira, chegamos ao Brasil e tínhamos pesquisas em vários municípios, cerca de trinta. Apresentamos o projeto da indústria, escolhemos cinco municípios, aos quais apresentamos nosso projeto, e o município que mais nos deu garantias em facilidade foi Pindamonhangaba, pelo município ter sido tão claro e facilitado tanto para nós instalarmos a empresa.

Edson: As facilidades foram só de logística, ou vocês puderam contar também com incentivos fiscais? Isso também foi oferecido?

Empresa: Sim, foi uma ajuda de incentivos fiscais, facilidades de logística, doação de terreno para nós, e muito importante foi a assessoria para a instalação da empresa no Brasil. O município nos assessorou em todos os trâmites burocráticos, de documentação, isso facilitou muito nossa instalação.

Edson: Quais os principais fatores que fizeram com que essa empresa se instalasse nessa cidade em específico? Além desses que o senhor já colocou, quais foram os fatores fizeram com que vocês viessem para cá?

Empresa: Além de tributários e a doação do terreno, a localização geográfica de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba está no corredor entre São Paulo e Rio de Janeiro, dois dos maiores centros de consumo do Brasil, está perto de Minas Gerais que seria o terceiro centro de consumo. Então a localização geográfica influenciou bastante para nossa instalação.

Edson: Qual sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento de desenvolvimento econômico prestada pela administração municipal. Qual nota o senhor dá para o serviço de fomento ao desenvolvimento econômico, de zero a dez? Que qualidade o senhor acha que esse serviço tem?

Empresa: Nós temos tido muita sorte. Tivemos o processo de instalação em Pindamonhangaba durante o período de duas administrações municipais bem diferentes uma da outra. Começamos com uma e iniciamos com outra. Nas duas administrações temos tido um serviço ideal, ótimo, de máxima qualificação, sem nenhuma dúvida. Eles tem sido muito retos e profissionais, e tem sido muito claros nas normas e exigências do município, e também nas facilidades que dão para as indústrias.

Edson: A diretoria de desenvolvimento econômico faz contato constante com essa empresa, mantendo uma integração dessa com outras empresas da cidade? Existe algum fórum para trocar informações, existe algum tipo de encontro nesse sentido?

Empresa: Efetivamente tem tido alguns encontros. Acho que não são tão freqüentes como poderiam ser. Há uma comunicação permanente e direta entre a municipalidade e cada uma das indústrias. Com agente eles estão em permanente comunicação. A nível geral, com outras indústrias, acho que falta um pouco de maior contato, de maior relacionamento.

Edson: E na sua opinião, o que poderia ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado por essa cidade?

Empresa: Acho que como uma experiência pessoal, poderia haver maior assessoria na parte trabalhista por parte da municipalidade, é algo que não tem muita relação com o desenvolvimento direto da municipalidade, mas acho que orientar um pouco mais a parte trabalhista, a parte tributária, facilitaria muito o relacionamento e facilitaria para às indústrias numa melhor organização, um melhor trabalho.

Edson: O senhor diz sobre explicar melhor as leis trabalhistas e tributárias do Brasil, às empresas estrangeiras como a do senhor? É isso?

Empresa: Sim, correto, uma assessoria um pouco mais direta sobre a parte trabalhista. Disponibilizar um pessoal que saiba, e que as indústrias pudessem ter acesso à essas pessoas, que fossem imparciais sobre a legislação, e que pudessem assessorar por exemplo, tipo uma assessoria trabalhista e jurídica.

Empresa 2 - Pindamonhangaba

Edson: Sua empresa se instalou na cidade no período de 01.01.2005 a 31.12.2006?

Empresa: Sim, as obras foram em 2005, e ela iniciou a operação no início de 2006.

Edson: E qual o ramo de atuação da sua empresa?

Empresa: Ela produz um material chamado composto de polipropileno, que é a utilização do polipropileno com a incorporação de aditivos, pigmentos,.. Nós começamos o material para confecção de painéis, pára-choques, porta de automóveis.

Edson: A sua empresa possui mais de 50 funcionários?

Empresa: Temos contratados por volta de 70 funcionários.

Edson: A receita bruta anual é superior à R\$ 2.400.000,00?

Empresa: Sim, nossa receita ultrapassa este valor.

Edson: A escolha de uma nova cidade para instalação de uma empresa é influenciada pelo fato do município possuir ou não um plano diretor de desenvolvimento econômico?

Empresa: No nosso caso sim, saber que Pinda possuía um Plano Diretor foi importante, pois, isso nos dá mais segurança de investir na região.

Edson: O serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado pela administração desse município influenciou a decisão dessa empresa em se instalar nessa cidade?

Empresa: Sim, principalmente durante a fase de discussão com a prefeitura, uma das coisas que eu vejo que a empresa busca, é uma transparência, é uma idoneidade, um profissionalismo por parte dos órgãos públicos. A empresa tem sempre uma desconfiança, para que não sejam buscadas nessas negociações algumas coisas que não sejam éticas, mas no nosso caso, foi tudo extremamente profissional, todo o processo de negociação.

Edson: Quais foram os principais fatores que fizeram com que essa empresa se instalasse nessa cidade?

Empresa: Primeiro, nós temos vários clientes aqui na região. Nós temos um cliente em Pinda que nos indicou a cidade porque ela veio aqui, se instalou, e tudo que foi discutido com a prefeitura foi cumprido, e da mesma forma ocorreu com a **Empresa:** Nós entramos em contato com a prefeitura de Pinda e o processo foi adiantado em função disso.

Edson: Qual a sua opinião sobre a qualidade do serviço de fomento prestado pela administração dessa cidade?

Empresa: Tudo que foi combinado, tudo que foi discutido, foi feito. Só pra você ter idéia, tinha alimentação de água, de esgoto, mesa de energia elétrica. Hoje a participação da prefeitura para a negociação junto à Bandeirantes que é fornecedora de energia. As ruas laterais foram asfaltadas. Então, tudo que foi combinado com a Prefeitura foi cumprido, e basicamente na data, que é outro fator bastante importante.

Edson: De 1 a 10, qual a nota o senhor daria para a secretaria de desenvolvimento econômico?

Empresa: Eu daria 8 ou 9. Sempre é possível melhorar, mas o trabalho foi muito bem realizado.

Edson: A diretoria de desenvolvimento econômico faz contato constante com essa unidade mantendo uma integração dessa com as demais empresas dessa cidade?

Empresa: Esse processo eu acredito que poderia ser melhor, para ter uma integração maior. Mas tem feito sim, com a prefeitura como um todo nós temos uma integração bastante razoável.

Edson: E na sua opinião, o que poderia ser aprimorado no serviço de fomento ao desenvolvimento econômico prestado por essa cidade?

Empresa: Talvez melhorar o canal de comunicação, divulgar mais a cidade de Pinda nacionalmente, para mostrar que ela tem uma boa estrutura, pode oferecer áreas industriais que ainda tem espaço para crescimento. Essa divulgação eu vejo que poderia ser melhor e estimular mais a vinda de empresas para essa região.