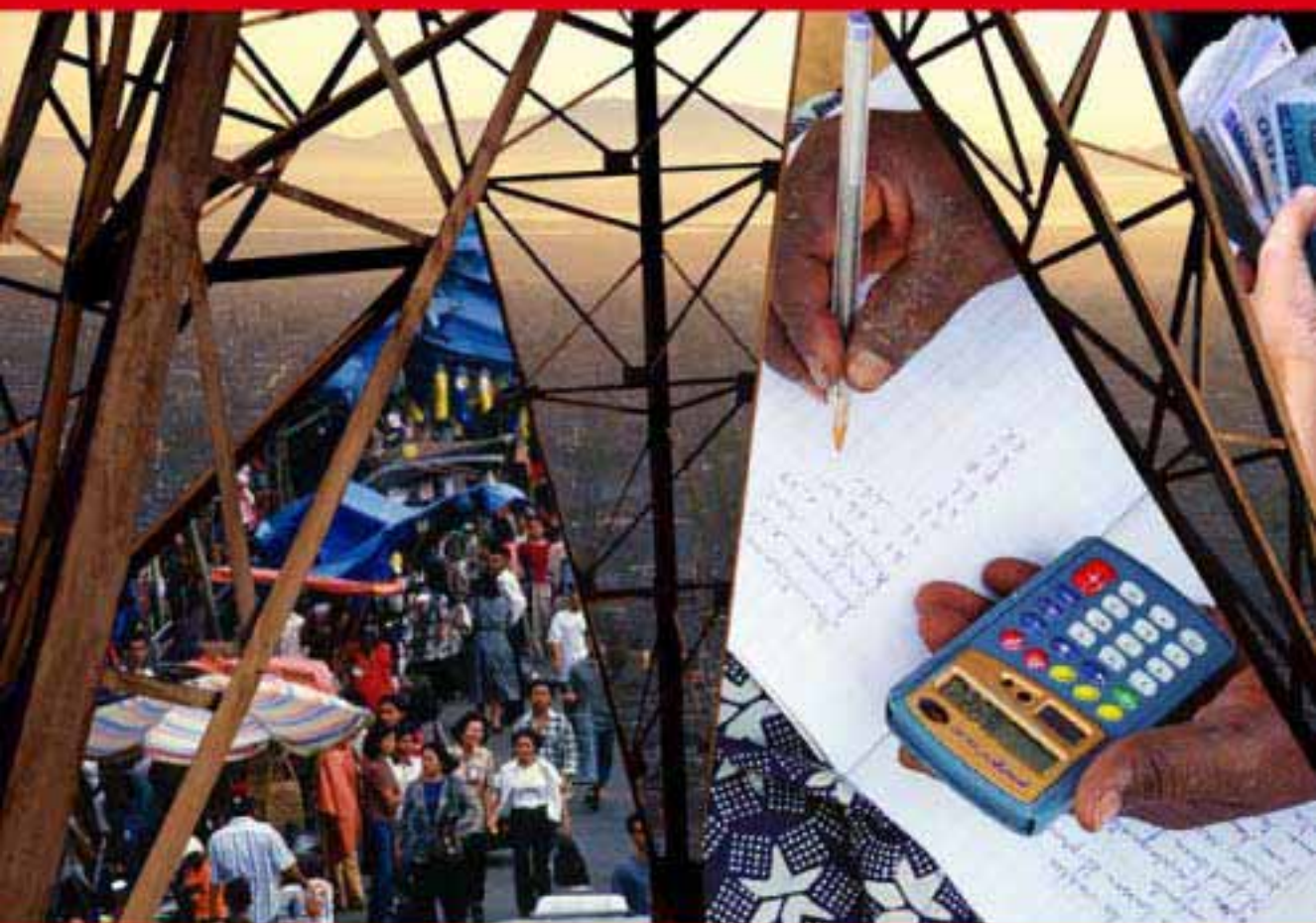


Série Desenvolvimento Econômico Local

# Promovendo o desenvolvimento econômico local através do planejamento estratégico



Volume 1 : Guia Rápido

UN HABITAT

**eipi**  
ecoplan international, inc.

Copyright © United Nations Human Settlements Programme, 2005

ISBN	92-1-131721-5
HS/957/07P	Promovendo o desenvolvimento econômico local através de planejamento estratégico
	Volume 1. O Guia Rápido
Series	92-1-131726-6

#### TERMO DE RESPONSABILIDADE

As designações utilizadas e a apresentação do material nesta publicação não implicam a expressão de nenhuma opinião por parte do Secretariado das Nações Unidas concernentes ao estatuto legal de nenhum país, território, cidade ou área, ou suas autoridades, ou concernentes à delimitação de suas fronteiras ou limites relativos ao sistema econômico ou ao grau de desenvolvimento. Podem-se reproduzir passagens ou segmentos sem autorização, com a condição de que se cite a fonte.

Desenvolvido e impresso em Nairobi pelo Escritório das Nações Unidas em Nairobi

Fotos da fotocoloragem da capa de:

Panos Pictures - Vista aérea da expansão urbana no México © Mark Henley / Animador comunitário com calculadora em Mali © Crispin Hughes / Multidão na Indonésia © Mark Henley / Mercado paralelo de câmbio de moeda na China © Mark Henley / Torres de alta tensão de central térmica a carvão na Mongólia © Mark Henley

A publicação da Série Desenvolvimento Econômico Local foi possível graças ao apoio financeiro do Governo Holandês

A tradução da publicação original em inglês para o português foi possível graças à contribuição financeira do Governo da Espanha e a iniciativa do Escritório Regional para América Latina e o Caribe do UN-HABITAT.

Publicado por:

Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (UN-HABITAT)  
P.O. Box 30030 GPO 00100  
Nairobi, Kenya  
Fax: (254-20) 7623091 (Escritório TCBB)  
E-mail: [tcbb@unhabitat.org](mailto:tcbb@unhabitat.org)  
sitio Web: [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)

e

EcoPlan International Inc.  
131 Water Street, #208  
Vancouver, BC Canada V6B 4M3  
Telefone: 604-228-1855 Fax: 604-228-1892  
E-mail: [epi@ecoplanintl.com](mailto:epi@ecoplanintl.com)  
sitio Web: [www.ecoplanintl.com](http://www.ecoplanintl.com)  
[www.ecoplanintl.com](http://www.ecoplanintl.com)

Serie: Desenvolvimento Econômico Local

# Promovendo o desenvolvimento econômico local através do planejamento estratégico

## Volume 1: Guia rápido

**UN HABITAT**  
FOR A BETTER URBAN FUTURE

**epl**  
ecoplan international, inc.



# Prólogo

Ao redor do mundo, governos locais, o setor privado e a sociedade civil estão à procura de melhores formas de alcançar o desenvolvimento econômico local, pedra fundamental para o desenvolvimento sustentável. Isso se deve ao fato que os governos locais lidam com reformas democráticas cada vez mais freqüentes e maior descentralização, ao mesmo tempo em que transformações em grande escala acontecem na economia global, resultantes de uma liberalização do comércio, privatização e melhores telecomunicações. O significado dessas mudanças é que os cidadãos e os governos locais agora lidam com desafios formidáveis, mais oportunidades, e maiores responsabilidades para trabalharem juntos com o objetivo de abordar a saúde econômica dos municípios e o sustento de seus cidadãos locais, muitos dos quais podem estar sub ou desempregados e vivendo na pobreza.



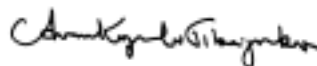
O propósito da série de treinamento em Desenvolvimento Econômico Local (DEL) é responder a essa demanda e ajudar as autoridades locais e seus parceiros nos setores privado, público e comunitário a lidar com essas questões. Alcançar um crescimento econômico e manter-se competitivo já é, por si só, um desafio sério. Garantir que os benefícios do crescimento se propaguem amplamente a fim de que o desenvolvimento seja inclusivo e que produza impacto na qualidade de vida de todos os cidadãos representa um desafio ainda maior. A questão, portanto, é não só como tornar o crescimento econômico uma realidade em nossas comunidades, mas como garantir que o crescimento beneficie os marginalizados e os pobres. Isso requer que o DEL seja estabelecido com firmeza em uma estrutura mais ampla de desenvolvimento local sustentável. Por sua vez, isso demanda uma abordagem estratégica do DEL, que implica uma consideração cuidadosa das diversas relações custo benefício, além de implicar escolhas difíceis. Também requer o aproveitamento e a mobilização de capitais locais humano, social e financeiro em direção a visão, objetivos e metas comuns que a comunidade aspira alcançar. Isso é possível somente quando os vários interessados e atores unem forças para fazer uma diferença na qualidade de vida de suas cidades e assentamentos.

Esta série sobre Desenvolvimento Econômico Local, desenvolvida por UN-HABITAT em parceria com EcoPlan International, foi construída em torno desses princípios. Enquanto há muitas ferramentas e melhores práticas no campo do desenvolvimento econômico local, estabelecê-los em uma estrutura institucional local de governo e de agenda de desenvolvimento permanece como desafio principal.

Esta série avançará consideravelmente para diminuir esse descompasso, e aumentar o papel das autoridades locais, oficiais eleitos e seus agentes, guiar e estimular o desenvolvimento econômico local para benefício de seus cidadãos.

O processo de desenvolvimento da Série de Treinamento DEL repousa sobre a filosofia básica acima exposta de compartilhamento de conhecimento. Como evidenciado nos Agradecimentos, uma ampla variedade de profissionais do desenvolvimento econômico local ofereceram suas idéias e experiências para tornar este documento final rico em conteúdo, robusto em métodos e amplamente aplicável. Muitos merecem nosso agradecimento pela conclusão desta série de treinamento: às agências de financiamento: a Agência Canadense Internacional de Desenvolvimento (CIDA) e o Programa Holandês de Parceria, aos membros colaboradores da “mesa redonda virtual”, às dezenas de treinadores e membros de governo local, setor privado e sociedade civil.

Sua sabedoria e pragmatismo permeiam os documentos desta série. Os devidos agradecimentos também devem ir a Gulelat Kebede e à equipe da Sucursal de Treinamento e Capacitação (TCBB) de UN-HABITAT, que guiaram e con-tribuíram para o projeto, encaminhando-o a um bom termo. Deve-se um agradecimento final ao autor principal William Trousdale de EcoPlan International, Inc. (EPI), assim como aos vários co-autores que aceitaram o desafio de articular esta inovadora série de treinamento.



**Anna Kajumulo Tibaijuka**  
Diretora Executiva, UN-HABITAT

# Prefácio

O planejamento estratégico para desenvolvimento econômico local é importante. É um alicerce do desenvolvimento sustentável. Envolve uso sensato de recursos, integrando valores e pensando em longo prazo. Trata-se de tarefas trabalhosas, que podem parecer intimidadoras e, por vezes, intransponíveis. Não precisa ser assim. No nosso trabalho ao redor do mundo, vimos os processos de desenvolvimento econômico local (DEL) ficarem travados desnecessariamente, perderem o momento ideal ou, ainda pior, nem sequer começarem. Em outros casos, vimos processos de DEL ansiando por uma compreensão fresca, idéias inovadoras ou um novo direcionamento. Acreditamos que o confronto desses desafios básicos e o aproveitamento dessas oportunidades são tarefas que estão ao nosso alcance. É essa crença que inspirou o desenvolvimento desta série de treinamento em DEL.

Como parte do desenvolvimento desta série de treinamento DEL, convocamos uma Mesa Redonda Global de profissionais em DEL. Da África à Ásia, da Eslováquia ao Canadá, de Washington a Quito, recebemos uma miríade de perspectivas sobre as questões centrais do DEL. O que encontramos foi encorajador: as oportunidades são ótimas, muitas são as histórias de sucesso, assim como são úteis as lições aprendidas. Os participantes de nossa Mesa Redonda apontaram com precisão questões-chave no DEL, tais a liderança; ambientes facilitadores; crianças, juventude e gênero; qualidade de emprego; sociedade e meio ambiente; governança e democracia; cultura; capacidade; redução da pobreza e globalização, para citar apenas algumas. Os participantes de nossa Mesa Redonda concordaram que para que o DEL seja bem sucedido, os líderes locais e os profissionais do desenvolvimento econômico precisam ter acesso a uma variedade de ferramentas, idéias e experiências que lhes permitam abordar estrategicamente suas questões mais complexas em nível local. Desafios locais requerem soluções locais.

Acreditamos que o planejamento estratégico para o DEL seja uma ferramenta pragmática e poderosa que ajude significativamente a resolver questões locais. Esta ferramenta oferece, no mínimo, uma maneira de aperfeiçoar a interação necessária entre empresas, governo, trabalho e os pobres através do engajamento no planejamento estratégico para o DEL. Se bem feito, oferece uma maneira de esclarecer as vantagens competitivas, identificar as oportunidades cooperativas, elaborar opções inovadoras, e gerar as estratégias mais adequadas para as prioridades locais.

A questão mais simples no coração de todos os comentários oriundos de nossa Mesa Redonda é a crença que o DEL, em sua definição mais ampla, pode ajudar as comunidades a desenvolverem economias locais vibrantes, fortes e sustentáveis, capazes de melhorar a qualidade de vida de todos.

A série DEL revelará vários resultados-chave mensuráveis. Responde à demanda existente e culmina na produção de um resultado tangível, que começa com adaptações locais dos manuais e termina com

treinamento durável, de longo prazo e iniciativas de capacitação que, em última instância, são absorvidas na aplicação do que foi aprendido. A série de treinamento de DEL concentra-se no desenvolvimento de planos de ação concretos como resultado claro do processo de treinamento. Esses planos de ação são sustentados por parcerias e cooperação entre os setores público, privado e da sociedade civil.

A importância da série repousa em sua contribuição para a promoção do compartilhamento de conhecimento.

A Série de Treinamento de DEL usa estudos de caso e exemplos do mundo real para encorajar a evolução do aprendizado em ação. O sucesso primordial e a realização desses resultados, no entanto, dependem da criatividade dos estabelecimentos locais e dos atores autoridades locais, instituições de treinamento, operadores do setor informal, empresas e organizações da sociedade civil para adaptação das ferramentas às realidades locais, e do uso desta série como documento vivo, enriquecendo-a com novas compreensões, conhecimento e experiências.

**Portanto, se você se surpreendeu perguntando-se:**

- Quais os passos e ferramentas necessários para desenvolver uma estratégia de DEL?*
- Quais são os programas e projetos de DEL alternativos?*
- Que estão fazendo as outras comunidades?*

.....então esta série de Manual de DEL foi feita para ajudá-lo.

Assim como os demais manuais de treinamento de UN-HABITAT, o manual de treinamento em DEL e os documentos que o acompanham estarão acessíveis ao público nos formatos impresso e eletrônico. Nossa idéia é transformar este manual em um “documento vivo” que continue a ser melhorado com o tempo pelo que encorajamos a adaptação aos contextos locais, regionais e nacionais. Na medida em que forem usados, modificados e adaptados os documentos desta série de treinamento, solicitamos o devido reconhecimento e crédito.

**Gulelat Kebede**  
Oficina de Treinamento e  
Construção de Capacidades,  
UN-HABITAT



# Agradecimentos

As idéias e as informações contidas neste manual da série de para Desenvolvimento Econômico Local (DEL) são resultado de muitas fontes e experiências. Antes de mais nada, é fundamental agradecer o apoio, o aconselhamento e as contribuições de Gulelat Kebebe, o gerente de UN-HABITAT deste projeto. Sem seu compromisso e profissionalismo, este documento não teria sido possível, assim como sua qualidade não teria sido a mesma. Também é fundamental agradecer as importantes contribuições de seus colegas da UN-HABITAT, em particular a Tomasz Sudra (que também participou no teste de campo), além de Rafael Tuts, Erik Vittrup C., Catalina Hinchey Trujillo e Dinesh Mehta, que também ofereceram importantes contribuições.

Além disso, gostaríamos de agradecer aqueles que contribuíram com nossa “Mesa Redonda Virtual”, que serviu tanto como processo de revisão de pares como fórum de discussões. Gostaríamos de agradecer especialmente as contribuições de Wassala Nimaga, CIDA; Gwen Swinburn e Fergus Murphy do Banco Mundial; Kees Van der Ree e seu pessoal na Organização Internacional do Trabalho (OIT); Jacqui Boulle, Consultor especial de UN-HABITAT para KPEL Indonésia; Karen Peachey, EcoTrust Canadá; Luba Vávrová, Centro de Desenvolvimento do Governo Local de Bratislava; Dr. Theo Van Der Loop, Estudos de Desenvolvimento Local e Regional da Universidade de Addis Abeba; Francis Gentoral, Instituto Urbano Canadense das Filipinas; Nestor Vega, União Internacional das Autoridades Locais; e Peter Boothroyd, Escola de Planejamento Regional e de Comunidades da Universidade da Columbia Britânica.

Também gostaríamos de agradecer outros membros da Mesa Redonda por seu envolvimento: Paola Bordi, OIT; Andrew Farncombe, Instituto Urbano Canadense; Jan Fransen, Instituto de Estudos para a Habitação o Desenvolvimento Urbano; Rebecca Justicia, Fundação Maquipucuna Fred Fisher, IDIOM/USA; Peter Gerstlauer, Coordenador DEL para os Serviços de Água e assuntos Relacionados do Governo Local, Autoridade de Treinamento da área de Educação (LGWSETA) África do Sul; Michael Harstone, Oxfam Canada / BC Hydro; Tom Laviolette, Portland Hotel Society; Anna Vasilache, Fundação Parceiros para o Desenvolvimento Local (FPDL); Maria de la Vega, Fundação para o Desenvolvimento Sustentável; e Brian Ward, Federação dos Municípios canadenses.

Depois do processo de revisão de pares, conduzimos vários testes de campo que aprimoraram consideravelmente o conteúdo e a aplicabilidade deste manual. Gostaríamos de agradecer as contribuições especiais na Romênia de Anna Vasilache, Nicole Rata e Ancuta Vamesu. Também gostaríamos de agradecer os oficiais de Horezu, Romênia, e os 40 participantes da oficina de três dias nos quais estes métodos foram aplicados. Finalmente, numerosas e excelentes contribuições foram recebidas dos treinadores participantes que vieram de Bósnia e Herzegovina, Bulgária, Moldava e Romênia durante o exercício de formação de formadores,

incluindo Zoran Kulundzija, Miglena Todorova, Kostadinka Todorova, Aliona Niculita, Liviu Ianasi, Elena-Marilena Porbumb, Sabina Chirvai, Olivia Baciuc e Claudiu Runceanu. Para o nosso trabalho em Zâmbia, gostaríamos de agradecer a facilitação e a contribuição metodológica de Wassala Nimaga. Muitos agradecimentos à nossa organização parceira, a Associação de Governo Local de Zambia, e as contribuições significativas de Dan Longwe, Maurice Mbolela e Coronel Kenneth Kabungo. Os testes de campo foram consideravelmente facilitados pela assistência de Josephine Muchelemba e Pierre-Paul Perron, na Unidade de Apoio a Projeto CIDA em Lusaka. Entretanto, a substância veio dos participantes da Zâmbia e do Zimbábue, pelo que agradecemos de coração Josephine Chimbwali, Mbwainga Mbwainga, Daniel Mapulanga, Patrick Katoti, Godfrey Musonda, Lilo Marohn, Mpataji Namumba, Ephraim Belemu, Joyce Chimbila, Ronald Daka, Prof. Peter Lolojih, Joseph Zulu, Morgen Gomo, Jonathan Simbeya e Gerrit McGowan, por seu apoio técnico.

As Filipinas foram o último local de teste de campo da Série de Treinamento de DEL. Contamos com a parceria do Instituto Urbano Canadense para desenvolver os testes de campo nas Filipinas. O profissionalismo e a dedicação de Francis Gentoral e seu pessoal em Iloilo, Filipinas, trouxe compreensão e êxito a este trabalho. Os treinadores EPI John Ingram e Glen Hearn conferiram vida aos materiais. Como sempre, foram os 40 participantes do Conselho de Desenvolvimento Metropolitano de Iloilo e a província de Guimaras que fizeram desta uma experiência válida e de contribuições relevantes.

Reconhecemos o trabalho desenvolvido anteriormente por EcoPlan International, Inc. , manual em co-autoria com Karen Peachey, que foi parte dos trabalhos de projeto internacional completados com o Instituto Urbano Canadense, com o auxílio financeiro da Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional. Esta série de treinamento para o desenvolvimento local é um aperfeiçoamento desse trabalho anterior. Tampouco é possível minimizar a importância da pesquisa e das contribuições de Lisa Kon Kam King, Maria Olascoaga, Daphne Powell, Samantha Andersen, Darren Cole, Sanjay Coelho, Jason Emmert, John Ingram e Aaron Burgbusch. Agradecemos também as contribuições de Heather Conn para a edição.

Finalmente, gostaríamos de agradecer especialmente a Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional (CIDA). Seu apoio contribuiu para o desenvolvimento do manual original. CIDA também participou ativamente no processo de Mesa Redonda Virtual e apoiou os testes de campo deste manual.

**William Trousdale**  
Autor Principal

# Sumário

<b>Prólogo</b> .....	<b>.iii</b>
<b>Prefácio</b> .....	<b>.v</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>.vii</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>.1</b>
<b>Panorama</b> .....	<b>.2</b>
<b>Módulo Um : Onde Estamos agora?</b> .....	<b>.7</b>
Etapa 1: Início .....	.7
Etapa 2: Participação e Atores .....	.8
Etapa 3: Análise da Situação .....	.9
<b>Módulo Dois: Para onde queremos ir?</b> .....	<b>.12</b>
Etapa 4: Visualizando .....	.12
Etapa 5: Estabelecendo Objetivos .....	.13
<b>Módulo Três: Como chegaremos lá?</b> .....	<b>.15</b>
Etapa 6: Identificação & Avaliação de Opções de Estratégia .....	.15
Etapa 7: Planejamento de Ações e Documentação de Estratégia ..	.19
Etapa 8: Implantação do Plano .....	.21
<b>Módulo Quatro: Chegamos?</b> .....	<b>.23</b>
Etapa 9: Monitorar e Avaliar .....	.23
Etapa 10: Ajustar e Modificar .....	.24



# Introdução

Este documento, Volume I: O GUIA RÁPIDO, é o documento final da Série: **Promovendo o Desenvolvimento Econômico Local através do Planejamento Estratégico**, que inclui as seguintes partes:

- ❑ *Volume 2* – MANUAL : CONCEITOS E PROCESSO é uma abordagem para DEL em uma estrutura de 10 etapas;
- ❑ *Volume 3* – KIT DE FERRAMENTAS: FERRAMENTAS DE APOIO fornece ferramentas para facilitar cada etapa da estrutura;
- ❑ *Volume 4* – AÇÕES: IDÉIAS E ESTUDOS DE CASO apresentam idéias práticas de ação e estudos de caso

Para obter mais detalhes e referências sobre qualquer informação de O GUIA RÁPIDO, consulte O MANUAL. O GUIA RÁPIDO serve como uma visão geral para executivos atarefados ou para aqueles que não estão envolvidos de perto com planejamento para desenvolvimento econômico local. Esta Série de Treinamento faz parte de um Manual de Treinamento mais amplo da UN-HABITAT (ver o link 1 do **Recurso de Treinamento: Manuais de Treinamento do UN-HABITAT** em <http://www.unhabitat.org>).

# Panorama

## O que é Desenvolvimento Econômico Local?

**Desenvolvimento Econômico Local (DEL) é um processo participativo em que indivíduos locais de todos os setores trabalham juntos para estimular atividades comerciais locais, resultando em uma economia forte e sustentável. É uma maneira de ajudar a criar empregos decentes e melhorar a qualidade de vida para todos, incluindo os mais pobres e marginalizados.**

O desenvolvimento econômico local incentiva os setores público, privado e a sociedade civil a estabelecer parcerias e a encontrar soluções de modo cooperativo para desafios econômicos comuns. O processo de DEL procura capacitar os participantes a utilizar efetivamente empresas, mão-de-obra, capital e outros recursos locais para atingir as prioridades também locais (por exemplo, gerar empregos de qualidade, reduzir pobreza, gerar taxas municipais). Os profissionais da área têm muitas ações à sua disposição. Para o DEL ser bem-sucedido, os participantes e profissionais devem ter conhecimento destas ações e estar comprometidos com a busca de resultados sustentáveis.

A criação de uma estratégia de DEL deve ser vista como um processo não-prescritivo que incorpora:

- ❑ Valores locais (redução de pobreza, necessidades básicas, empregos locais, integração de valores sociais e ambientais);
- ❑ Diretrizes econômicas (uso de recursos com valor agregado, treinamento de habilidades locais, retenção da renda local, cooperação regional); e
- ❑ Desenvolvimento (o papel da mudança estrutural, desenvolvimento com qualidade).

Isto sugere que o DEL não diz respeito aos “jeitinhos” ou à criação de “listas de desejos”. Ele exige um entendimento prático das melhores atividades da área local e do que ela tem a oferecer; de quais são as suas fraquezas e lacunas; de quais ameaças externas e oportunidades existem; e do que a área local quer e do que ela precisa. Promover o DEL exige conhecimento dos sistemas econômicos regionais articulados de determinada área local, incluindo suas diferenciais competitivas e oportunidades de cooperação. Sucesso no DEL depende da criação de um ambiente favorável aos negócios, no qual mercados podem operar eficiente mas adequadamente dentro do contexto local. Na maior parte das áreas locais (especialmente em países em desenvolvimento ou em transição), micro, pequenas ou médias empresas devem receber forte apoio e incentivos a tomar a liderança de forma a desempenhar um papel chave na criação de novos empregos locais, na geração de renda e de tributos. Resultados visíveis podem ajudar a manter o andamento no curto prazo, e o simples início de um único projeto focado em

um só ponto crítico pode abrir o caminho para sucesso no longo prazo. Por fim, DEL diz respeito ao desenvolvimento sustentável no longo prazo, pois a mudança de condições locais e mentalidades, a capacitação, a organização de processos participativos e o fortalecimento dos atores, especialmente os mais pobres, leva tempo.

## O que é Planejamento Estratégico?

Planejamento estratégico é um processo de tomada de decisão sistemático que concentra a atenção em temas importantes e em como resolvê-los. Ele fornece uma estrutura geral para ação: um meio de determinar prioridades, fazer escolhas prudentes e alocar recursos escassos (por exemplo, tempo, dinheiro, habilidades) para atingir os objetivos acordados. Esse manual organiza o planejamento estratégico para desenvolvimento econômico local em uma série de quatro questões básicas:

1. ONDE ESTAMOS AGORA?
2. PARA ONDE QUEREMOS IR?
3. COMO CHEGAREMOS LÁ?
4. COMO SABEREMOS QUANDO TIVERMOS CHEGADO?

Responder a cada uma dessas questões inclui várias etapas que nos levam pelo processo de planejamento estratégico. Esse processo é ilustrado abaixo nas **Dez Etapas para a Excelência em Planejamento**.



## Ambientes Incentivadores de Negócios

A boa prática no desenvolvimento econômico local sugere que o uso de recursos públicos e intervenção governamental (por exemplo, gastos públicos, o acesso a serviços, etc.) devem focar-se na melhoria de ambientes básicos para os negócios, e atingir todos os níveis da sociedade (em vez de apoiar companhias individualmente, por exemplo). Isto significa que instituições competentes em nível local são essenciais para o DEL efetivo. Além da simples falta de capacidade, despesas (tempo e dinheiro) e super-regulação (regulamentações complexas) são os efeitos devastadores do cronismo, do nepotismo e da corrupção.

Pesquisas de DEL recentes sugerem que instituições fortes e apropriadas são necessárias, e que governos devem seguir quatro noções em DEL:

- ❑ Primeira, o apoio a instituições e estratégias deve *combinar governança com cultura* para ganhar respeito, legitimidade e aceitação dos cidadãos locais.
- ❑ Segunda, há necessidade de *procedimentos e regras de decisão governamentais claros*, como códigos efetivos de negócios e zonas de utilização da terra que promovam planos de longo prazo e um ambiente econômico transparente e estável.
- ❑ Terceira, o *ambiente político deve ser seguro*. Políticas econômicas medíocres e sistemas de governo fracos podem impactar seriamente os esforços para desenvolvimento econômico local, aumentando os riscos e os custos de produção. Para muitos investidores, consistência, previsibilidade e transparência de políticas governamentais e de regulamentações são tão importantes quanto um ambiente econômico com poucas restrições.
- ❑ Quarta, ambientes permissivos devem ter *grande facilidade de entrada de negócios e uma execução eficiente da regulamentação*. Não surpreendentemente, pesquisadores descobriram que países com forte regulação e fraca execução têm taxas de corrupção mais altas e uma maior economia informal, são menos democráticos e têm mais chance de serem pobres.

## Redução da Pobreza e DEL

O DEL é agora reconhecido como um componente-chave em esforços amplos para redução da pobreza. Há também um consenso emergente de que o DEL não pode concretizar uma efetiva redução da pobreza sem incorporar ações explícitas neste sentido. Assim, um desafio essencial é assegurar a busca por

---

<sup>1</sup> Favoritismo (posições indicadas, empregos, contatos) para amigos desqualificados em vez de indivíduos ou firmas qualificados.

<sup>2</sup> Favoritismo (posições indicadas, empregos, contatos) para membros da família desqualificados em vez de indivíduos ou firmas qualificados.



desenvolvimento econômico inclusivo, que proporciona tanto a promoção de riqueza local quanto a redução da pobreza; isto assegura que aqueles que tradicionalmente são deixados de fora passem a ser participantes ativos e tenham acesso a oportunidades resultantes do desenvolvimento. Ser inclusivo significa reconhecer economias formais e informais.

Na economia formal, ações específicas podem incluir foco em expansão de negócios centrados em empregos para os pobres, considerando-se os pobres como força de trabalho não qualificada para treinamento e assistência em sua colocação no mercado de trabalho, e por meio de programas de microempresas e micro crédito<sup>3</sup>. Os programas podem também focar-se na economia informal. Além de reduzir a pobreza, formalizar a economia informal pode gerar uma meta de longo prazo relativa à saúde e à segurança, à melhor administração pública ou a maiores recursos por meio de taxaço. No entanto, tentativas abruptas de regular a economia informal prematuramente podem levar a maior pobreza e marginalizaço. É preferível que autoridades locais deveriam considerar ações que toleram e apóiam a economia informal enquanto procuram fortalecer as qualificaço e recursos das pessoas engajadas na economia informal. (ver **Recurso de Treinamento Link 2: A Organizaço Internacional do Trabalho (OIT) Guia de Curso sobre Empregos Locais na Economia Informal** em [www.ilo.org/seed/ppp](http://www.ilo.org/seed/ppp)).

## Jovens, Crianças e Mulheres no DEL

Jovens (incluindo crianças) e mulheres podem justificar atençaço especial na estratégia de desenvolvimento de DEL porque eles tendem a ser mais vulneráveis a choques econômicos e à pressão transnacional de mudança que acompanha a reestruturaço econômica e a globalizaço. Apesar de não serem freqüentemente reconhecidos pelo seu impacto econômico, menores de 18 anos formam uma parcela significativa da força de trabalho em países em desenvolvimento, e mais de 50 por cento da populaço em alguns países. Jovens, entre 15 e 24 anos, compõem 41 por cento dos desempregados de todo o mundo. Juntos, jovens e crianças oferecem oportunidades para encontrar soluço, enquanto, ao mesmo tempo, colocam um desafio significativo para o desenvolvimento econômico local. (ver **Recurso de Treinamento Link 3: Crianças, Jovens e Emprego** em [www.worldbank.org/childrenandyouth](http://www.worldbank.org/childrenandyouth) e também em [www.ilo.org](http://www.ilo.org)).

Atualmente, as mulheres desempenham um papel mais importante na economia de mercado, muitas delas em trabalhos inseguros, de baixo rendimento e de meio período, na economia informal. Investir em crianças, jovens e mulheres como participantes produtivos na economia têm benefícios sociais estabilizadores que geram retornos mais amplos que apenas os resultados econômicos.

---

3 Ver Vol. 4: Açoes para definiço de programa.

## Globalização e Redução da Pobreza

A globalização mudou o panorama de desenvolvimento em todos os níveis da organização humana. Certamente em nível local, a globalização econômica – a rápida expansão dos mercados pelo mundo e a coincidente expansão das redes econômicas – é agora um tema fundamental. Por um lado, há oportunidade em potencial para mercados em desenvolvimento e crescentes recursos. Por outro lado, nem todos têm sido capazes de se beneficiar, colocando em foco as subseqüentes desigualdades de renda e os impactos adversos. No entanto, a pobreza é causada por muitos fatores, e atribuir o problema à globalização pode ser visto como externalização de um problema e limitação das opções disponíveis. Assim como a economia de mercado não é um “jogo de soma-zero” (alguém tem que perder para que alguém possa ganhar), esse manual aborda a diminuição da pobreza mais como um desafio em melhorar a democracia, incorporando os pobres ao processo de desenvolvimento. Esse manual estimula uma abordagem prática em relação à globalização e à redução da pobreza, por meio de pesquisas em mercados, comércio justo, compartilhamento de informações e governos receptivos que incorporem o planejamento participativo no processo de tomada de decisões.

### Pré-requisitos Para Planejar uma Estratégia de DEL Bem Sucedida

**Tabela 1: Uma estratégia de DEL bem sucedida irá. . .**

Procedimental	Substantivo
1. Ter iniciativa política	9. Gerar resultados visíveis
2. Comprometer-se	10. Entender mercados
3. Incluir a economia informal	11. Balancear estratégias
4. Usar pensamento estratégico	12. Pensar na qualidade
5. Avaliar os prós e os contras	13. Investir em infra-estrutura, tanto “leve” quanto “pesada”
6. Integrar, formar redes e ligar	14. Incorporar capital natural
7. Incorporar prestação de contas	15. Potencializar investimentos privados para o bem público
8. Incorporar cultura	16. Estabelecer procedimentos e regras de decisão transparentes.
	17. Facilitar a entrada de negócios & execução de regulamentação
	18. Cobrir falhas/ Aumentar os multiplicadores
	19. Incentivar o desenvolvimento de empresas de negócios locais
	20. Atrair novos negócios compatíveis

# Módulo 1: Onde estamos agora?

## Etapa 1: Início

### Está sendo buscada uma abordagem estratégica?

A primeira tarefa no planejamento para o futuro é decidir se uma abordagem estratégica para o planejamento de desenvolvimento econômico será utilizada ou não. Uma abordagem de planejamento estratégico vai além de tomadas de decisão ad-hoc e permite à área local tanto criar quanto reagir a desafios e oportunidades econômicas. O sucesso normalmente exige um líder local. Esse líder terá um papel instrumental em iniciar e manter o processo, garantindo compromisso e recursos, e assegurando que o processo de planejamento esteja aberto a interessados na área local; isso exige uma capacidade organizacional e institucional. As seis tarefas abaixo esboçam como preparar-se para o processo:

**Tarefa 1: Organize-se, comprometa-se e construa confiança.**

Sem compromisso de outros interessados, organização bem coordenada e liderança respeitada, um processo de planejamento estratégico pode acabar antes mesmo de começar.

**Tarefa 2: Formar uma equipe de planejamento central.**

Estabelecer um grupo central antes do trabalho de planejamento em si começar. Esse é o mecanismo que mantém o processo se movendo.

**Tarefa 3: Determinar qual é o “local” do processo de DEL.**

Definir a área “local” é um exercício pragmático baseado em ligações, restrições e questões comuns (por exemplo, jurisdições políticas no nível do governo local).

**Tarefa 4: Determinar a capacidade organizacional e se é necessária ajuda externa.**

A organização líder precisa determinar sua própria capacidade e trazer ajuda de fora, se necessário.

**Tarefa 5: Planejar o processo de planejamento.**

É importante que a esfera de ação, o processo de planejamento, os objetivos e os resultados esperados estejam claros antes de se começar.

**Tarefa 6: Definir o desafio/a questão do planejamento do DEL**

Entender o ‘evento desencadeador’ e levantar questões relacionadas a problemas centrais, mais do que a problemas sintomáticos, potencializa o planejamento de desenvolvimento econômico.

## A importância do facilitador ou líder do processo

É importante reconhecer que o processo de planejamento para o DEL exige acordo e cooperação entre uma gama de interessados, que podem discordar profundamente em vários assuntos essenciais. Ele também exige uma compreensão de planejamento estratégico e de DEL. Se um processo estruturado de decisão em grupo acontece em circunstâncias de hostilidade e desrespeito, os resultados podem ser alienação e confusão, levando a um processo subótimo, na melhor hipótese, ou ao fracasso, na pior. O papel do facilitador é crítico nesses processos. Seu propósito é criar um ambiente para interação construtiva e cooperativa e maximizar a produtividade da participação no trabalho em grupo. Isso porque muito do sucesso ou do fracasso de um processo de DEL depende das qualidades do(s) indivíduo(s) em gerenciar ou facilitar o processo; recursos suficientes devem ser colocados à disposição para o treinamento de alguém da equipe ou para encontrar uma pessoa apropriada para assumir essa responsabilidade.

## Etapa 2: Participação e atores

### O que é uma Abordagem Participativa?

Uma abordagem participativa envolve a inclusão de diferentes interessados de modo que seus pontos de vista, preocupações e temas possam ser incluídos no processo de planejamento. Também é importante, porque é aqui onde redes, parcerias e compartilhamento de informações ocorrem e possibilitam estratégias melhores e mais práticas. Revisar quem deve estar envolvido no processo de planejamento é uma primeira tarefa essencial na criação de uma estratégia bem sucedida. Considerar a inclusão de representantes do setor público (governos local, regional, nacional, instituições de educação); do setor de negócios (corporações, pequenos negócios, setor informal, bancos, uniões de crédito); do setor trabalhista (sindicatos de comércio ou trabalhistas); da comunidade e de organizações não-governamentais; líderes comunitários; grupos de vizinhanças; organizações religiosas; grupos de mulheres; grupos de pobres e de menos afortunados; grupos ambientais) e o público geral (líderes informais).

Os interessados são definidos por seu envolvimento nos temas (por exemplo, pelos grupos de clientes, como os pobres das cidades, ou proponentes de políticas como ONGs ambientais); por sua posição formal (autoridade governamental, por exemplo); por seu controle sobre recursos relevantes (ex. dinheiro, competências) e por seu poder em promover, impedir ou bloquear implantação (grupos ativistas, lobbies, entidades de implantação, entre outros).

Seguem dez fatores para uma participação bem sucedida.

### **Tabela 2: Dez Fatores para uma Participação Bem Sucedida**

1. Boa escolha de momento e necessidades claras
2. Grupos fortes de interessados
3. Envolvimento baseado em base ampla
4. Credibilidade e abertura do processo
5. Compromisso e/ou envolvimento de alto nível, líderes visíveis
6. Apoio ou consentimento de autoridades ou poderes 'estabelecidos'
7. Superação de falta de confiança ou ascetismo
8. Forte liderança do processo
9. Sucesso interino
10. Um deslocamento para um interesse mais amplo

## Como incorporar Participação no Processo de Planejamento

Há três tarefas-chave para incorporar participação no processo de planejamento:

### **Tarefa 1: Determinar a extensão do envolvimento público e identificar as partes interessadas.**

Identificar interessados e desenvolver um plano para participação. Isto não precisa ser complexo, mas deve responder a perguntas essenciais e considerar a amplitude e profundidade do planejamento participativo. Deve determinar quando e como todos os interessados e o público geral estarão envolvidos.

### **Tarefa 2: Estabelecer o tamanho e a estrutura do Grupo de Interessados envolvidos.**

O Grupo de Interessados pode também fornecer legitimidade, perfil, esforços de pensamento e garantir que uma gama de assuntos seja considerada. Frequentemente Grupos de Trabalho são também formados para apoiar o trabalho do Grupo de Interessados.

### **Tarefa 3: Estabelecer os procedimentos e termos de referência do grupo de parceiros.**

## Etapa 3: Análise da Situação

### O que é uma Análise da Situação para Desenvolvimento Econômico?

A análise da situação explora as relações de negócios e mercado, bem como as redes organizacionais dentro da própria área local e entre a área local, a região e o resto do mundo. Ela analisa os eventos e as tendências econômicas.

Examina a base econômica e como funciona a economia local. Isso exige uma compreensão dos recursos locais, dos negócios locais, seus produtos, de onde vêm os insumos, e do mercado. Ela olha para o passado e para o presente da economia da área local e fornece uma base de dados para identificar e priorizar assuntos importantes a serem considerados em planos de desenvolvimento futuros.

## Como Conduzir uma Análise de Situação

A análise da situação econômica envolve três tarefas essenciais:

**Tarefa 1:** Coletar e revisar pesquisas e análises já completas.

**Tarefa 2:** Criar um perfil econômico local.

**Tarefa 3:** Conduzir avaliações e análises:

- Pesquisa de atitudes dos negócios e dos residentes locais (análise de temas básicos incluindo problemas percebidos e oportunidades);
- Análise de competição e colaboração;
- Análise das perdas econômicas, dos mercados e da cadeia produtiva;
- Análise de gênero;
- Análise de avaliações sobre subsistência; e
- Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças).

Essa informação pode ser coletada em diferentes níveis de detalhamento e por meio de diversos métodos. Idealmente, as três tarefas serão concluídas inteiramente, mas freqüentemente é necessário conduzir somente algumas das mais críticas análises para começar. Variáveis a serem consideradas quando conduzindo esse inventário devem refletir os componentes de uma economia em funcionamento, como capital humano e social, capital financeiro, capital físico e capital natural. Capital é um conceito útil, já que ele pode ser adquirido, trocado, investido ou convertido em outras formas. Esse modo dinâmico de se pensar sobre o DEL deixa o foco em mudança potencial, que é o que caracteriza o desenvolvimento de estratégia. Dentro de cada uma dessas categorias encontra-se um importante banco de dados para compreender o funcionamento da economia local.

### **Tabela 3: Dados necessários para compreender o funcionamento da economia local**

#### **Capital Humano e Social**

**Capacidade Organizacional e de Liderança:** Parcerias, Redes (Etapa 1)..

**Conhecimento e Informação:** Dados Econômicos e de Negócios e Mercados, Competição, Qualidade de Vida, Demografia e Unidades Familiares.

**Capacidade, Competência e Inovação:** Institucional, Prática, Força de Trabalho (estatísticas e dados, gênero).

#### **Capital Financeiro**

**Financeiro:** Serviços, Acesso (créditos)

#### **Capital Natural**

**Recursos:** Recursos primários e processos.

**Sistemas de Vida:** Qualidade de vida, Estética

**Serviços de Ecossistema:** Suporte Econômico

#### **Capital Físico**

**Tecnologia, Máquinas, Ferramentas, Fábricas:** avaliação de maquinaria, fábrica e tecnologia de negócios

**Ambiente construído e Infra-estrutura:** Geográfico, Prédios e Infra-estrutura (estradas, água e esgoto, serviços públicos)

# Módulo 2: Para onde queremos ir?

## Etapa 4: “Visionando”

### O que compõe uma Visão?

A visão econômica começa a responder a questão: “Para onde queremos ir?”. É uma visão instantânea do futuro desejado. Deixa claros valores e princípios que são centrais para o que a área local quer se tornar. A visão é informada pela situação corrente e olha para o futuro para transformar o presente no que é desejado. Objetivos e ações são baseadas nessa visão, conectando a visão à tomada de decisões prática.

### Por que desenvolver uma visão?

Visões são meios importantes para aparelhar o poder da mente. Ao se imaginar um futuro ideal considerando a realidade corrente, cria-se uma tensão. Como seres humanos, nós respondemos a essa tensão com um desejo impulsivo de preencher a lacuna existente. O estabelecimento claro de uma visão articulada fornece um ponto de referência contínuo para persistir preenchendo a lacuna e mantendo o processo caminhando na direção desejada. O ato de “visionar” expressa valores e dá uma oportunidade para a área local pensar em termos amplos sobre o futuro. Desenvolver a visão também é uma oportunidade de diálogo, aprendizado, construção de relacionamento e aumento de consciência. Finalmente, os insights que surgem a partir do processo visionário sustentam os objetivos de desenvolvimento e o processo de tomada de decisões (discutido na Etapa 5).

## Como Desenvolver uma Visão para o Desenvolvimento Econômico Local

Há muitas formas de se gerar uma visão, e as quatro tarefas descritas abaixo descrevem um método:

**Tarefa 1:** Revisar a Análise de FOFA e de outros trabalhos realizados anteriormente.

**Tarefa 2:** Ao estabelecer-se um workshop, com grupos focais ou por meio de pesquisas (uma boa chance para participação pública), perguntar o seguinte:

- Como você gostaria que fosse o futuro da área local?
- Quais são os aspectos econômicos mais importantes para o futuro desejado (por exemplo, empregos, renda, redução de pobreza, etc.)?



- ❑ Qual a diferença entre a sua visão do futuro comparada com o que você vê hoje?

**Tarefa 3:** Coletar e agrupar idéias similares

**Tarefa 4:** Chegar a um acordo sobre os temas e escolher alguém do grupo para apresentar uma ou duas visões para aprovação em posteriores workshops/reuniões

Utilize esse processo como um ponto de lançamento da análise dos temas e da formulação dos objetivos.

Embora uma visão seja uma forma efetiva de iniciar um processo (como “quebrador de gelo”, por exemplo), tome cuidado para não usar demais energia e tempo dos participantes, ou do seu próprio orçamento nesta etapa. É fácil desviar-se desse ponto e assim ficar sem recursos suficientes ou entusiasmo dos participantes para as fases decisórias mais concretas apresentadas nas Etapas 5-8. Em alguns casos, a análise de objetivos e ações antes ou durante o processo de construção da visão poderá ajudar. Fazer isso permite desde o começo fundamentar a visão da área local para o futuro.

## Etapa 5: Estabelecendo Objetivos

### O que são Objetivos?

Os quatro pontos abaixo discutem objetivos:

- ❑ Objetivos respondem à questão “O que importa?” e perguntam “O que é importante para o desenvolvimento econômico local?”.
- ❑ Objetivos formam a base para gerar e desenhar as opções estratégicas. Eles agem como uma lista de checagem, ou critérios de projeto, em relação a valores da área local.
- ❑ Objetivos esclarecem as direções de preferência que podem ser comparadas e implicam trade-off (um pouco mais disso para um pouco menos daquilo).
- ❑ Objetivos fornecem um critério de decisão para avaliar as opções estratégicas.

Um objetivo é formado pela conversão de assuntos e preocupações em uma afirmação sucinta que descreve uma direção de preferência (mais/menos) e inclui um nome. Dois exemplos: “Expandir Oportunidades de Emprego” ou “Redução da Pobreza.” Identificar uma gama de objetivos ajuda a evitar a tomada de decisões desequilibradas ou improdutivas.

## Por que os Objetivos importam?

Os objetivos formam a estrutura de uma estratégia de DEL. Eles definem prioridades para o desenvolvimento econômico e formam a base sobre a qual as ações são decididas. Eles guiam o design de opções estratégicas, permitem a avaliação dessas opções estratégicas e fornecem uma base para fazer escolhas e construir consensos reais – a essência da tomada de decisões. Afinal, ações são tomadas para atingir objetivos, então, é inteligente ter claro quais são os objetivos.

### **Tabela 4: Exemplos de Objetivos Estratégicos para Desenvolvimento Econômico Local**

- Promover Redução da Pobreza
- Maximizar o Capital Natural
- Promover Empregos Decentes
- Apoiar a Expansão dos Negócios Locais Existentes
- Promover Estabilidade Econômica (crítica para pequenos negócios)
- Promover Atração de Investimentos e Negócios

## Como Estabelecer Objetivos

Estabelecer objetivos pode demorar mais que o esperado. No entanto, o tempo deve ser gasto para assegurar que os objetivos estão completos, concisos e controláveis. Objetivos bem construídos irão fornecer não só direcionamento para a tomada de decisões, mas também uma estrutura para o monitoramento e a avaliação do quão bem as ações escolhidas preenchem a visão do futuro da área local (descrita na Etapa 9). As seguintes seis tarefas definem como estabelecer objetivos:

**Tarefa 1:** Identificar temas-chave (preocupações, problemas, desafios, oportunidades)..

**Tarefa 2:** Avaliar temas (distinguir: causa – efeito – resultado).

**Tarefa 3:** Expor novamente os temas na forma de afirmações sucintas de objetivos.

**Tarefa 4:** Organizar objetivos: separar meios de fins, ações de objetivos

**Tarefa 5:** Desenvolver indicadores de desempenho CERAD (Calculáveis, Específicos, Realistas, Apropriados, Datados).

**Tarefa 6:** Priorizar os objetivos.

# Módulo 3: Como chegaremos lá?

## Etapa 6: Identificação & Avaliação de Opções de Estratégia

### Como são projetadas as opções de estratégia?

Opções de estratégia formam o centro do planejamento estratégico para o DEL. Uma opção de estratégia é uma ação ou grupo de ações que, quando implantadas, podem ajudar a chegar à visão local de DEL e aos objetivos. Todas as etapas anteriores no processo foram feitas para permitir que o grupo de planejamento do DEL crie boas opções estratégicas. Esse é talvez o ponto mais tangível no processo de planejamento – no qual idealizadores e realizadores se unem, ações específicas são visualizadas e as mais promissoras são escolhidas. A Tabela 5, abaixo, fornece uma lista de 31 ações de DEL comuns que podem ser realizadas sozinhas, divididas em fases ao longo do tempo ou combinadas como opções de estratégia.

### Como as opções de estratégia são identificadas?

**Tarefa 1.** Gerar ações para perseguir objetivos prioritários (ver Etapa 5).

**Tarefa 2.** Redefinir e organizar ações.

**Tarefa 3.** Combiná-las em opções de estratégia, avaliar em relação aos objetivos de DEL e melhorar. As estratégias promovem os objetivos da área local? Elas exigem escolhas ou construção de consenso?

**Tarefa 4.** Negociar e redesenhar as estratégias; fazer acordo em relação a uma delas.

### **Tabela 5: Idéias de Ação para Desenvolvimento Econômico Local**

*Obs.: Essas ações estão detalhadas no Vol. 4: Guia de Ações<sup>4</sup>*

#### **Governo Local**

Ação 1.	Política e Regulamentação	Governos locais devem estar envolvidos em algum nível no planejamento do desenvolvimento econômico local. Mecanismos de políticas e regulação podem afetar as atividades de negócios locais por meio de infra-estrutura, impostos e regulação de terras, imóveis e atividades. Criar ambientes que possibilitem negócios depende de políticas e regulamentações claras e estáveis.
---------	---------------------------	--

<sup>4</sup> Outros cabeçalhos de Projetos podem ser encontrados no web site do Desenvolvimento Econômico Local do Bando Mundial em: <http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/led/implementing.html>

## Ações Iniciais

Ação 2.	Implantação do Grupo de Atores	Assim que o plano tiver sido acordado, há necessidade de um mecanismo organizacional para implantá-lo. Ou uma agência já existente com um indivíduo identificado precisa tomar a liderança, ou uma organização para a implantação precisa ser formada. Opções para institucionalizar o DEL incluem o estabelecimento de um Conselho de Negócios Locais ou de uma Agência de Desenvolvimento Econômico Local composta por instituições públicas e privadas, representantes das esferas política, econômica, e da sociedade civil.
Ação 3.	Projetos Demonstrativos	Projetos-piloto ou demonstrativos são projetos de pequena escala, de curto ciclo ou testes que preparam o caminho para a replicação ou expansão, e mantêm o momentum em um processo de DEL.
Ação 4.	Pesquisa e Análise	Praticamente todas as ações identificadas necessitarão de informações adicionais (análises de viabilidade). O processo de DEL pode também ter lacunas identificadas nos dados, nas quais permite tempo e dinheiro gastos em pesquisas suplementares, (por exemplo, para mercados e oportunidades, para a cadeia produtiva, oportunidades de processos para agregar valor, substituição de importações, operações de recuperação, refabricação, teste de conceitos/análises de viabilidade).
Ação 5.	Estágios de Estudo	Ver na realidade o que é possível ajuda a ligar conceitos e idéias à realidade. Fazer com que líderes em estratégias de DEL visitem outras comunidades ou locais onde ações de DEL foram tomadas para ver em primeira mão como eles trabalham é um poderoso catalisador de mobilização de atividades.
Ação 6.	Aquisição local e campanhas "compras locais"	Aquisição local é simplesmente um compromisso feito pela de autoridade local de comprar e contratar localmente. Campanhas de "compras locais" são similares, por dirigirem-se a consumidores e empresas, incentivando-os a comprar produtos locais (por exemplo, agricultores locais vendem para restaurantes locais).
Ação 7.	Melhoria simples de áreas de negócios locais	Às vezes simples ações, como a limpeza de uma área, a cultura de jardins ou instalação de cartazes podem construir orgulho, apoiar negócios locais, incentivar desenvolvimento endógeno e reaproveitar recursos.
Ação 8.	Publicações de DEL	Algumas publicações sobre DEL podem ser produzidas rápida e facilmente com equipe e tempo limitados e utilizando informações coletadas durante o processo de DEL. Publicações simples são jeitos úteis de se envolver negócios locais no processo de DEL. Podem ser citados como exemplo Panfletos da Área Local e Carta-Perfil; Perfil da Área Local ou

## Ações Avançadas

### Marketing e Gerenciamento de Conhecimento

Ação 9.	Gerenciamento de conhecimento.	Uma grande quantidade de informação, desde melhores práticas a lições aprendidas sobre combinações de negócios, depende de um bom gerenciamento de conhecimento. Coleta, acesso e organização de informações e dados de um modo utilizável são importantes. Desenvolver portais de informação (na rede) é um jeito de gerenciar e utilizar conhecimento.
---------	--------------------------------	--

Ação 10.	Marketing e Promoção	Marketing é um processo e um produto que utiliza informações para identificar clientes, posicionar a área local, e vender a área local e/ou seus produtos. Promoção é uma parte do marketing. Estratégias de marketing combinam outras ações (publicações, melhorias, gerenciamento de conhecimento) de um modo estratégico para propósitos específicos do mercado
----------	----------------------	--

### **Empreendedores e apoio a pequenos negócios**

Ação 11	Incubadores	Um incubador consiste de um edifício ou de um conjunto deles onde um espaço de escritórios é alugado para negócios iniciantes abaixo do preço de mercado para ajudar a minimizar seus custos fixos.
Ação 12.	Centro de Profissionalização	Um centro de profissionalização é um serviço público que trabalha em parceria com empresas e com a área local para promover acesso à educação e a treinamentos em várias áreas; para realizar programas para ajudar na criação de oportunidades de emprego, e disponibilizar uma rede de dados de empregos para a área local.
Ação 13.	Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas	Planejamento do desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas em nível local objetiva a criação de ligações e redes entre diferentes interessados e setores da economia local, e normalmente inclui apoio a negócios, treinamento e microcrédito.
Ação 14.	Centro de Desenvolvimento de Pequenas Empresas	Centros de Desenvolvimento de Pequenas Empresas (CDPEs) são feitos para promover uma gama de apoio à perspectiva local e aos interessados para desenvolver sua capacidade de gerir uma pequena empresa efetivamente e lucrativamente. Assim como no Desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas, eles buscam criar ligações e redes, e freqüentemente incluem ligações para apoio a negócios, treinamento e financiamento..

### **Revitalização física, infra-estrutura e planejamento**

Ação 15.	Investimento em Infra-estrutura Física	Investimentos em projetos de infra-estrutura física ou "sólida" são realizados para melhorar a estrutura do ambiente. Freqüentemente esses projetos são feitos para melhorar a eficiência econômica (transporte) e/ou a qualidade de vida (água, esgoto, energia elétrica), que fazem com que a área local torne-se mais habitável e atrativa para retenção de negócios, expansão e atração de novos negócios. A infra-estrutura física pode ser implantada pelo governo ou por parcerias.
Ação 16.	Aglomerados (clusters)	Aglomeração (clustering) refere-se a firmas ou empreendedores (incluindo os agricultores) engajados em atividades econômicas similares em uma área e trabalhando juntos para avançar as oportunidades de negócios e agregar valor. Os nós de crescimento e corredores de investimentos são conceitos relacionados.
Ação 17.	Parques Industriais / Empresariais / Científicos e Econômicos	A idéia é separar uma área significativa de terra (um parque) onde atividades específicas se realizarão. Parques econômico-industriais (ou aglomerados econômicos) têm sido promovidos, basicamente com o mesmo conceito; a não ser o fato de que propositalmente buscam e atraem negócios que permitem a melhoria de seu ambiente e do desempenho econômico, através do uso mais eficiente de matérias primas, da redução de resíduos, conservação de energia e de água, e da redução de necessidades de transporte.

Ação 18.	Melhorias no centro da cidade / área de negócios	Similar à Ação 7, mas com mais recursos intensivos, realce do Centro da Cidade normalmente envolve parcerias e pode incluir melhorias físicas na área (renovação de prédios, faixas e bandeiras, área verde, limpeza diária das ruas), investimentos com metas, marketing, eventos, etc.
Ação 19.	Vínculo de Licenças	A vinculação do desenvolvimento ocorre quando o conceito de planejamento espacial (unindo pessoas e empregos para reduzir tempo de deslocamento e custos) é expandido pela combinação de crescimento lucrativo com desenvolvimento redistribuidor – coincidente com permissão para agentes imobiliários construírem em áreas lucrativas, governos locais exigem investimentos complementares em bairros mais pobres.

### **Desenvolvimento Organizacional para DEL**

Ação 20.	Criação de Organizações para DEL	Organizações para desenvolvimento econômico local são voltadas para a implantação e planejamento de ações de DEL. Elas incluem Melhorias de Negócios / Associações de Desenvolvimento; Corporações de Desenvolvimento da área Local; Departamento de DEL no Governo Municipal, Câmaras de Comércio e muitas mais.
Ação 21.	Cooperativas	Uma cooperativa é uma empresa controlada democraticamente, que pertence a seus membros, para preencher necessidades financeiras, econômicas, sociais ou culturais.
Ação 22.	Parcerias	Parcerias entre os setores público, privado e a área local representam uma abordagem efetiva e eficiente para implantar estratégias de DEL em comunidades locais e são essenciais em muitas ações de DEL.
Ação 23.	Mecanismos de Cooperação Institucional	Para áreas locais, cooperar em um mundo competitivo é a chave para o sucesso. Tanto mecanismos formais quanto informais existem para promover maior cooperação.

### **Finance**

(ver também a Ação 21)	Cooperação Financeira	Cooperativas financeiras e instituições locais de empréstimo.
Ação 24.	Microcrédito	Microcrédito é a extensão de pequenos empréstimos para empreendedores que são pobres demais para se qualificarem para empréstimos bancários tradicionais.
Ação 25.	Moeda Local ou Sistemas de Moeda Local	Moeda Local (ou Sistemas de Moeda Local) é um tipo de sistema de moeda paralela, no qual a área local organiza e administra um sistema de trocas de produtos e serviços produzidos localmente; ele utiliza uma moeda sem especulação, cuja circulação é limitada a um grupo social ou área geográfica. A moeda local opera paralelamente à moeda nacional convencional.

### **Investimento**

Ação 26	Investimento Externo direto	Envolve uma tentativa de atrair investimento externo direto de fora da área local. Uma vez que a estratégia de DEL esteja pronta, a meta é atrair investimentos responsivos aos valores da área local.
Ação 27.	Investimento	Investimento doméstico voltado para dentro é uma tentativa de

	Doméstico para dentro	se manter o dinheiro na economia local. Frequentemente, o dinheiro é depositado em bancos para investir fora da área local ou interessados procuram oportunidades fora da área local. Sindicatos de crédito local, cartões de crédito / débito comunitários e outras estratégias de desenvolvimento podem desenvolver-se para reinvestir localmente o dinheiro ganho na própria área.
<b>Ações Amplas</b>		
Ação 28.	Apoio à Economia Informal	A economia informal é composta por atividades econômicas não registradas e não submetidas a regras formais de contrato, licença, trabalho e taxaço. Economias informais frequentemente contribuem diretamente para redução da pobreza fornecendo a subsistência de grandes porções da população. Com apoio à economia informal, outros temas de desenvolvimento social podem ser trabalhados incluindo igualdade de gênero, preservação cultural, trabalho infantil e segurança e saúde públicas.
Ação 29..	Desenvolvimento de Turismo Sustentável	Turismo sustentável é frequentemente buscado porque ele não é tão dependente de capital financeiro ou de grande infraestrutura, e é, portanto, um setor de entrada que pode atingir resultados rápidos, especialmente importantes para as áreas mais pobres. É também visto como uma opção de ganhos para todos, feita para mitigar as necessidades econômicas de uma área local e para proteger o ambiente natural e cultural. No entanto, o balanço nunca é facilmente atingido.
Ação 30	Ligações Urbano-Rurais	A criação de ligações urbano-rurais melhoradas é um elemento chave para assegurar a sustentabilidade tanto da área urbana quanto da rural. Ao se ligarem os recursos, o desejo das pessoas da área rural por acesso direto a consumidores finais de produtos rurais, e a necessidade urbana por produtos mais acessíveis e de melhor qualidade podem ser facilitada por meio de mais redes de cooperação.
Ação 31..	Investimento em Capital Natural	Sistemas vivos nos fornecem recursos (árvores, água, solo, ar, petróleo) e serviços (estética, controle de enchentes, purificação da água e do ar, controle de pestes e doenças, armazenamento e ciclo de água doce). Investir em recursos (florestamento, proteção / desenvolvimento de recifes) e em serviços (criação de ecossistemas para estética e controle de pestes / doenças, manutenção de áreas para tratamento de lixo e retenção de águas fluviais, manutenção de divisores de águas para controle de enchentes e água potável).

## Etapa 7: Planejamento de Ação e Documentação de Estratégia

### O que é Planejamento de Ação?

Uma vez designado e acordado pelo grupo de planejamento do DEL, o conjunto de ações, chamado opção de estratégia, deve ser operacionalizado. Uma coisa é conseguir um acordo de uma estratégia ampla, outra coisa é detalhá-la, manter o compromisso e assegurar os recursos necessários. O planejamento de ações é apenas um jeito de estabelecer claramente o que deve ser feito, o prazo, e quem será o responsável pelo trabalho. Planos de ação precisam ser factíveis, dentro das limitações de tempo, verba, capacidade administrativa e recursos políticos.

Um bom planejamento de ação oferece a oportunidade de verificar a opção de estratégia para ter certeza de que a estratégia é prática e pode ser implantada. Especificar tarefas permite fazer um planejamento de verbas claro e uma análise realista do trabalho adiante.

## Como são criados Planos de Ação?

Um plano de ação inclui uma descrição das tarefas e atividades específicas necessárias para implantar a opção de estratégia escolhida. As tarefas-chave envolvidas no planejamento de ação são as seguintes:

- Tarefa 1.** Entender claramente as tarefas e ações envolvidas na opção da estratégia escolhida. (Etapa 6).
- Tarefa 2.** Determinar quem precisa estar envolvido e os papéis e responsabilidades específicas.
- Tarefa 3.** Determinar os prazos, recursos, financiamentos e pré-condições.
- Tarefa 4.** Identificar riscos, falhas e pontos fracos no plano de ação e como eles serão trabalhados (ações ou tarefas em que não há um líder claro, falta de financiamento ou de outro recurso-chave identificada, limitações de capacidade, por exemplo).
- Tarefa 5.** Reconfirmar o compromisso de cada parceiro.
- Tarefa 6.** Acordar sobre um mecanismo de coordenação.
- Tarefa 7.** Acordar sobre um mecanismo de monitoramento (Etapa 9).

## Documentação de Estratégia: Elaborando o Plano Estratégico

O melhor tipo de documento de planejamento estratégico de DEL é conciso e de uso fácil. O documento de planejamento estratégico de DEL será único em seu conteúdo, mas provavelmente conterá as mesmas informações básicas – informações derivadas das “Dez Etapas para o processo de Excelência em Planejamento”. Um documento de estratégia de DEL típico conterá os seguintes capítulos:

---

Capítulo 1: Introdução	Informações dos Antecedentes e organização do documento
Capítulo 2: Onde estamos agora?	Fornece a revisão dos interessados e a situação. É uma análise das forças e fraquezas da economia local, e das oportunidades e ameaças, bem como da disponibilidade dos parceiros e fontes para o desenvolvimento econômico.

---



Capítulo 3: Para onde queremos ir?	Contém a visão final e os objetivos que conduzem à direção estratégica para o plano de ação, que é também incluído.
Capítulo 4: Como chegaremos lá?	Estratégia e Plano de Ação. Representa os programas de prioridade e projetos para implantação. Aqui é onde a coordenação para fontes de financiamento e parcerias / organizações para desenvolvimento econômico é evidenciada.
Capítulo 5: Como saberemos	Finalmente, o documento quando tivermos chegado? de planejamento estratégico de DEL deve descrever o processo para avaliação e atualização periódicas.

## Etapa 8: Implantação do Plano

### Seguindo Adiante

Nesse ponto do processo, um *Documento de Estratégia de Desenvolvimento Econômico Local* já deve ter sido produzido. Este documento deve resumir compromissos de recursos e estabelecer um caminho de ação claro. Mas tome cuidado! Estratégias de DEL freqüentemente descarrilam-se aqui. **Desenvolver o plano não é o fim do processo;** ele exige um bom gerenciamento da implantação.

### Institucionalização e Desenvolvimento Organizacional

Novas formas de se pensar sobre o DEL e utilizar a abordagem participativa levarão tempo para serem compreendidas, aceitas e aplicadas rotineiramente. Pesquisas indicam que o impacto total da implantação de DEL também levará tempo, especialmente se adaptações institucionais e ajustes forem necessários. O desenvolvimento de novas organizações ou a adaptação de instituições existentes são duas maneiras possíveis de se institucionalizar e sustentar o esforço de DEL. Por exemplo, DEL pode ser institucionalizado dando-se a responsabilidade por DEL a um membro já existente da equipe, ou criando-se uma nova posição dentro de um departamento existente. Uma outra maneira é por meio do estabelecimento de uma Agência de Desenvolvimento Econômico Local (ADEL), composta por instituições públicas e privadas, representantes das esferas política e

econômica, e da sociedade civil (ver Recursos de Treinamento Link 6). As ADELS têm demonstrado sua efetividade, especialmente em ambientes pouco institucionalizados. Em ambientes fortemente institucionalizados, algum tipo de fórum de DEL 'oficializado' pode ser mais apropriado, assegurando continuidade nas consultas, diálogo, planejamento estratégico e monitoramento e avaliação.

## Como é feita a institucionalização?

As tarefas a seguir são úteis ao considerar institucionalização:

- Tarefa 1:** Fortalecer estruturas institucionais pré-existentes para aumentar sua efetividade em planejar, gerenciar e coordenar diferentes setores; somente quando necessário, criar novas instituições para acomodar exigências especiais – tanto técnicas quanto gerenciais – não cobertas pelas instituições existentes.
- Tarefa 2:** Modificar ou ajustar mandatos de instituições existentes para integrar novas funções e papéis.
- Tarefa 3:** Identificar e responsabilizar instituições 'âncora' a liderar e a fornecer uma base para atividades ou fases do DEL.
- Tarefa 4:** Fazer conexões para estabelecer instrumentos de política, como orçamento anual, alocação de recursos humanos, programas de trabalho setorial, etc.
- Tarefa 5:** Desenvolver qualidades necessárias para apoiar e rotineiramente aplicar o processo de DEL (coleta de informações, negociação, facilitação, formulação de estratégias, planejamento de ações, monitoramento e avaliação).
- Tarefa 6:** Modificar as estruturas legal e administrativa para possibilitar a estrutura de procedimento para funcionamento efetivo e eficiente das instituições.
- Tarefa 7:** Fornecer fundos para apoiar gastos e equipamentos para a capacitação e sustentação do arcabouço, principalmente por meio de reservas ou alocações de recursos públicos.
- Tarefa 8:** Manter apoio de conhecimento e processo de aprendizado, por exemplo, por meio de documentação e avaliação de lições de experiência e de construção de colaboração, com firmas locais de pesquisas e de consultoria.

# Módulo 4: Chegamos?

## Etapa 9: Monitorar e Avaliar

### O que é Monitoramento e Avaliação?

#### Monitoramento é . . .

Monitorar significa “observar” ou “verificar desempenho”. Monitorar é um processo contínuo para coletar informações através de medidas de desempenho (ou indicadores) para avaliar o processo ou projeto. Monitorar significa aceitar o design da estratégia medindo-se o progresso e o desempenho, e identificar sucessos ou fracassos o mais cedo possível.

#### Avaliação é . . .

A Avaliação utiliza as informações do monitoramento para analisar o processo, os programas e os projetos para determinar se há oportunidades para mudança nos mesmos. Avaliar, assim como monitorar, deve promover aprendizado. No estágio de implantação de uma estratégia de DEL, a avaliação é utilizada para determinar se as ações estão de acordo com os objetivos da estratégia, de modo eficiente, efetivo e/ou se o estão fazendo.

## Entendendo Monitoramento e Avaliação

Monitoramento e avaliação (M&A) devem ser considerados durante cada etapa do processo e não como um aspecto específico “a mais” conduzido somente ao final do processo. Para cada etapa do processo de DEL, objetivos e resultados geram oportunidades para M&A. Essas oportunidades podem também ser conduzidas como ações participativas com apoio de especialistas. M&A não são conduzidos para descobrir uma falha e criticá-la, possivelmente causando prejuízos ao projeto. Ao contrário, M&A não são apenas veículos para prestação de contas, mas também ferramenta de gerenciamento para melhorar o processo, os programas e os projetos. M&A devem ser utilizados para aumentar o aprendizado e a capacitação por meio de todas as etapas do DEL, para capacitar os participantes a fazer um trabalho melhor, e para ajudar a promover a implantação de parcerias conforme os parceiros trabalhem juntos no processo. Feitos regularmente, M&A são ferramentas de gerenciamento pró-ativas que fornecem informações pontuais, confiáveis e válidas para ajustar e modificar o DEL (ver Etapa 10). Os processos de M&A devem colaborar com os envolvidos na promoção do aprendizado e de melhores resultados.

## Por que Monitorar e Avaliar?

Ao avaliar o desempenho, o monitoramento assegura que recursos limitados para o desenvolvimento econômico possam ser utilizados da melhor forma e que impactos negativos ou não intencionais possam ser identificados e minimizados. Além disso, monitoramento efetivo e avaliação farão soar o

alarme quando circunstâncias internas e externas no ambiente econômico tiverem mudado, quando oportunidades-chave estiverem sendo desperdiçadas, ou quando a implantação de um projeto não for mais efetiva. Ajustes nos planos de ação, mudanças nas prioridades, ou uma completa mudança no foco dos objetivos estratégicos podem ser feitos para assegurar que o plano de desenvolvimento econômico permaneça útil o tempo todo. Monitoramento e avaliação contínuos devem resultar em uma evolução gradual e melhorias no plano estratégico, levando a área local para cada vez mais perto do futuro visualizado.

## Como Monitorar e Avaliar a Implantação do Projeto

- Tarefa 1:** Elaborar o plano ou estrutura de monitoramento ou avaliação: usar objetivos do projeto e medidas de desempenho (Etapa 5), determinar o que será monitorado, quais informações são necessárias e como elas serão coletadas.
- Tarefa 2:** Determinar quem estará envolvido.
- Tarefa 3:** Determinar quando, onde e como monitorar e avaliar.
- Tarefa 4:** Determinar a documentação e o protocolo dos relatos

## Etapa 10: Ajustar e Modificar

O processo de monitoramento e avaliação é feito para avaliar o desempenho e identificar onde e quando os ajustes no plano de implantação do projeto precisam ser feitos, ou onde pode ser necessário haver mudanças mais fundamentais no plano de visão ou nos objetivos.

Ajustes e modificações devem ocorrer por meio do processo de planejamento estratégico, a qualquer momento em que novas informações surgirem ou novas prioridades para direção ou ação forem identificadas. E, é claro, regularmente (a cada 5-10 anos), a estratégia precisa ser completamente revisada. Ao atingir esse estágio, volte à Etapa 1.

# Terminologia

A ortografia utilizada nesta publicação segue as regras e terminologias utilizadas no Brasil

Brasil	Portugal	Moçambique
Prefeito	Presidente da Câmara	Presidente do Conselho Municipal
Secretario	Vereador	Vereador
Executivo Municipal (Prefeitura)	Câmara	Conselho Municipal (órgão executivo colectivo)
Câmara dos Vereadores	Assembleia Municipal	Assembleia Municipal
Vereador	Membro da Assembleia Municipal	Membro da Assembleia Municipal
Departamento ou Secretaria municipal)	Pelouro	Pelouro âmbito da autoridade (do vereador ou do director Municipal)
Planejamento	Planeamento	Planeamento
Treinamento,		
Capacitação Profissional	Formação	Formação
Compartilhamento	Partilha	Partilha
Governança	Governação	Governação
Monitoramento	Verificação	Verificação
Gerenciamento	Gestão	Gestão

## Links da Web

UN-HABITAT <http://www.unhabitat.org>

EcoPlan International, Inc.  
<http://www.ecoplanintl.com>

Banco Mundial <http://www.worldbank.org>

Organização Internacional do Trabalho (OIT)  
<http://www.ilo.org>

Canadian Urban Institute: [www.canurb.com](http://www.canurb.com)

CIDA (Canadian International Development Agency) <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

CFED (Corporation for Enterprise Development)  
<http://www.cfed.org/>

CUED (Council for Urban Economic Development)  
<http://www.cued.org/>

Department of Local Government, South Africa  
<http://www.local.gov.za/DCD/dcdindex.html>

DFID (Department for International Development)  
<http://www.dfid.gov.uk/>

EDAC (The Economic Developers Association of Canada) <http://www.dfid.gov.uk/>

EPA (Environmental Protection Agency),  
economics topic page  
<http://www.epa.gov/ebtpages/economics.html>

ESRC: Cities Programme  
[http://cwis.livjm.ac.uk/cities/fs\\_overview.htm](http://cwis.livjm.ac.uk/cities/fs_overview.htm)

EURADA (European Association of Development Agencies) <http://www.eurada.org/>

HUD (Housing and Urban Development), Office of Economic Development, Community Planning and Development <http://www.hud.gov/offices/cpd/>

IADB (Inter American Development Bank),  
sustainable development department  
<http://www.iadb.org/sds/index.htm>

ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) <http://www.iclei.org/>

IEDC (International Economic Development Council) <http://www.iedconline.org/>

OIT (Organização Internacional do Trabalho)  
<http://www.ilo.org/>

INED (International Network for Economic Developers) <http://www.ined.org/>

IULA (International Union of Local Authorities; Local Government Associations & Association Capacity Building) <http://www.iula-acb.org/iula-acb/>

NCCEd (National Congress for Community Economic Development) <http://www.iula-acb.org/iula-acb/>

OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, para o Desenvolvimento Econômico Local e Geração de Emprego)

<http://www.oecd.org/home/>

KPEL (Partnership on Local Economic Development) <http://www.parul-led.or.id/introduction>

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) <http://www.unido.org/>

USAID (United States Agency for International Development) <http://www.usaid.gov>

Sem instituições locais fortes e pessoais motivado, a descentralização e a reforma dos assentamentos humanos não atingirão os resultados de desenvolvimento esperados. No entanto, muitas autoridades locais e organizações da sociedade civil carecem dos recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades mais urgentes. Treinamento e capacitação tornam-se elementos nos quais é fundamental investir para uma futura sustentabilidade das nossas cidades. A sucursal de Treinamento e Construção de Capacidades (TCBB) da UN-HABITAT oferece apoio a instituições de treinamento nacionais para capacitá-las na implementação de programas inovadores, centrados na governança local e o desenvolvimento sustentável de assentamentos humanos. As atividades típicas incluem avaliação de necessidades de treinamento, desenvolvimento de manuais, formação de formadores e avaliação de impacto. Os produtos TCBB têm sido adaptados com sucesso e traduzidos para mais de 20 idiomas.

Este manual é o primeiro volume da série Promovendo o Desenvolvimento Económico Local (DEL) através de Planeamento Estratégico. A série está dividida em Volume 1 – Guia Rápido, Volume 2 - Manual, Volume 3 – Conjunto de Ferramentas, e Volume 4 – Guia de Ações. O manual foi desenhado como uma referência para guiar partes interessadas e a equipe local de planeamento de DEL, passo a passo, através de um processo de estratégia de planeamento. Oferece uma estrutura de iniciação, análise a situação económica local de cidades e comunidades, e estabelecimento de um consenso a respeito das prioridades de DEL, objetivos, estratégias e ações. O processo no Manual desenvolveu-se em dez passos para um planeamento de excelência, e cada um desses passos é explicado e ilustrado detalhadamente. O manual pode ser utilizado para facilitar um processo de planeamento de estratégia participativo para DEL das partes interessadas, além de ajudar no desenho e na condução de oficinas de treinamento. A série de quatro volumes DEL é um recurso para governos, empresas e organizações da sociedade civil locais preparados para iniciar e implementar intervenções de DEL através de um processo de planeamento estratégico cujos pertencimento e direcionamento sejam locais.

ISBN 92-1-131721-5

HS/738/05P

Promovendo o desenvolvimento económico local  
através de planeamento estratégico  
Volume 1. Guia Rápido  
Series 92-1-131726-6

**Programa das Nações Unidas para os  
Assentamentos Humanos (UN-HABITAT)**  
P.O. Box 30030 GPO 00100  
Nairobi, Kenya  
Floc: (254-20) 7623092 | Escritório TCBB  
E-mail: tcbb@unhabitat.org  
Web site: www.unhabitat.org

**EcoPlan International Inc.**  
131 Water Street, #208  
Vancouver, BC Canada V6B 4M3  
Floc: 604-228-1892  
Email: epi@ecoplanintl.com  
Web site: www.ecoplanintl.com