

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**MATHEUS RODRIGUES TRINDADE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PÚBLICO: ANÁLISE DE AÇÕES  
COORDENADAS E LEGISLAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO E  
CONTINUIDADE DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DO  
SAPUCAÍ - MG.**

**Varginha/MG**

**2022**

**MATHEUS RODRIGUES TRINDADE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PÚBLICO: ANÁLISE DE AÇÕES  
COORDENADAS E LEGISLAÇÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO E  
CONTINUIDADE DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DO  
SAPUCAÍ - MG.**

Trabalho de conclusão de Piepex apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciência e Economia

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr Janaína de Mendonça Fernandes

**Varginha/MG**

**2022**

## SUMÁRIO

<b>1. Resumo.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Introdução.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
4.1 Economia da tecnologia .....	8
4.2 Estratégia urbana, tecnologia e plano diretor .....	8
4.3 Gestão pública do pólo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí.....	13
4.4 Plano Estratégico Organizacional e as contradições do projeto público.....	13
<b>5. Metodologia.....</b>	<b>17</b>
<b>6. Análise dos documentos levantados.....</b>	<b>19</b>
6.1 Plano De Sustentabilidade .....	20
6.2 Plano Diretor .....	24
6.3 Análise Comparada dos Mecanismos de Planejamento.....	27
<b>7. Conclusão e Considerações Finais.....</b>	<b>29</b>
<b>8. Referencial Teórico.....</b>	<b>30</b>

Planejamento Estratégico Público: Análise de Ações Coordenadas e Legislação  
Para Implementação e Continuidade do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí - MG.

**Resumo:**

Com o aprofundamento da globalização e as por ela acarretadas, convida-se os municípios à busca por medidas adaptativas às cidades à nova realidade acometida pelo fenômeno global-local. Nesse sentido, o presente trabalho identificou no planejamento municipal diretrizes chave para condução pública municipal no que tange a adequação dos locais à nova ordem econômica, global e cultural. Tais interpretações foram entendidas por meio do estudo de caso da cidade de Santa Rita do Sapucaí no estado de Minas Gerais, conhecida pelo seu polo tecnológico denominado "vale da eletrônica" e a instauração da primeira escola técnica de eletrônica da América Latina. Com isso, a abordagem gira em torno da identificação das ações coordenadas e estratégias adotadas pelo município por meio de mecanismos de planejamento municipal instituídos ou não por lei na implementação e continuidade do seu reduto tecnológico, ou seja, buscou-se observar as possibilidades de complementação do plano diretor da cidade com o plano de sustentabilidade e estratégico da cidade de Santa Rita do Sapucaí-MG, que se caracteriza como uma estratégia de planificação de desenvolvimento, e está vinculada ao Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica (PROINTEC).

**Palavras-Chave:** Planejamento Estratégico, Planejamento Municipal, Plano Diretor, Gestão Pública, Governança Pública

**Abstract:**

With the deepening of globalization and the changes brought about by it, it invites municipalities to seek measures to adapt cities to the new reality affected by the global-local phenomenon. In this sense, the present work identified in municipal planning key guidelines for municipal public management regarding the adequacy of places to the new economic, global and cultural order. Such interpretations were understood through the case study of the city of Santa Rita do Sapucaí in the state of Minas Gerais, known for its technological hub called "electronic valley" and the establishment of the first technical school of electronics in

Latin America. Thus, the approach revolves around the identification of coordinated actions and strategies adopted by the municipality through municipal planning mechanisms instituted or not by law in the implementation and continuity of its technological stronghold, that is, we sought to observe the possibilities of complementation of the city's master plan with the sustainability plan of the city of Santa Rita do Sapucaí-MG, which is characterized as a development planning strategy, and is linked to the Municipal Program for the Advanced Incubation of Technology-Based Companies (PROINTEC).

**Keywords:** Strategic Planning, Municipal Planning, Master Plan, Public Management, Public Governance

### 3. Introdução

No limiar dos processos de industrialização, assim como a instauração da economia de mercado, o foco empresarial era excludente, centrado no atendimento de classes com forte poder aquisitivo. Nesse sentido, dada a saturação dos mercados o mundo mudou para outra perspectiva, a inclusão (KOTLER, 2017). De acordo com Matt, Hess e Benlian (2015) a transformação digital tem um papel exponencial de referência desse novo aspecto de consumo; a facilidade empresarial no desenvolvimento de produtos, escalabilidade, alcance, organização e todo um rearranjo focado no melhor atendimento das empresas ao consumidor final. É importante destacar que as cidades têm um papel importante neste processo de acordo com FERREIRA (2000):

“[...] justamente as cidades os instrumentos de excelência do fenômeno de expansão da economia mundo capitalista que se convencionou a chamar de globalização. Sedes de grandes corporações transnacionais e de instituições financeiras, redes de informação, teleportos e sistemas de telefonia celular e de comunicação por cabo, bens de consumo sofisticados e atividades de serviços, os elementos da modernidade *associada à globalização*. Elementos de caráter essencialmente urbano, a tal ponto que servem de parâmetro de definição das cidades globais para os autores que se empenham nesse tipo de caracterização” (FERREIRA, 2000, P.12)

O processo de avanço tecnológico supracitado vem alicerçado em uma economia informacional global (CASTELLS, 1999), onde a sua necessidade de funcionamento constante e interligada provocou mudanças sistemáticas, como a ampliação urgente dos meios de comunicação, por exemplo. Essa mudança, de acordo com Roberts e Joseph (2014), foi impulsionada pela alteração da lógica empresarial que buscou na tecnologia uma melhoria

tanto de processos quanto na redução da densa burocracia das firmas tradicionais.

Haja visto o crescente processo de digitalização exposto, assim como a economia informacional (CASTELLS, 1999), os Estados enxergaram a vantagem do processo de globalização impulsionado pela tecnologia e assim estrategicamente desenharam-se planos de integração e transformação econômica pautados na tecnologia (LEONOVA, 2009), tais planos voltados para diversos eixos, se não todos, da governança pública, desde pólos tecnológicos para o incentivo de negócios, quanto para a modernização da administração pública, tais questões tem um impacto nas cidades, principalmente as periféricas ao processo de globalização, de acordo com FERREIRA (2000):

*“nesse contexto que a globalização tenta imprimir suas características modernizadoras, exacerbando o quadro de antagonismo explicitado anteriormente, pois, no contexto urbano, a contradição estrutural das economias de desenvolvimento desigual e combinado se traduz pela incompatibilidade entre os bairros globalizados da cidade formal e os assentamentos ditos subnormais, que configuram a tipologia majoritária da cidade real, nas zonas periféricas abandonadas pelo capital e pelo poder público. Como mostraram os números da exclusão urbana apresentados anteriormente, hoje mais pobres do que ricos em muitas metrópoles do Terceiro Mundo. Isso provoca, obviamente, uma inversão no conceito do que a verdadeira cidade, pois as elites estão na verdade cada vez mais sitiadas em um mar de pobreza”* (FERREIRA, 2000, P.14)

Apesar da realidade e descrição da economia informacional e das críticas ao processo de globalização no contexto urbano, entendido por consenso de alguns autores como iniciada na década de 90 (SERTEK, GUINDANI, MARTINS, 2007), alguns lugares no mundo entraram na competição global e trouxeram para o seu planejamento urbano esse arranjo tecnológico que é o caso de Santa Rita do Sapucaí, segundo Ayer (2015) ainda na década de 60, a cidade já era o primeiro pólo de tecnologia eletrônica da América Latina.

Santa Rita do Sapucaí se localiza na Mesorregião do Sul e Sudoeste do estado de Minas Gerais, tem população estimada, de acordo com o IBGE, em 43.260 habitantes, é conhecida

como Vale da Eletrônica, por conta da concentração de centros educacionais e empresas da área de tecnologia situados na cidade (PREFEITURA DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ, 2021), atuando assim em consonância com o conceito de “tríplice hélice” ou seja, união dos setores acadêmico, público e privado pela inovação (PARQUE TECNOLÓGICO SANTA RITA DO SAPUCAÍ, 2021).

Tendo em vista o exposto, o trabalho justifica-se pela necessidade do entendimento das ações coordenadas do setor público, em especial da administração pública municipal de Santa Rita do Sapucaí-MG, para a inserção ou continuidade da cidade no contexto tecnológico citado. Justifica-se também pela possibilidade da implementação tecnológica enquanto atividade econômica fundamental ao desenvolvimento econômico (MATT, HESS, BENLIAN, 2015), de forma complementar a administração pública.

Sendo assim, o trabalho objetiva a priori, por meio de uma pesquisa documental e fazendo uma breve análise da legislação e dos planos municipais adotados pelo município, observar se a cidade incorporou em sua legislação às questões voltadas para o desenvolvimento tecnológico e por conseguinte identificar as ações coordenadas, ou seja, as estratégias aplicadas pelo município para a implementação e continuidade do então polo tecnológico da cidade.

## **4. Marco Teórico**

### **4.1 Economia da tecnologia**

O fenômeno descrito por Castells (1999) como o advento da globalização, carrega consigo mudanças abruptas no fluxo global de produção econômica e cultural, cunhando assim o que o autor denomina de economia informacional.

A economia global/informacional é organizada em torno dos centros de controle e comando capazes de coordenar, inovar e gerenciar as atividades interligadas das redes de empresas. Serviços avançados, inclusive finanças, seguros, bens imobiliários, consultorias, serviços de assessoria jurídica, propaganda, projetos, marketing, relações públicas, segurança, coleta de informações e gerenciamento de sistemas de informação, bem como P&D e inovação científica, estão no cerne de todos os processos econômicos, seja na indústria, agricultura, energia, seja em serviços

de diferentes tipos (CASTELLS, 1999 p. 469).

O crescimento da tecnologia de informação foi profundamente notado a partir do ano de 1995, onde de acordo com Jorgenson e Vu (2005), os EUA e os países constituintes do G7 sentiram um aumento mais do que significativo no investimento às infraestruturas de T.I e softwares. Por consequência, esses investimentos mostram um papel de alta relevância no crescimento econômico.

A premissa da nova economia, voltada à era da informação e dos processos analíticos (SERTEK, GUINDANI, MARTINS, 2007), sugere uma sociedade, de acordo com Roberts e Joseph (2015) não mais voltada às estruturas rígidas de produção, mas sim de fluxos espalhados e uma dinâmica circular dos meios de produção, acometidos, por consequência, do acentuado crescimento das tecnologias de informação, que permitem a comunicação disseminada e fluida.

A era da informação, tecnologia e transformação digital que compõe o novo modelo econômico em vigência, trás consigo a necessidade de mudanças nas estruturas das cidades para que incorporem esse novo modelo econômico Bryukhovetskaya et al (2020), desde legislações a incentivos específicos às empresas e também, conforme Leonova (2009) às próprias estruturas gerenciais da administração pública.

Nos últimos anos, a digitalização da economia nacional ganhou destaque; hoje, decretos e leis foram adotadas com o objetivo de criar as condições para a transição da economia para tecnologias inovadoras e digitais. O desenvolvimento das tecnologias digitais começou no final de 2016, quando foi necessário sistematizar, agilizar e automatizar processos de negócios individuais realizados em empreendimentos e processos realizados nos níveis estadual, regional e municipal. (BRYUKHOVETSKAYA; A ARTAMONOVA; A GIBADULLIN; A ILMINSKAYA; KURBONOVA, 2020, p.1, tradução nossa)

Sendo assim, essa transição para uma economia informacional deu-se pelo motivo da necessidade de otimização dos processos empresariais, de comunicação geral, processos gerenciais de âmbito público e privado (CASTELLS, 1999) e salientando, de fato, uma grande melhoria na otimização desses fluxos e da circulação do capital de uma forma geral (MATT, HESS, BENLIAN, 2015). Contudo esse processo produz um impacto nas cidades de países em desenvolvimentos, de acordo com FERREIRA (2000):

*“Concebida e pensada como empresa que se move num ambiente global competitivo, o governo desta cidade se espelha no governo da empresa: gestão*

*empresarial, marketing agressivo, centralização das decisões, pragmatismo, flexibilidade, entre outras, seriam as virtudes das quais dependeria cada cidade para aproveitar as oportunidades e fazer valer suas vantagens competitivas no mercado de localização urbana. A ideia, portanto, é a de que a cidade globalizada encontra mais chances de sobrevivência quanto mais souber se inserir na competição pela atração de investimentos e de sedes de grandes empresas transnacionais, quanto mais investir nos avançados sistemas de informação e comunicação, na modernização de sua infraestrutura, no fortalecimento do terciário avançado e em canais de conexão com o capital financeiro internacional, supostamente capaz de dar nova vida às áreas urbanas degradadas [...] se trata de uma bem orquestrada farsa, montada para colocar em escanteio as reivindicações populares e dar espaço aos interesses dos empreendedores e a um agressivo marketing de criação de falsos consensos que a legitimam. Tudo para validar projetos caros aos grupos dominantes da cidade, que permitiriam tornar a cidade competitiva e vendável dinâmica do capital internacional.” (FERREIRA, 2000, p. 15-16)*

Haja visto o exposto, desde a aceleração da transformação digital acometida a priori no ano de 1995 (JORGESON E VU, 2005), sua incorporação contundente à dinâmica do público para com o privado (BRYUKHOVETSKAYA ET AL, 2020) mediante às vantagens da informatização abordadas por Matt, Hess e Benlian (2015); a facilidade empresarial no desenvolvimento de produtos, escalabilidade, alcance, organização e todo um rearranjo focado no melhor atendimento das empresas, culminaram na necessidade urgente da administração pública de incorporar a tecnologia enquanto premissa fundamental do seu desenvolvimento econômico e social.

#### **4.2 Estratégia urbana, tecnologia e plano diretor:**

Na seção anterior fora debatido um sintoma da economia moderna que, por consequência, tangencia os governos a um realinhamento da ótica pública (LEONOVA, 2009), para sua adaptação nesse novo modelo econômico marcado pela presença de imensuráveis fluxos de trocas de informações facilitadas e difundidas com ajuda dos sistemas de informação

(ROBERTS E JOSEPH, 2015).

Nesse contexto, podemos definir desenvolvimento econômico regional e local como indução à região ou localidade para se desenvolverem economicamente a patamares de desenvolvimento superior. Torna-se necessário o estabelecimento de uma agenda nítida em torno do desenvolvimento econômico, assim como a construção de arranjos territoriais neste sentido, esses arranjos passam por políticas públicas de controle e gestão territorial podem estar consolidadas nos principais mecanismos legais de planejamento do território do município, como, por exemplo, o plano diretor (Brandão e Siqueira, 2013; Dallabrida, 2011).

A integração planetária de mercados em diferentes estágios de desenvolvimento através de infovias com a velocidade da luz pode se constituir em grande ameaça aos projetos de mudança local, pela introdução de variáveis fora da esfera de ação de seus gestores. Se, por um lado, este fenômeno não é completamente novo, por outro, a forma radical (global e em tempo real) com que o mesmo ora se manifesta – especialmente para as economias periféricas e semiperiféricas – exige de seus estratégias muito mais argúcia na leitura e na modelagem crítica da dinâmica de seu curso (MARTINS, 2004:01).

Diversas são as formas que um governo pode se apropriar para levar tecnologia ao cerne de sua gestão pública, sendo o plano diretor uma ferramenta robusta e obrigatória a alguns municípios:

No Brasil, entre as ferramentas voltadas para o planejamento municipal, destaca-se a Lei Federal nº 10.257/2001, denominada Estatuto da Cidade, que tem como um de seus instrumentos o plano diretor.

A previsão do Estatuto amolda-se à Constituição da República, que no artigo 182, § 1º, combina a necessidade de planejamento urbano, quando o classifica como instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana. (COUTO E FREITAS, 2021 p.6)

Consequentemente, o plano diretor torna-se um importante instrumento para a consolidação de mudanças desejadas à realidade de um determinado local, simbolizando atualmente um planejamento estratégico municipal (BRANDÃO, 2020), articulado de forma análogo aquele outrora restrito ao ambiente corporativo ou com ótica formulada para os

embates militares.

Adicionalmente, o Plano Diretor pode servir, ainda de acordo com Brandão (2020), à satisfação de um objetivo específico de transformação espacial do ambiente urbano, podendo ser implementado, inclusive de forma premeditada para uma aceleração ou ampliação tecnológica, alicerçada nas tecnologias de informação (FIOCRUZ, 2021), algo semelhante ao acometido na cidade de estudo, Santa Rita do Sapucaí-MG.

Não obstante, é necessário ressaltar que mesmo devendo estar contido no plano diretor os aspectos acima mencionados, assim como os objetivos estratégicos, há um guia expedicionário à Presidência da República, Ministério do Desenvolvimento Regional e Secretarias de Desenvolvimento Urbano que baliza na atualidade às diretrizes do Plano Diretor no modelo desejável ao governo federal (BRASIL, 2021), dando as orientações necessárias, de acordo com o próprio guia, para orientar as diversas cidades brasileiras ao desenvolvimento sustentável, tendo por objetivos:

Define o ordenamento do território municipal, incluindo áreas urbanas e rurais, de acordo com os objetivos e diretrizes da política de desenvolvimento urbano municipal; ii. explicita as estratégias e instrumentos para atingir tais objetivos; e iii. territorializa e cria os meios para a operacionalização destes instrumentos, de acordo com as diretrizes de desenvolvimento urbano (BRASIL, 2021 p.16).

Nesse sentido, pode-se concluir então o planejamento diretor, em especial o plano diretor e guia de elaboração dos plano diretores (BRASIL, 2021), como uma guia metodológico que orienta os municípios ao ordenamento e utilização dos solos, respeitando suas pluralidades e implementando às estratégias pertinentes à geração de riqueza, renda e desenvolvimento urbano das cidades com mais de 30.000 habitantes (COUTO E FREITAS, 2021). De acordo com REZENDE e ULTRAMARI (2007):

*“O plano diretor municipal (PDM) e o planejamento estratégico municipal (PEM) são instrumentos de planejamento e gestão de municípios e prefeituras, considerados, atualmente, de importância inquestionável. A realização de tais instrumentos deve mesmo ser compatibilizada com regulamentos de ordem superior, tais como a própria Constituição Federal, a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Estatuto da Cidade.”* (REZENDE e ULTRAMARI, 2007, p.257)

Finalmente, o plano diretor mesmo sendo a diretriz básica e integrante da estratégia

ativa de uma determinada localidade há outros documentos que podem guiar o planejamento urbano, com o Plano de Sustentabilidade da cidade do Prointec de Santa Rita do Sapucaí-MG (PLANO DE SUSTENTABILIDADE PROINTEC, 2017), elaborado em especial à condução do polo tecnológico da cidade e esmiuçado na sessão seguinte.

#### **4.3 Gestão pública do pólo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí:**

Santa Rita do Sapucaí é uma proeminente cidade do sul de Minas Gerais, conhecida nacionalmente pelo seu pólo tecnológico e pela equidistância dos principais centros urbanos do sudeste e do país, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte (PEROBELLI, 1996), fator esse que incentivou a criação do polo tecnológico na cidade e demais investimentos na área da tecnologia.

Todo dia, em média, três novas tecnologias de ponta saem do forno de indústrias da pequena Santa Rita do Sapucaí, no Sul de Minas, prontas para entrar no mercado mundial. Lá, a tranquilidade típica do interior contrasta com o ritmo acelerado das inovações. O município de apenas 40 mil habitantes abriga o Vale da Eletrônica, formado por três instituições de ensino e 153 empresas de setores que vão da informática à telecomunicação. Não por acaso, o lugar é comparado ao Vale do Silício, polo tecnológico na Califórnia, nos Estados Unidos, criado na mesma época, nos anos 1950. Mais de 13 mil produtos são fabricados na cidade mineira, que deixou parte da tradição do café e do leite para se enveredar no universo dos fios, placas e softwares. Desde então, Santa Rita criou filhos ilustres, como a urna eletrônica, o chip do passaporte eletrônico e o transmissor de TV digital nacional, para citar apenas três deles. (AYER, 2015 p. 1).

Muito pelo arranjo logístico e também pela necessidade da redistribuição do intenso fluxo industrial dos arredores da cidade de São Paulo, a cidade de Santa Rita do Sapucaí muito cedo - desde os anos 60, incorporou ao planejamento público a tecnologia, em especial a tecnologia de informação (PEROBELLI, 1996). Na contemporaneidade, compreende-se o esforço da prefeitura em dar continuidade a esse que é um dos primeiros polos de tecnologia do Brasil e da América Latina (SOUZA et al. 2015), além da prefeitura os incentivos financeiros de instituições federais presentes na cidade, como a INATEL - Instituto Nacional de Telecomunicações.

Os antecedentes acima mencionados junto às parcerias realizadas em conjunto com as instituições de ensino (GARCIA et al. 2015), o setor público e em especial a prefeitura de

Santa Rita do Sapucaí lançou na década de 80 o PROINTEC - Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica, ainda existente, ativo e hoje diretamente vinculado a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio (PREFEITURA DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ, 2021), responsáveis pelas diretrizes da gestão pública municipal concernentes ao polo tecnológico.

A Escola Técnica de Eletrônica (ETE) “Francisco Moreira da Costa” foi criada em Santa Rita do Sapucaí em 1959. Ela precedeu à criação de outras entidades de ensino, como o Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí (Inatel), em 1965, e a Faculdade de Administração e Informática (FAI), fundada em 1971. Tais escolas desenvolveram papel significativo no desenvolvimento da cidade, acelerado no final da década de 1970, respondendo, em parte, pela instalação de empresas de tecnologia na região suplementada pela atuação de duas iniciativas: a Incubadora de Empresas e Projetos do Inatel em 1985 e o Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica (Prointec). A incubadora do Inatel tem projeção nacional, com uma escala que pode ser estimada pelos seus recursos, sabendo-se que ela dispôs, em 2009, de nove milhões de reais (oriundos da Financiadora de Estudos e Projetos – Finep) para apoiar até 75 empresas nascentes com produtos inovadores. (GARCIA et al, 2015 p.168)

Diante do exposto e recapitulando as ideias da seção segunda, da integração do pólo tecnológico às políticas públicas municipais, a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio embasado ao PROINTEC, possuem um documento direcionador das estratégias de continuidade do programa de desenvolvimento municipal e diretamente vinculado ao pólo tecnológico, o PROINTEC.

Com isso, o referido documento a ser analisado nos processos metodológicos, dispõe de características do planejamento estratégico outrora restrito ao mundo corporativo, como aponta Brandão (2020), tendo características como Visão, Missão e Valores, além do processo metodológico que implica o planejamento estratégico, seja público ou privado.

Finalmente, o presente artigo nas seções seguintes irá por meio de uma análise de conteúdo investigar os documentos acima descritos e elaborados pela cidade de responsabilidade e direcionamento da gestão pública: O Plano Diretor Municipal e o Plano de Sustentabilidade do PROINTEC e Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio.

#### **4.4 Plano Estratégico Organizacional e as contradições do projeto público:**

O planejamento público conforme supramencionado nas investigações teóricas dos capítulos anteriores é basicamente voltado às estratégias congêneres ao plano diretor; faltando-lhe uma perspectiva organizacional aos moldes do planejamento estratégico empresarial (PEE), que possui definições assertivas acerca do estabelecimento de ações coordenadas, que ajudam no auxílio à tomada de decisão, assim como os resultados que essa organização pública ou privada devem atingir (Falsarella, 2017).

Em uma empresa, a estratégia é traduzida por meio de passos e abordagens administrativas que visam o crescimento dos negócios de forma competitiva (Thompson et al., 2008). A estratégia é um plano que integra metas, políticas e ações de uma organização de modo coerente. Quando bem formulada, procura alocar os recursos respeitando as competências e deficiências internas e contemplando as mudanças de ambiente causadas por oponentes inteligentes, que podem ser entendidos como concorrentes (Mintzberg & Quinn, 2001). (Falsarella, 2017, p.631 apud Thompson, 2008 e Mintzberg & Quinn, 2011)

Por outro lado, o Planejamento Estratégico Municipal (PEM), sofre diversas dificuldades de implementação em uma perspectiva incomparável ao cenário privado, parte-se do princípio que ao contrário do Plano Diretor Municipal (PDM), ele não é obrigatório, tão pouco há uma diretriz pública por via de lei para sua instrumentalização, ademais sua implementação não consegue se transpor por todas as camadas da esfera pública na qual deveria (Ultramari, 2008), isso leva inclusive, ao desconhecimento de grande parte do funcionalismo de sua importância, assim como a implementação. Ademais, o PDM, é incompleto quanto ao fato do cumprimento de metas, objetivos e resultados esperados, sendo apenas passível de cumprimento em forma de lei o seguinte disposto:

Art. 42. O plano diretor deverá conter no mínimo:

I - a delimitação das áreas urbanas onde poderá ser aplicado o parcelamento, edificação ou utilização compulsórios, considerando a existência de infra-estrutura e de demanda para utilização, na forma do art. 5º desta Lei;

II - disposições requeridas pelos arts. 25, 28, 29, 32 e 35 desta Lei;

III - sistema de acompanhamento e controle (Estatuto da Cidade, 2002, p. 267).

De acordo com Rezende (2007), a diferença entre o PDM e o PEM, está justamente na questão da normatização, pois na elaboração do PEM, os agentes públicos possuem mais autonomia em sua elaboração, além disso: "A prática do planejamento nos municípios visa corrigir distorções administrativas, facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis para a comunidade local, remover empecilhos institucionais" (Rezende, 2007, p. 258). Não obstante, essa flexibilização para elaboração, assim como sua não institucionalização por via de lei do PEM, pode impedir com que de fato as propostas sugeridas pelo PEM sejam implementadas e siga para o debate legislativo.

Para o caso dos PEMs, há maior liberdade conceitual e programática na sua confecção, permitindo-se aos técnicos elaboradores e seus munícipes propor formas diferenciadas de atuação municipal, com maiores chances de adequabilidade. Conciliar as potencialidades de diagnóstico, de participação popular, de envolvimento dos diversos agentes sociais e de liberdade propositiva é, pois, um dos ganhos maiores de se combinar os princípios de cada uma das duas tipologias de plano aqui descritas. (Ultramari, 2008, p. 726).

Por fim, conclui-se que o PDM é por sua natureza um instrumento focado na ordenação de uso do solo e mesmo sendo instrumento legal obrigatório, já o PEM pela sua natureza busca resultados imediatos, principalmente no que tange práticas corporativas privadas (Ultramari, 2008), que consiste na unificação do planejamento em um documento que avalie a sustentabilidade, realização as metas e objetivos, mas principalmente os planejamentos financeiros, de prazos e responsáveis para sua execução (HURTADO; MARTÍNEZ; FOU DA, 2019). Cabe ressaltar a dificuldade de aplicação do PEM:

*“Dentro da realidade conhecida da gestão pública, temos o PPA - Plano Plurianual como sendo o instrumento que serve de base para a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), que como o seu nome diz, vem dar a diretriz para que se produza a Lei Orçamentária Anual (LOA), sendo esta última a que demonstra*

*com mais detalhes em números, anualmente, os valores que ficam a disposição do governo para suas ações. A grande dificuldade tem sido elaborar um PPA que realmente espelhe as necessidades e tenham como base, dados adquiridos através de um planejamento estratégico de qualidade, contando com maior flexibilidade nos seus métodos e cumprimento das propostas políticas assumidas [...] Muitas dificuldades são encontradas na aplicação do Planejamento Estratégico no PPA, como: falta de verdadeiro envolvimento dos munícipes, ausência de apoio das lideranças da oposição, envolvimento defasado do Poder Legislativo, alteração metodológica do agente externo, mudança da equipe multidisciplinar executora do projeto ao longo do processo, ajustes na estrutura executiva da prefeitura, falta de prescrição da conclusão formal ordenada pelos secretários municipais e principalmente pelo prefeito” (GOULART,2005, p.4-5)*

## **5. Metodologia**

A pesquisa não possui hipótese inicial, contudo, há delimitação do campo a ser pesquisado (FARIA, 2012). Para alcançar os objetivos traçados após a delimitação do campo, que seria a legislação pertinente aos mecanismos de planejamento territorial e de desenvolvimento econômico e o fortalecimento do polo de tecnologia da cidade, assim como as ações coordenadas estrategicamente para condução da formação do referido pólo, foi realizado um levantamento bibliográfico e análise documental.

Não esgota as fontes de informações e não tem como objetivo a busca exaustivas dos temas relacionados a este artigo à busca pelas referências que guiam este estudo, além disso, essa busca está normalmente sujeita à subjetividade dos autores, isso porque a seleção dos artigos, livros e textos que embasaram o presente trabalho é arbitrária e recomendada para articulação de conceitos e saberes de fonte diversas fundamentando o objeto a ser estudado e pode ser usada para fundamentar teoricamente trabalhos acadêmicos (SANT’ANNA e ROMANOWSKI, 2014).

Com base na bibliografia pesquisada, foi realizada a pesquisa documental em documentos públicos, disponibilizados online, não sendo uma acumulação mecânica e sem critérios (HELDER, 2006). Adicionalmente, faz-se uma análise documental dos arquivos vinculados à prefeitura de Santa Rita do Sapucaí e à Secretaria Municipal de Ciência,

Tecnologia, Indústria e Comércio. Em especial, o “Plano de sustentabilidade”, peça chave para análise das ações coordenadas que tangenciam o pólo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, esse, por ser um documento sigiloso, foi cedido a esta pesquisa pela própria secretaria acima mencionada.

A partir daí observou-se as possibilidades de complementação do plano diretor da cidade com o plano de sustentabilidade da cidade Santa Rita do Sapucaí-MG, entendendo o plano de sustentabilidade como um plano de viés estratégico dado a estrutura e forma como o mesmo se apresenta, de, como sua vinculação ao Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica (PROINTEC). Neste sentido é importante ter em mente os elementos básicos que distinguem o planejamento estratégico municipal do planejamento convencional territorial, conforme quadro 1, e observando se havia elementos que indicassem a indução de uma estratégia municipal de desenvolvimento de um polo tecnológico na cidade.

Quadro 1 - Elementos básicos que distinguem o planejamento estratégico municipal do planejamento convencional territorial.

Plano Estratégico Municipal	Plano Diretor
Plano integral com alguns objetivos territoriais.	Ordenação do espaço urbano.
Prioriza projetos, mas não os localiza necessariamente no espaço.	Determina os usos do solo em seu conjunto e localiza com precisão os sistemas gerais e as grandes atuações públicas.
Baseado em consenso e na participação na maioria de suas fases.	Desenho de responsabilidades da administração e sua participação a posteriori.
Utilização de análises qualitativas e fatores críticos.	Utilização de estudos territoriais e de meios físicos.
Plano de compromissos e acordos entre agentes para ação imediata em curto prazo.	Plano normativo para regular a ação privada futura e possível.

É um plano de ação.	É um plano para regular a ação.
---------------------	---------------------------------

Fonte: Fernandes (2008:28)

Cabe ainda apontar que o Plano Diretor no Brasil, a partir da Constituição de 1988, em seus artigos 182 e 183, o Estatuto das Cidades, tornou-se obrigatórios para os municípios com mais de 20 mil habitantes, tendo que, obrigatoriamente, ser elaborado com a participação pública e com vigência decenal. Deve ser liderado pelo executivo e aprovado pelas Câmaras dos Municípios e deve conter o planejamento territorial das cidades, garantindo seu desenvolvimento da cidade e a função social da propriedade.

## **6. Análise dos documentos levantados :**

A partir do entendimento das diferenças entre o plano diretor e plano estratégico e as possibilidades de complementação de ambos, no sentido de indução do desenvolvimento da cidade, conforme definido anteriormente neste trabalho, permeou-se por diversas áreas explicativas que recaiam sob a necessidade de seu entendimento para a compreensão da análise dos dados que serão apresentados.

Contudo, há de se fazer a seguir uma análise do plano de sustentabilidade da Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio e PROINTEC. Também será feita análise do Plano Diretor Municipal a fim de compreender as diretrizes governamentais gerais regentes desse pólo tecnológico e principalmente, apontando se há complementaridade entre os dois documentos.

Ou seja, analisamos os dois documentos destacando se eles induzem estratégias de desenvolvimento para cidade, observando se a cidade incorporou em sua legislação às questões voltadas para o desenvolvimento tecnológico vinculado ao econômico e identificando as possibilidades de ações coordenadas, logo estratégias aplicadas pelo município para a implementação e continuidade do então polo tecnológico da cidade de Santa Rita do Sapucaí. Mais especificamente, observamos se o plano diretor e outros mecanismos de planejamento identificados da cidade observam questões voltadas ao desenvolvimento do polo.

### **6.1 Plano de sustentabilidade**

A importância desse plano vem da necessidade de fomentar a continuidade do polo tecnológico que possui a cidade de Santa Rita do Sapucaí-MG, conseqüentemente é o documento que explicitamente apresenta as ações coordenadas, objetivo de identificação desse trabalho, por isso, a sua vigência, aplicação e categorização serão analisadas a seguir.

O plano de sustentabilidade da cidade de Santa Rita do Sapucaí-MG, que se caracteriza como um plano estratégico por possuir elementos básicos da metodologia Balanced Scorecard, como veremos mais adiante, está vinculada na verdade ao Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica (PROINTEC). Sua autorização de existência, fora deliberada sob forma de lei, em específico a Lei nº 3.043/98 de 1998. O programa surgiu com o objetivo de incubar as empresas já estabelecidas e até incubadas por outros ecossistemas de inovação e apoiar aquelas já existentes, em conjunto com outros ambientes de desenvolvimento da cidade, como: IME- Incubadora Municipal de Empresas Sinhá Moreira e o CME – Condomínio Municipal de Empresas Ruy Brandão. ]

O PROINTEC rege as diretrizes de implementação e continuidade das empresas tecnológicas da cidade em conjunto prioritariamente com a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio. Sendo assim o programa é um indutor de desenvolvimento para a instituição, uma vez que desburocratiza as parcerias público-privadas (PPP), sabendo que se as ações partissem diretamente da secretaria, aumentaria o peso relacionado às demais instâncias públicas municipais, sendo essa uma ação coordenada, propositalmente para a otimização da gestão do pólo tecnológico.

Além do plano de sustentabilidade da PROINTEC que colocou em ação a criação do Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica (PROINTEC), existem leis municipais que visam promover incentivos a instauração de empresas e continuidade daquelas que já compõe o parque tecnológico de Santa Rita do Sapucaí-MG, são elas: lei 2.916/97, 3.043/98, 3.439/00, 4.076/06, lei complementar 063/06 e o decreto 5.424/06. O conjunto de leis propõe as seguintes medidas: doação de terreno, terraplanagem ou aterramento do respectivo espaço de alocação industrial, incentivos fiscais do tipo; supressão do IPTU e ISS, além de aparatos de facilidade logística, cujo exemplos pode-se citar a ampliação ou implementação de redes elétricas, de telefonia e afins. Concessão de galpões

com carência extensa no período de aluguel. Em contrapartida, espera-se: geração de empregos diretos, estimativa de faturamento e de contribuição tributária municipal. Além, das leis que regulamentam as incubadoras e o Condomínio Municipal de Empresas. Nesse sentido, identifica-se novamente ações coordenadas para a continuidade do pólo, assim como a incorporação na legislação dos mecanismos de manutenção e ampliação do ecossistema de tecnologia da cidade.

O plano de sustentabilidade da PROINTEC, objetiva garantir a sustentabilidade por meio de um planejamento estratégico conciso, que é antecipado no próprio documento por: diagnóstico do cenário atual, contexto histórico do programa e instituições anexas. O planejamento estratégico independente de sua vertente científica, ou aplicável, seja empresarial ou público, tem o mesmo objetivo ao ser implementado: guiar a organização pelo melhor caminho mediante a sua missão, visão, valores e objetivos.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico proposto pela PROINTEC, se inicia prometendo que irá guiar a organização pelo melhor caminho. Sendo que, como mencionado, antecede o plano; a apresentação de alinhamentos, cenários, realizações, dentre outras perspectivas suficientemente importantes para a empregabilidade do plano estratégico.

Feito os antecedentes e apresentações, o documento insere uma análise de SWOT, proposta por Kotler et al (1967); que consiste em uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais contempla a metodologia do Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1997), dentre outras metodologias de gestão de desempenho. Por conseguinte, são apontados na obra de Kotler et al (1967), como fator crucial ao planejamento estratégico.

Em seguida, é apresentada a demanda que a PROINTEC possui, assim como sua respectiva secretaria perpendicular, onde contempla-se o público-alvo, parte importante da metodologia estratégica (PEREIRA, 2010) e satisfatória a uma organização orientada a mesma.

Seguindo, o planejamento entra no ponto crucial que compõe as prévias do plano estratégico, a missão. A missão organizacional é um ponto crucial (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007), pois a partir do que a instituição objetiva alcançar e realizar, que se delimitam os pontos subsequentes, como visão, objetivo, valores e correlatos. Ou seja, o planejamento estratégico parte do princípio de realização da missão.

Sendo assim, a PROINTEC e adjacentes tem por missão: “*Promover a transformação de ideias inovadoras em negócios, bem como o fortalecimento de empresas, a fim de incentivar o empreendedorismo e gerar desenvolvimento social e econômico*”. Apesar da proposta de tamanho considerável, até então atende a proposta de demanda da organização, uma vez que o documento apresenta as empresas incubadas e sua proposta de incubação já implementada nos últimos anos, aliado aos incentivos municipais, como o fiscal, por exemplo, compõe os meios para a satisfação da missão estabelecida.

Por visão, entende-se como a maneira que a organização encara e enxerga ao futuro previsto à realização de sua missão (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Sendo assim, a visão da instituição se entende como: “*Ser sustentável na geração e no fortalecimento de empreendimentos inovadores*”. A proposta visionária também está compatível com a missão, pois a complementa, afinal de contas para se gerar desenvolvimento, é importante que seja sustentável, além de que para transformar ideias inovadoras em negócios, é necessário que as fortaleça.

Os valores, são o que a instituição entende como necessário para se colocar à luz da missão e de sua visão (PEREIRA, 2010), nesse sentido, tem como valores: confidencialidade, sinergia, valorização do ser humano, excelência, valorização da marca, infraestrutura avançada, responsabilidade socioambiental. Nesse caso, deve-se analisar o conjunto de fatores de todo o corpo estratégico para afirmar como sendo os valores viáveis ou não. Todavia, antecipando a referida análise documental, encontram-se em consonância com os objetivos tratados pela instituição. Tal fato, é perceptível novamente com uma comparação lógica, de que para transformar ideias inovadoras em negócios (parte chave da missão da PROINTEC), é necessário, ou imprescindível, que se valorize o ser humano, tenha excelência, confiabilidade, sinergia, e todos os demais valores.

Feito isso, são delimitados os objetivos estratégicos, cujo abarcam o que se almeja atingir mediante os fatores supracitados, somados principalmente à missão. Em decorrência das normas e diretrizes de sigilo e não divulgação documental, esses não serão explicitados, assim como maiores detalhamentos do respectivo plano. Não obstante, é importante salientar que seus objetivos são coniventes e condizentes com a missão, visão, valores, segmento de público e ademais contemplados anteriormente. Além disso, não há uma regra definida para elaboração dos objetivos estratégicos, uma vez que de acordo com Pereira (2010), devem ser formulados

de acordo com as necessidades organizacionais.

Na taxonomia de Kaplan & Norton (1997), onde se cunha o planejamento estratégico por cartões, ou mapa estratégico, denominado de Balanced Scorecard, sua organização é dividida por setores de análise, como: financeiros, processos internos, clientes. Dentre tantas outras perspectivas que a instituição julga como necessário a colocação de sua estratégia.

Com o aspecto mencionado, as estratégias desrespeitam não somente as diretrizes postuladas por Kaplan & Norton (1997), abarcando financeiro, clientes, processos internos, aprendizados. Tudo isso salientando seus indicadores, métricas e demais diretrizes de importância categórica, como também os Stakeholders, que por obviedade, são contemplados em um plano de estratégia e ação, inclusive levando em consideração fatores condicionantes, ações e justificativas de legibilidade do norteamento estratégico, apontadas como imprescindíveis. Contudo, estamos falando de plano estratégico para o setor público, e como a metodologia advém do setor privado, algumas adaptações devem ser observadas, como destaca Fernandes (2008):

“[...] há de se levar em conta que não é possível transpor diretamente um instrumento de gerenciamento do setor privado para o setor público, são necessárias diversas adaptações. Isso porque a missão do setor público é diferente do setor privado. O setor público não visa o lucro e sim o atendimento de questões ligadas aos direitos de cidadania e do bem-estar dos cidadãos. Logo, o público-alvo deixa de ser o consumidor e passa a ser o cidadão, que tem direitos mais amplos que os direitos do consumidor. A lógica que move o setor público é diferente da lógica que move o setor privado [...] Dentro desta lógica analítica, o planejamento estratégico municipal busca a valorização, a atração e a localização de diferentes investimentos no território municipal, principalmente os ligados ao capital transnacional, com objetivo de inserir a cidade no mercado mundial de cidades, que, como já salientado, surgiu após o fenômeno da globalização. Os governos locais passam a operar nas cidades entre a lógica pública e a privada.” (FERNANDES, 2008:26 e 27)

Neste sentido, podemos observar que em teoria, no papel, o plano de sustentabilidade da PROINTEC que colocou em ação a criação do Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica (PROINTEC), as leis municipais 2.916/97, 3.043/98, 3.439/00, 4.076/06, lei complementar 063/06 e o decreto 5.424/06, caminham exatamente no sentido incorporar em seu planejamento e legislação as questões voltadas para o desenvolvimento tecnológico vinculado ao econômico da cidade. Basta saber se o plano

diretor vai no mesmo sentido, adicionalmente, é foi possível observar já no início desta seção, as ações coordenadas à continuidade e desenvolvimento do pólo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí.

## **6.2 Plano Diretor**

Com base no capítulo anterior, identificou-se a implementação do planejamento estratégico perpendicular à cidade de Santa Rita do Sapucaí-MG. Mesmo que o documento pertença a PROINTEC, essa instituição em questão obedecer às normas e diretrizes da Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio; sendo ela circundante a ampliação, regularização e proposição de medidas referentes (ações coordenadas) ao polo tecnológico aqui analisado, assim como as estratégias averiguadas e propostas para sua manutenção e ampliação.

Contudo, para que seja implementado o referido planejamento e seus objetivos, deve-se haver uma consonância com o plano diretor municipal, afinal de contas tal lei versa sobre o planejamento territorial do município que pode induzir o desenvolvimento e localizar investimentos no território municipal.

O Plano Diretor em vigência desde 2012, fora deliberado pela lei complementar municipal de nº 79, além de criar o conselho multidisciplinar dentre outras providências. Diante dos diversos objetivos contemplados pelo respectivo plano diretor, os que serão analisados serão aqueles circundantes ao planejamento estratégico da PROINTEC e Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio, que por conseguinte pressupõe que sua relação permitirá a realização e boa execução do planejamento estratégico analisado anteriormente. Sendo assim, os objetos de compreensão, são:

*“Art. 6º. São objetivos gerais deste Plano Diretor Participativo:*

*“I - Ordenar o uso e ocupação do solo;*

*“Art. 7º. São objetivos específicos deste Plano Diretor Participativo:*

*V - Incentivar o estabelecimento de parcerias do Polo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí com outros polos tecnológicos nacionais e/ou do exterior”*

Dentre as citações acima que contemplam a ordem industrial do município, em específico por atender no parágrafo V os stakeholders previstos no planejamento estratégico da PROINTEC e Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio, além do

parágrafo I que contempla a ordenação e uso do solo, onde entende-se inclusive a ocupação do solo pelas indústrias. Por conseguinte, o Plano Diretor contempla em Específico as Indústrias em sua subseção III, Art.25 que diz das indústrias, a seguir os itens específicos consoantes ao plano estratégico objeto do estudo:

*“I - Determinar áreas de uso industrial, bem como a espacialização e acompanhamento das indústrias já existentes na área urbana;*

*III - incentivar a implantação de indústrias que complementam as cadeias produtivas locais e regionais;*

*[...] XII - fomentar a instalação de novas empresas, respeitando as vocações do município, com potencial de geração de empregos qualificados, geração de renda e recolhimento de impostos para o município;”*

Apesar dos itens e artigos citados contemplarem diretamente o Planejamento Estratégico analisado, sendo ele regente principal do pólo tecnológico de Santa Rita do Sapucaí; o plano diretor possui outros artigos e itens, que por obviedade afetam direta e indiretamente a atividade industrial local, como é possível observar também na Seção V, Subseção III que versa sobre o Setor Industrial, artigo 25:

*“Art. 25. São diretrizes e estratégias para o Setor Industrial:*

*I - determinar áreas de uso industrial, bem como a espacialização e acompanhamento das indústrias já existentes na área urbana;*

*II - induzir as indústrias que se encontram dispersas dentro da área urbana, que comprovadamente causem incômodo, a se adequarem e ou transferirem-se para a zona especial de interesse industrial de pequeno e médio porte;*

*III - incentivar a implantação de indústrias que complementam as cadeias produtivas locais e regionais;*

*IV - incentivar a implantação de empresas de reciclagem de lixo eletrônico e outros rejeitos considerados especiais, resultantes das operações das empresas do município, reduzindo o custo e facilitando seu devido descarte;*

*V - utilização da Zona de Interesse Industrial Especial; [...]*

*VIII - estimular e apoiar as empresas, particularmente as micro e pequenas, a desenvolverem ações visando melhorar a produtividade;*

*IX - buscar soluções técnicas que contemplem as características vulneráveis do município;*

*X - incentivar e apoiar as empresas, particularmente as micro e pequenas, nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, tanto as realizadas internamente, quanto em parceria com instituições de ensino e pesquisa do município;*

*XI - fomentar a instalação de micro e pequenas empresas, principalmente aquelas surgidas no próprio município, dando a elas prioridade na ocupação do Condomínio Municipal de Empresas ou em outros espaços mantidos pelo município;*

*XII - fomentar a instalação de novas empresas, respeitando as vocações do município, com potencial de geração de empregos qualificados, geração de renda e recolhimento de impostos para o município;*

*XIII - apoiar as empresas, em particular as micro e pequenas, na elaboração de projetos para captação dos recursos para financiar seus investimentos e prover capital de giro, inclusive através de formação de convênios com instituições financeiras, órgãos de fomento, instituições de ensino, entidades de classe (como a SINDVEL), visando ofertar treinamentos e consultorias especializadas, abertas às empresas locais, com foco principal nas incubadas, incluindo todas as incubadoras já existentes no município [...]*

Além disso, indiretamente o plano diretor incorpora a questão voltada para a presença da Escola Técnica de Eletrônica, do Instituto Nacional de Telecomunicações e do Centro de Ensino Superior em Gestão, Tecnologia e Educação na cidade de Santa Rita do Sapucaí, quando foca no artigo acima citado em seu parágrafo XII “*as vocações do município, com potencial de geração de empregos qualificados*”.

Complementarmente, no sentido de induzir a localização de empresas no território municipal, a prefeitura destaca parcela do território da cidade para a instalação e consolidação de uma Zona Industrial, como é possível observar no Macrozoneamento presente no Plano Diretor:

*Art. 48. A Macrozona Urbana, de acordo com o Anexo VI, subdivide-se nas seguintes Zonas:*

*I - Zona Urbana 1 - Z1;*

*II - Zona Urbana 2 - Z2;*

*III - Zona Urbana 3 - Z3;*

*IV - Zona Urbana 4 - Z4;*

*V - Zona Urbana 5 - Z5;*

*VI - Zona Urbana 6 - Z6;*

*VII - Zona Central- ZC;*

*VIII - Zona de Entorno da Praça Santa Rita - ZEP;*

*IX - Zonas de Preservação Ambiental - ZPA;*

*X - Zona Industrial - ZI;*

*XI - Zonas Especiais de Interesse Social - ZEIS;*

*XII - Zona Rural- ZRU.*

Diante do exposto, que o plano de sustentabilidade da PROINTEC que colocou em ação a criação do Programa Municipal de Incubação Avançada de Empresas de Base Tecnológica (PROINTEC), as leis municipais 2.916/97, 3.043/98, 3.439/00, 4.076/06, lei complementar 063/06 e o decreto 5.424/06, complementam o plano diretor em vários aspectos, principalmente na indução da atração de indústrias por meio a políticas de incentivo fiscal e zoneamento territorial específico.

### **6.3 Análise comparada dos mecanismos de planejamento**

A partir da análise das legislações acima mencionadas, foi possível criar um quadro comparativo observando duas dimensões de análise que ficaram evidentes no decorrer da leitura e do levantamento documental. As categorias são:

- **Base territorial** - se caracteriza por alterações ou previsões, garantidas por lei, no território municipal para o desenvolvimento se tornar um ponto estratégico desse rearranjo globalista e desenvolvimento local aproveitando sua localização privilegiada, conforme observado no decorrer deste trabalho.
- **Fomento ao desenvolvimento tecnológico** - se caracteriza por alterações ou previsões, garantidas por lei, para fomentar a criação ou localização de empresas de base tecnológica no território do município.

Sendo assim, foi possível constatar, sem verificar a resultante da aplicação desta legislação no município, que houve um esforço de coordenação nos mecanismos de planificação analisados do município no sentido de desenvolvimento local de Santa Rita do Sapucaí para manutenção de estratégias aplicadas pelo município para a implementação e continuidade do então polo tecnológico da cidade, conforme pode-se notar no quadro abaixo.

Quadro 2 - Quadro comparativo observando das dimensões de análise

Dimensão de Análise	Plano Diretor Plano de Sustentabilidade
Base territorial	Zona Industrial - ZI Conjunto de leis complementares ao Plano de Sustentabilidade que propõe as seguintes medidas: doação de terreno, terraplanagem ou aterramento do respectivo espaço de alocação industrial, incentivos fiscais do tipo; supressão do IPTU e ISS, além de aparatos de facilidade logística, cujo exemplos pode-se citar a ampliação ou implementação de redes elétricas, de telefonia e afins.
Fomento	Fomentar a instalação de Programa Municipal de

desenvolvimento tecnológico	micro e pequenas empresas, Incubação Avançada de principalmente Empresas de Base aquelas surgidas no próprio Tecnológica (PROINTEC) município, dando a elas prioridade na ocupação do Condomínio Municipal de
-----------------------------	---

	Empresas ou em outros espaços mantidos pelo município;
--	--

Fonte: Elaboração própria

Ao observar o quadro acima podemos afirmar que de acordo do com objetivo primordial do trabalho, declarado no decorrer deste documento, por meio de uma pesquisa documental e fazendo uma breve análise da legislação e dos planos municipais adotados pelo município, conseguimos concluir que se a cidade incorporou em sua legislação às questões voltadas para o desenvolvimento tecnológico e por conseguinte conseguiu-se apontar ações coordenadas, ou seja, as estratégias aplicadas pelo município para a implementação e continuidade do então polo tecnológico da cidade, pelo menos em termos de planejamento e legislação, mesmo porque não analisamos a aplicação destes mecanismos.

## 7. Conclusão e considerações finais

Em primeiro lugar, vale ressaltar que o processo de planejamento estratégico deve ser pressuposto racionalmente de pelo menos duas fases: elaboração e acompanhamento de implementação (TAWSE; TABESH, 2021), nesse sentido, percebe-se uma limitação metodológica no trabalho, onde não foi possível acompanhar o processo de acompanhamento e implementação do planejamento estratégico (Plano de Sustentabilidade) da PROINTEC.

Com relação ao plano diretor, também há previsão por via de obrigatoriedade legislativa de um "Sistema de Acompanhamento e Controle" (Estatuto da Cidade, 2002, p. 267), tal sistema não pode ser observado dada as limitações metodológicas do presente trabalho, que se resume em uma análise documental, para tal aprofundamento necessita-se de um trabalho complementar em campo.

Ainda com relação ao PDM, de fato foi perceptível que as ações propostas no Plano Estratégico do pólo eletrônico são contemplados no plano diretor da cidade, que embora completo, segue teoricamente os preceitos básicos e obrigatórios de um PDM, não propondo nada tão inovador ao incentivo de um pólo tecnológico que outrora já possuiu tanta notoriedade e reconhecimento.

O Plano Estratégico da PROINTEC, que basicamente norteia as estratégias correspondentes ao pólo tecnológico da cidade e por eles denominado de Plano de Sustentabilidade, segue diversos preceitos literários de um PEE tradicional, isso pode ser concluído em decorrência do proposto pela instituição e Secretaria de Desenvolvimento da Cidade de parceria e incentivo público junto à iniciativa privada, também denominado de PPP (OSEI-KYEI; CHAN, 2015), pois o objetivo concluído pelas bases comparadas entre o PDM e o PEM é justamente a atratividade e sustentabilidade de empresas privadas de base tecnológica na cidade, no caso do PDM, não especifica que essas empresas são de base tecnológica ou não.

Por fim, de fato foram incorporadas diretrizes do PDM no PEM, no entanto para o PDM sugere-se que esse deve ser revisto de forma a fomentar o desenvolvimento das raízes industriais da cidade que são as empresas de base tecnológica, adicionalmente o trabalho também sugere a institucionalização legislativa das ações propostas pelo PEM. Ademais, a limitação metodológica impediu a verificação do processo de implementação do PEM e sua continuidade, sugerindo um novo trabalho para tal investigação in loco.

## **8 Referencial Teórico:**

**AMBIENTE ECOLOGICAMENTE SUSTENTÁVEL.** Revista Catalana de Dret Ambiental, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 1-38, maio 2021. Universitat Rovira I Virgili. <http://dx.doi.org/10.17345/rcda>.

AYER, Flávia. Entenda por que Santa Rita do Sapucaí é uma potência tecnológica em Minas. 2015. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2015/06/22/interna\\_tecnologia,660561/potencia-tecnologica.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/tecnologia/2015/06/22/interna_tecnologia,660561/potencia-tecnologica.shtml). Acesso em: 03 ago. 2021.

BRANDÃO, Carlos Antônio. Do plano diretor às operações urbanas consorciadas. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 1-6, 20 mar. 2020. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (RBEUR). <http://dx.doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.202008pt>.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional - Mdr. Ministério do Desenvolvimento Regional - Mdr. **GUIA PARA ELABORAÇÃO E REVISÃO DE PLANOS DIRETORES.**

Brasília: Ministério do Desenvolvimento Regional - Mdr, 2021.

BRYUKHOVETSKAYA, S V; A ARTAMONOVA, K; A GIBADULLIN, A; A ILMINSKAYA, S; KURBONOVA, Z M. Management of digital technology development in the national economy. **Iop Conference Series: Earth and Environmental Science**, [S.L.], v. 421, p. 042018, 7 jan. 2020. IOP Publishing. <http://dx.doi.org/10.1088/1755-1315/421/4/042018>

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard**: conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em redes**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

Estatuto da cidade: guia para implementação pelos municípios e cidades. (2002). (2a ed.). Brasília: Câmara dos deputados, coordenação de publicações.

.FARIA, J. H. Dimensões da Matriz Epistemológica em Estudos em Administração: uma proposição. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2012. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gestão & Produção*, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 610-621, 27 mar. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x481-16.3>

FERNANDES, Janaína de Mendonça. **O planejamento estratégico como instrumento de gestão em cenários complexos**: um estudo sobre os planos estratégicos do Rio de Janeiro e de Barcelona. Tese (Doutorado em Administração) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

FERREIRA, João Sette Whitaker. Globalização e urbanização subdesenvolvida. São Paulo Perspec. [online]. 2000, vol.14, n.4 [cited 2020-09-28], pp.10-20. Available from: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392000000400003&lng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000400003&lng=en)

&nrm=iso>. ISSN 1806-9452. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392000000400003>

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. . **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicações**: 2020-2021. Rio de Janeiro, 2021. 247 p.

FREITAS, Vladimir Passos de; COUTO, Clayton Santos do. **DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DIRETOR COMO GARANTIA DE UM MEIO**

GARCIA, Renato; DIEGUES, Antonio Carlos; ROSELINO, José Eduardo; COSTA, Ariana

GOULART, Marilda Nascimento. O Planejamento Estratégico Como Ferramenta Municipal de Planejamento. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal Fluminense. Bacharelado em Administração Pública. 2005.

HELDER, R. R. Como fazer análise documental. Porto, Universidade de Algarve, 2006.

JORGENSON, Dale W.; VU, Khuong. Information Technology and the World Economy\*. **The Scandinavian Journal Of Economics**, [S.L.], v. 107, n. 4, p. 631-650, dez. 2005. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9442.2005.00430.x>.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. São Paulo: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Rio de Janeiro: Atlas, 1967.

KAPLAN, Robert; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEONOVA, Tatiana. E-government in the informational economy. **2009 International**

**Conference On Management Science And Engineering**, Moscow, v. 0, n. 0, p. 10-16, set. 2009. IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/icmse.2009.5317527>

HURTADO, Saúl Rick Fernández; MARTÍNEZ, Luz Ángela Martínez; FOU DA, Regine Adele Ngono. Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 254-279, 2 ago. 2019. Universidad de Narino. <http://dx.doi.org/10.22267/rtend.192001.108>.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital Transformation Strategies. **Business & Information Systems Engineering**, [S.L.], v. 57, n. 5, p. 339-343, 4 ago. 2015. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.

PAROBELLI, Fernando s. **Transformações no Padrão Locacional Industrial**: o caso de santa rita do sapucaí. 1996. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal Fluminense, Brasília, 1996.

OSEI-KYEI, Robert; CHAN, Albert P.C.. Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International Journal Of Project Management*, [S.L.], v. 33, n. 6, p. 1335-1346, ago. 2015. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008>.

PLANO DIRETOR DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ. Santa Rita do Sapucaí: Prefeitura Municipal de Santa Rita do Sapucaí, 2012.

PLANO DE SUSTENTABILIDADE PROINTEC. Santa Rita do Sapucaí: Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia, Indústria e Comércio, 2017.

PREFEITURA de Santa Rita do Sapucaí. 2021. Disponível em: <https://pmsrs.mg.gov.br/>. Acesso em: 03 ago. 2021.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. *Revista de Administração Pública*, [S.L.], v. 41, n. 2, p. 255-271, abr. 2007. FapUNIFESP (SciELO).

<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122007000200005>.

ROBERTS, John Michael; JOSEPH, Jonathan. Beyond Flows, Fluids and Networks: social theory and the fetishism of the global informational economy. *New Political Economy*, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 1-20, 13 jan. 2014. Informa UK Limited.

<http://dx.doi.org/10.1080/13563467.2013.861413>.

Ribeiro. **Desenvolvimento local e desconcentração industrial:** uma análise da dinâmica do sistema local de empresas de eletrônica de santa rita do sapucaí e suas implicações de políticas. *Nova Economia*, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 105-122, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6351/1713>.

SANT'ANNA RAMOS VOSGERAU, Dilmeire; PAULIN ROMANOWSKI, Joana. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. *Revista Diálogo Educacional*, [S.L.], v. 14, n. 41, p. 165-189, jul. 2014. ISSN 1981-416X. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/2317>>. Acesso em: 02 mar. 2021. doi:<http://dx.doi.org/10.7213/dialogo.educ.14.041.DS08>.

SANTA RITA DO SAPUCAÍ (Município). Lei nº 2.916/97, de 1997. Santa Rita do Sapucaí

SANTA RITA DO SAPUCAÍ (Município). Lei nº 3.043/98, de 1998. Santa Rita do Sapucaí

SANTA RITA DO SAPUCAÍ (Município). Lei nº 3.439/00, de 2000. Santa Rita do Sapucaí

SANTA RITA DO SAPUCAÍ (Município). Lei nº 4.076/06, de 2006. Santa Rita do Sapucaí

SANTA RITA DO SAPUCAÍ (Município). Lei Complementar nº 063/06, de 2006. Santa Rita do Sapucaí

SANTA RITA DO SAPUCAÍ (Município). Decreto nº 5.424/06, de 2006. Santa Rita do Sapucaí

SOUSA, Ana Rosa de; BRITO, Mozar José de; SILVA, Paulo José; ARAĐJO, Uajará Pessoa.

COOPERAÇÃO NO APL DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 157-187, fev. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p157-187>.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: Ibpx, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAWSE, Alex; TABESH, Pooya. Strategy implementation: a review and an introductory framework. *European Management Journal*, [S.L.], v. 39, n. 1, p. 22-33, fev. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>.

ULTRAMARI, Clovis; REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico e Planos Diretores Municipais: referenciais e bases de aplicação. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 717-739, set. 2008. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552008000300006>.