

PLANO DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL (PDDM)

DISTRITO INDUSTRIAL E LOGÍSTICO DO SUBAÉ



*Santo Amaro/BA
Maio de 2025*



PLANO DE AÇÃO

DISTRITO INDUSTRIAL E LOGÍSTICO DO SUBAÉ

Santo Amaro-Bahia



FICHA TÉCNICA

Realização:

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO AMARO

Flaviano Horhs da Silva Bomfim – Prefeito Municipal

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E GOVERNO

Moacyr dos Santos Silva – Secretário

FUNDAÇÃO DE APOIO AO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO E DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - FAEPE

Diego Britto Eloy – Diretor Presidente

Equipe Técnica:

COORDENAÇÃO TÉCNICA FAEPE

Almir de Souza Eloy – Gestor do Conhecimento

José Afonso Baltazar da Silveira - Economista

CONSULTORIA DE APOIO

Daniel Ivo Neri Grave

Apoio:

SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DA BAHIA

Carlos Henrique de Oliveira Passos – Presidente

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO ESTADO DA BAHIA

Angelo Almeida – Secretário de Estado

SUPERINTENDÊNCIA DE ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS E FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (SUAD)

Luciano Giudice Torres - Superintendente

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE)

Jorge Khoury Hedaye – Superintendente da Bahia

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	5
2. OBJETIVO	6
3. METODOLOGIA	7
a. Diagnóstico Integrado do Território	7
b. Definição das Ações Estratégicas	8
3.3 Criação de um Comitê Gestor	8
3.4 Monitoramento e Avaliação Contínua	8
4. DISTRITO INDUSTRIAL E LOGÍSTICO DO SUBAÉ	9
5. CONFIGURAÇÃO TERRITORIAL	14
6. ABORDAGEM DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E DAS TEORIAS CRÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.	19
7. PROPOSTA DE UM MODELO DE GOVERNANÇA	25
8. ATRIBUIÇÕES DA INDÚSTRIA NA GOVERNANÇA	26
8.1 Envolvimento e Compromisso do Empresário	28
8.2 Estrutura da Representatividade Industrial na Governança	28
8.3 Perfil do Secretário Executivo	29
8.4 Apoio Operacional	30
9. GOVERNANÇA	30
Tabela 4. - Plano de Ação para Governança	32
10. INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA	33
Tabela 5 - Plano de Ação para Infraestrutura e Logística	34
11. MERCADO E IMAGEM	36
Tabela 6 - Plano de Ação para Mercado e Imagem	37
12. COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL	38
Tabela 7 - Nivelamento do Desempenho	39
Tabela 8 - Macrogestão	41
13. CAPACITAÇÃO E RECURSOS HUMANOS	44
Tabela 9 - Plano de Ação para Capacitação e Recursos Humanos	46
14. CIÊNCIA E TECNOLOGIA	47
Tabela 10 - Plano de Ação para Ciência e Tecnologia	49
15. ECONOMIA E FINANÇAS	49
Tabela 11 - Plano de Ação para Economia e Finanças	50
16. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
17. CRONOGRAMA	52
Tabela 12 - Cronograma de Execução do Plano de Ação do DILS (2025–2028)	52

1. APRESENTAÇÃO

O DISTRITO INDUSTRIAL E LOGÍSTICO DO SUBAÉ de Santo Amaro está inserido na Região do Recôncavo da Bahia, com influência econômica e social na Região Metropolitana de Feira de Santana, precisamente com os municípios do Território de Identidade Portal do Sertão, distante 70 km em relação à Região Metropolitana de Salvador. A implantação deste Distrito Industrial ocorre num momento de saturação, e de crescimento industrial no município e no país como um todo.

As condições existentes no momento da implantação do Distrito Industrial e Logístico do Subaé no município de Santo Amaro estão expressas no Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal (PDDM) aprovado na Lei Complementar nº 1990/2014, já sofreram alterações relevantes, bem como se alterou o perfil da indústria no mundo contemporâneo.

Considerando a necessidade de reavaliar a situação atual dos distritos industriais e a promoção da consequente revitalização, foi aprovada a Lei Complementar nº 2.133 de 30 de agosto de 2018, elaborado o Plano de Ação de Revitalização e Modernização do Distrito Industrial de Santo Amaro, tendo como premissa a organização de novos e modernos Distritos Industriais.

Para o sucesso deste plano, foram também aprovadas a Lei nº 2.120 de 02 de janeiro de 2018, que institui o Programa de Parceria Público Privada e Concessões, bem como a Lei nº 2.158 de 18 de setembro de 2019, que Declara de Utilidade Pública para fins de desapropriação, as áreas de terra que indica e dá outras providências.

Estão envolvidas as seguintes instituições baianas, coordenadas pela AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO LOCAL (ADL) Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), bem como a participação ativa e constante dos empresários industriais dos distritos, evidenciando a interdisciplinaridade da participação do poder público, de empresários e acadêmicos.

- Prefeitura Municipal de Santo Amaro
- Região Metropolitana de Feira de Santana (RMFS)



- Consórcio de Desenvolvimento Territorial do Recôncavo (CTR)
- Centro Industrial do Subaé (CIS)

O Plano de Ação reúne propostas de ações para o Distrito Industrial e Logístico do Subaé de Santo Amaro, orientadas principalmente para auxiliar os empresários, que dele fazem parte. Cada uma das ações foi detalhada e inserida em um grupo específico de necessidade se de acordo com o eixo temático em que melhor se enquadra.

Os eixos temáticos são os seguintes:

- (1) Governança;
- (2) Infraestrutura e Logística;
- (3) Mercado e Imagem;
- (4) Competitividade Industrial;
- (5) Capacitação e Recursos Humanos;
- (6) Ciência e Tecnologia;
- (7) Economia e Finanças.

As propostas de ações para o Distrito Industrial e Logístico do Subaé estão apresentadas no Caderno de Ações anexo.

O Plano de Ação de Revitalização e Modernização do Distrito Industrial e Logístico do Subaé de Santo Amaro diz respeito a uma vigorosa iniciativa de atração de novos e sofisticados empreendimentos, com tecnologia de ponta, representando para esse distrito industrial e área de influência, um novo ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável.

2. OBJETIVO

O Plano de Ação do Distrito Industrial e Logístico do Subaé tem como objetivo analisar quais são os atuais desafios para o Distrito e propor ações de recuperação, modernização e/ou inovação para o espaço físico e para o conjunto de indústrias nele existente, visando à ampliação da competitividade industrial.

3. METODOLOGIA

A concepção teórico-metodológica que fundamentará o desenvolvimento da proposta, integrando as dimensões da Gestão, do Planejamento e do Desenvolvimento, associará uma visão mais ampliada e abrangente do PDDM que deve estar voltado para identificar, interpretar e analisar as diversidades do município, através de uma abordagem multidisciplinar e participativa, tendo como referência os conceitos da Administração Política e de Desenvolvimento Sustentável, de modo a indicar os rumos a serem seguidos pela municipalidade para o alcance efetivo do desenvolvimento administrativo, econômico, social, cultural e ambiental.

Para fundamentar, de forma breve, os conceitos que orientarão o desenvolvimento do plano, serão apresentados, a seguir, os conceitos teórico-metodológicos da Administração Política e do Desenvolvimento Sustentável, que caracterizam a inovação dessa proposta.

A metodologia e diretrizes adotadas para a elaboração do Plano de Ação de Revitalização e Modernização do Distrito Industrial e Logístico do Subaé, instituído pela Lei Municipal nº 2.133 de 30 de agosto de 2018, busca orientar de forma técnica, participativa e integrada as ações estratégicas propostas. A proposta metodológica está em conformidade com as diretrizes do Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal (PDDM), funcionando como base para o ordenamento do território, a indução do desenvolvimento econômico e a valorização da participação social.

a. Diagnóstico Integrado do Território

A primeira etapa consistiu na análise detalhada das condições do município de Santo Amaro e, em especial, da área destinada à implantação do Distrito Industrial e Logístico do Subaé e seu entorno. Essa etapa compreendeu:

- Levantamento de dados socioeconômicos, ambientais, urbanísticos e logísticos;

- Identificação das potencialidades econômicas locais e regionais, com foco na diversificação produtiva;
- Avaliação da infraestrutura existente e da capacidade instalada para receber empreendimentos industriais;
- Reavaliação técnica e legal das áreas destinadas à desapropriação, priorizando critérios de viabilidade, impactos sociais e interesse público.

b. Definição das Ações Estratégicas

Com base nas informações levantadas, foram estruturadas ações estratégicas que visam:

- Garantir o bom funcionamento do Distrito Industrial, assegurando infraestrutura de qualidade (logística, energia, saneamento, conectividade);
- Promover o ordenamento do uso do solo e a sustentabilidade ambiental;
- Estimular a geração de empregos e a capacitação da mão de obra local;
- Atrair investimentos e articular o Distrito Industrial e Logístico do Subaé com o **Centro Industrial do Subaé (CIS)**, ampliando os efeitos positivos na economia local e regional.

3.3 Criação de um Comitê Gestor

Foi prevista a formação de um Comitê Gestor Intersetorial do Distrito Industrial e Logístico do Subaé, com as seguintes atribuições:

- Acompanhar e fiscalizar a implantação das ações previstas no plano;
- Integrar os esforços dos poderes públicos (municipal, estadual e federal), da sociedade civil e do setor empresarial;
- Promover a transparência e o controle social;
- Sugerir ajustes e aperfeiçoamentos contínuos ao plano, com base em evidências e participação popular.

3.4 Monitoramento e Avaliação Contínua

- Definição de metas, indicadores e cronogramas de curto, médio e longo prazo;
- Relatórios periódicos de avaliação e revisão das ações;
- Divulgação dos resultados por meio de plataformas acessíveis à população.

O Distrito Industrial e Logístico do Subaé, instituído pela Lei Municipal nº 2.133 de 30 de agosto de 2018, terá como uma das suas diretrizes a articulação com o Centro Industrial do Subaé – CIS, cujo plano de expansão contempla os municípios limítrofes à Feira de Santana. Essa parceria entre governos Estadual e Federal busca apresentar alternativas eficientes e criativas para diversificar e ampliar a base econômica do município e da Região Metropolitana.



O mapa do município de Santo Amaro, acompanhado da demarcação da área destinada ao Distrito Industrial e Logístico do Subaé, cumpre um papel estratégico na visualização e planejamento do uso do solo para fins industriais e logísticos. A delimitação precisa dessa área permite maior clareza para gestores públicos, investidores e demais interessados quanto à localização exata do empreendimento, sua acessibilidade e proximidade com rodovias, centros urbanos e áreas ambientais sensíveis. Essa demarcação é essencial para orientar futuras obras de infraestrutura, estabelecer zonas de expansão e garantir segurança jurídica às ações de desapropriação, instalação de empresas e prestação de serviços públicos.

No entanto, essa área **necessita de uma remarcação e expansão territorial**, especialmente nas regiões situadas **às margens das rodovias BR-324 e BR-101**, que representam corredores logísticos fundamentais para o escoamento da produção e a integração com outros polos econômicos da Bahia. A ampliação do território do Distrito Industrial e Logístico do Subaé, nessas áreas pode potencializar sua atratividade, aumentar a capacidade de instalação de novas empresas e garantir maior competitividade para o município no cenário regional e estadual. A atualização do mapa e da delimitação do distrito é, portanto, uma etapa crucial para consolidar Santo Amaro como um polo industrial estratégico. Ainda, a **Lei Municipal nº 2.158/2019**, que declara de **utilidade pública** a área destinada à implantação do **Distrito Industrial e Logístico do Subaé** no município de Santo Amaro. Essa legislação é fundamental por reconhecer formalmente o interesse público na criação do distrito, possibilitando ações administrativas e jurídicas necessárias para sua implementação, como desapropriações e investimentos em infraestrutura.

Tabela 1- Quadro com a localização geográfica dos setores

SETOR	LATITUDE	LONGITUDE	ELEVAÇÃO	ACESSO
01	S 12.38213°	O 12.38213°	223,40 m	BR 324 E BA 082
02	S 12.37504°	O 38.82569°	212,48m	BR 324-BR 101-BA082

03	S 12.40900	O 38.81085°	221,90	BA 082 KM 05
04	S 12.44156°	O 38.79768°	218,10	BA 082 KM 09

A atualização e expansão do Distrito Industrial são de grande importância, pois permitem adaptar o projeto às novas demandas econômicas, ambientais e sociais do município e da região.

Com a modernização e readequação do espaço, torna-se possível atrair novos empreendimentos, gerar empregos qualificados, fortalecer a economia local e ampliar a arrecadação municipal. Além disso, a expansão do distrito garante uma ocupação ordenada e sustentável do território, alinhada ao planejamento urbano e às políticas públicas de desenvolvimento.

Atualmente o município de Santo Amaro, possui aproximadamente 1.108 empresas instaladas em sua área, sendo em sua maioria, de micro e pequeno portes, distribuídas entre os segmentos industrial, comercial e de serviços. Podem-se mencionar algumas empresas implantadas, tais como:

1 - Penha Papéis e Embalagens Ltda

- **Endereço:** Fazenda Pitinga, Santo Amaro, BA, 44.200-000
- **Setor:** Indústria de papel e embalagens

2 - Penha Agro-Florestal Ltda

- **Endereço:** Fazenda Pitinga, Santo Amaro, BA, 44.200-000
- **Setor:** Indústria de papel e embalagens

3 - Fex Indústria de Papéis Ltda (FOFEX)

- **Endereço:** Rodovia Km 15, Santo Amaro, BA, 44.200-000
- **Setor:** Indústria de papéis

4 - Indústria de Papéis Tissue Ltda

- **Endereço:** Rodovia Km 15, S/N Galpao 8 - Povoado do Tabuleiro
- **Setor:** Indústria de papéis

5 - LG Blocos

- **Endereço:** Distrito Tanque da Senzala S/N Tanque da Senzala
- **Setor:** Fabricação de blocos de concreto

6 - Legna Planejados

- **Endereço:** Distrito Tanque da Senzala S/N Tanque da Senzala
- **Setor:** Fabricação de móveis planejados

7 - A.C Blocos

- **Endereço:** Distrito Tanque da Senzala S/N Tanque da Senzala
- **Setor:** Fabricação de blocos de concreto

8 - Paletes Indústria e Comércio Santo Amaro Ltda

- **Endereço:** Rua da Cobrac, s/n, subestação
- **Setor:** Fabricação de paletes

9 - Lenda Indústria de Paletes Ltda

- **Endereço:** Estrada Subae, Km 06, s/n
- **Setor:** Fabricação de paletes

10 - Dura Sempre Mais Alumínio Ltda

- **Endereço:** Rua Irma Dulce, 4, Andar 1, Jardim Verde Vale
- **Setor:** Indústria de produtos de alumínio

11 - PS Inox Serralheria

- **Endereço:** Rua Conselheiro Paranhos, 23, Sacramento
- **Setor:** Serralheria especializada em inox

12 – ByS Bom Sorvetes

- **Endereço:** Rua A - Candolandia, s/n
- **Setor:** Fabricação de sorvetes

13 - Argamassa Elofort

- **Endereço:** Loteamento Marape 01 Qd 02 Trav. Da Canoa, Oliveira dos Campinhos
- **Setor:** Fabricação de argamassa

14 - SB Manutenção Industrial Ltda

- **Endereço:** Avenida Sao Jose, 156, Bomfim
- **Setor:** Fabricação de Caldeiraria

15 - PRJ Indústria e Comércio de Paletes Ltda

- **Endereço:** Avenida Ruy Barbosa, 665, Bomfim
- **Setor:** Fabricação e comércio de paletes

16 - Biscoitos D'diego

- **Endereço:** Rua Comendador Sampaio, 7A, Centro
- **Setor:** Indústria alimentícia - Fabricação de biscoitos e bolachas

17 - Biscoitos Boa Sorte

- **Endereço:** Rua Comendador Sampaio, 48 - Andar 1, Centro
- **Setor:** Indústria alimentícia

18 - Unial

- **Endereço:** Rodovia BR 420, SN - Km 25, Usina Paranaguá
- **Setor:** Indústria alimentícia

19 - A.S.F.

- **Endereço:** Rua Renato Leone, 83, Acupe
- **Setor:** Indústria alimentícia

20 - Utiara S.A. Agroindústria & Comércio

- **Endereço:** Fazenda Rocha, S/N, Oliveira dos Campinhos
- **Setor:** Indústria de bebidas

21 - Confecções Costa

- **Endereço:** Rua Comendador Sampaio, Centro
- **Setor:** Confecção de roupas

22 - Chanto Gas

- **Endereço:** Rua Povoado Serra D'Água, S/N - Pedras
- **Atividade:** Cultivo agrícola

23 -Gramisa Grama em Tapete Ltda

- **Endereço:** Loteamento, S/N - Pedras
- **Atividade:** Produção e comercialização de grama em tapete

24 -Voí Transportes Ltda

- **Endereço:** Rua do Sinimbu, 94 sala 3
- **Atividade:** Logística e Transporte

5. CONFIGURAÇÃO TERRITORIAL

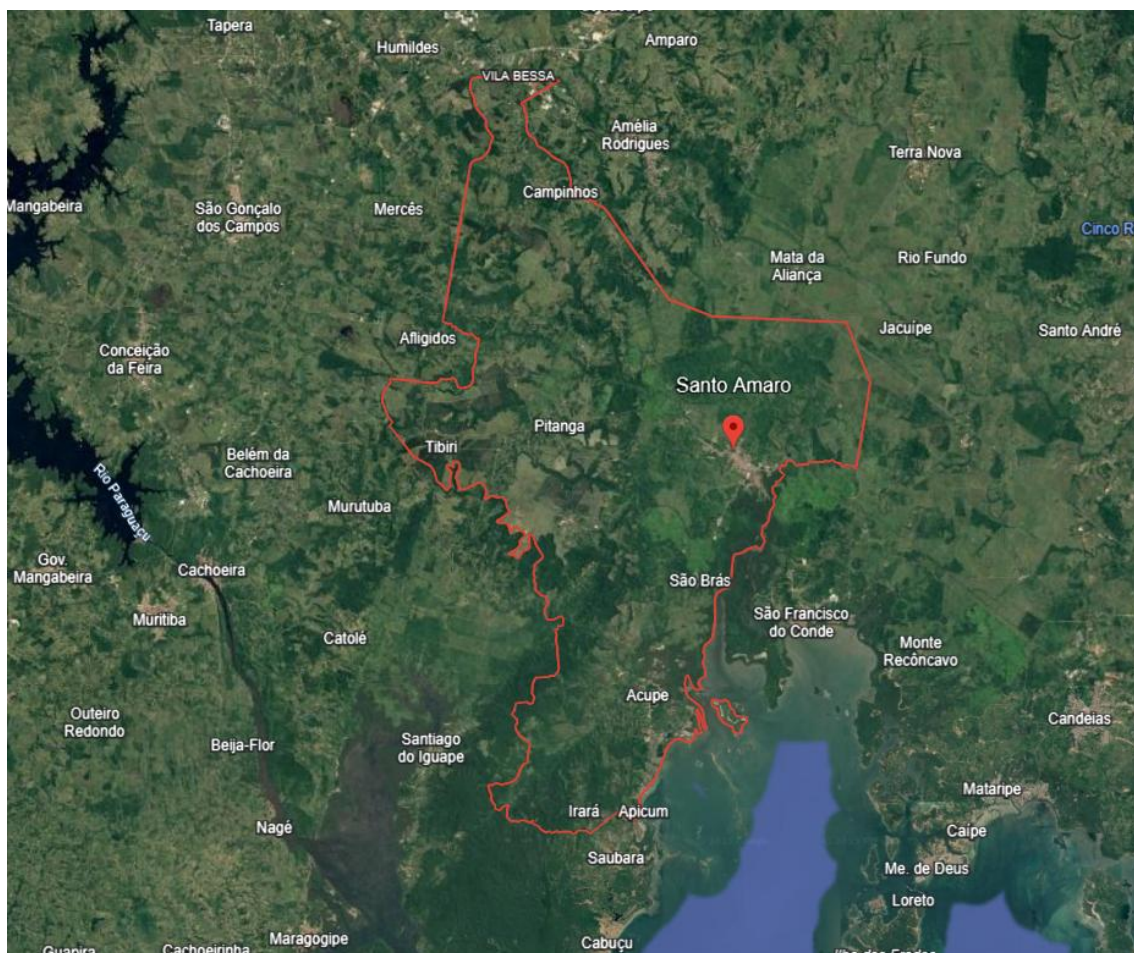
Santo Amaro é um município localizado no estado da Bahia, Brasil, com uma área territorial de 494,502 km² e uma população de 56.012 habitantes, conforme o censo de 2022. A densidade demográfica é de 113,27 habitantes por km².

De acordo com a divisão territorial administrativa, o município faz fronteira com os municípios de Conceição do Jacuípe, Amélia Rodrigues, Feira de Santana, São Sebastião do Passé, São Francisco do Conde, Saubara, Cachoeira e São Gonçalo dos Campos. A sede do município de Santo Amaro distante 72 km de Salvador, tendo as seguintes coordenadas geográficas: Latitude e 12° 32' 49" S, Longitude 38° 41' 43" O, estando a uma altitude média de aproximadamente 30 metros.

O clima de Santo Amaro é tropical. A temperatura média da cidade é de cerca de 24,7° C. Santo Amaro tem uma pluviosidade significativa ao longo do ano, a média de pluviosidade é de 1713 mm, o mês de Setembro é o mais seco; com uma pluviosidade de 80mm, já houve período que se registrou-se com a média

de 296mm de pluviosidade entre os meses de Abril e Maio. A diferença entre os meses de maior e menor período chuvoso de 216mm, a temperatura média no mês de Fevereiro período mais quente, é de 26,3° C. A temperatura média mais baixa do ano é de 23,3°C.

Mapa Territorial do Município de Santo Amaro



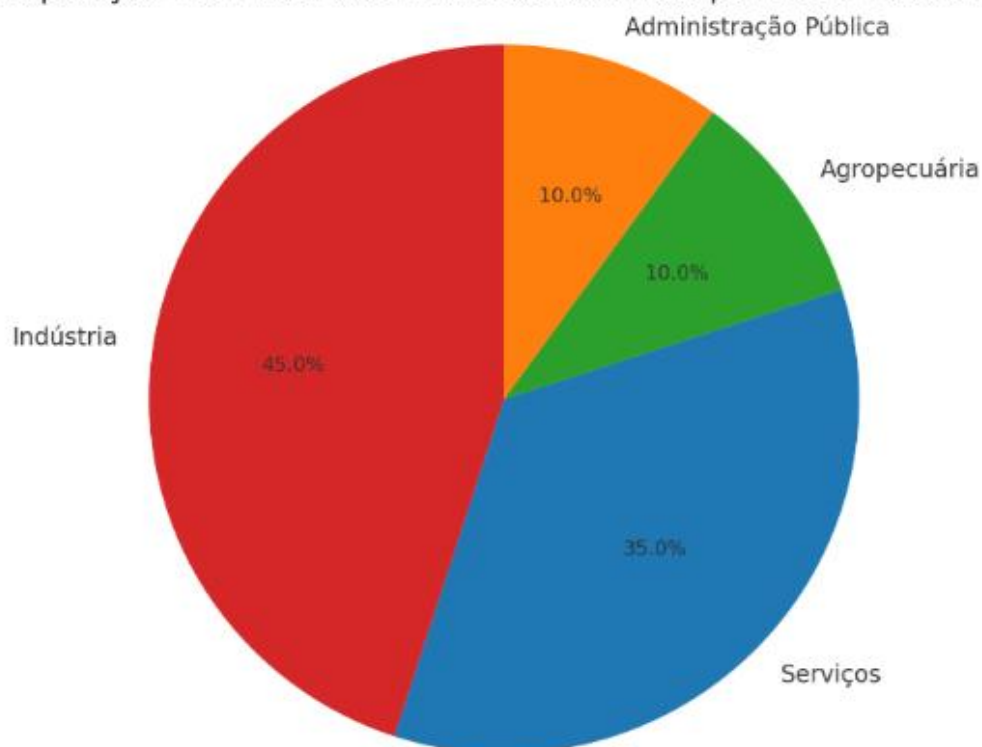
Fonte: google maps

O município de Santo Amaro está situado na região do Recôncavo Baiano, caracterizada por sua topografia predominantemente plana e clima tropical úmido. A área urbana concentra a maioria da população, enquanto a zona rural é marcada por atividades agrícolas e industriais.

O Produto Interno Bruto (PIB) de Santo Amaro reflete a diversidade de sua economia, com contribuições significativas dos setores industrial, agrícola e de serviços. A proximidade com importantes centros urbanos e portuários favorece o escoamento da produção e atrai investimentos.

Grafico 1.

Composição Estimada do PIB de Santo Amaro por Setor Econômico



Fonte: IBGE, 2022

A indústria representa o principal pilar da economia do município de Santo Amaro, respondendo por aproximadamente 45% do Produto Interno Bruto (PIB) local, conforme estimativas baseadas em dados do IBGE.

Esse protagonismo revela uma base industrial consolidada, historicamente ligada à produção de papel, metalurgia e ao beneficiamento de produtos agrícolas, setores que ainda hoje exercem grande influência na geração de empregos e na dinâmica econômica municipal. Estima-se que cerca de três mil empregos formais estejam direta ou indiretamente relacionados às atividades industriais, o que reforça sua importância estratégica no combate ao desemprego e na ampliação da renda local.

Além disso, a presença da indústria estimula cadeias produtivas complementares, como a agricultura familiar, beneficiada pela indústria de alimentos, e o setor logístico, impulsionado pelas empresas metalúrgicas ,

embalagens e transportes. A estruturação do Distrito Industrial e Logístico do Subaé, por sua vez, representa uma oportunidade para expandir essa vocação econômica, atrair novos investimentos e fortalecer o papel do município no contexto regional.

Nesse sentido, o Plano Diretor de Desenvolvimento Municipal (PDDM) assume um papel central ao planejar a ocupação territorial de forma equilibrada, permitindo que o crescimento industrial ocorra com sustentabilidade, inclusão social e articulação eficiente entre o meio urbano e rural, promovendo um desenvolvimento verdadeiramente integrado e duradouro para Santo Amaro.

Tabela 2 - Composição Setorial do Emprego Formal em Santo Amaro – BA (2022)

Setor Econômico	Nº Estimado de Empregos	% da Força de Trabalho Formal	Características Principais
 Indústria	3.050	40%	Papel e celulose, metalurgia, alimentos, transportes, embalagens.
 Serviços	2.670	35%	Comércio, transporte, hotelaria, atividades técnicas.
 Administração Pública	1.145	15%	Educação, saúde, segurança e gestão pública.
 Agropecuária	765	10%	Horticultura e Agricultura Familiar.
 Total	7.630	100%	

Fonte: IBGE, 2022

Esses dados reforçam a **centralidade da indústria na economia local**, tanto na geração de empregos quanto na articulação com outros setores, como o agronegócio e os serviços de apoio logístico. A presença da administração pública também é relevante, especialmente no acesso a serviços essenciais e estabilidade econômica.

Ainda, é possível identificar os principais indicadores econômicos e de emprego do município. Em 2022, Santo Amaro contava com cerca de **7.630 pessoas ocupadas** formalmente, sendo a maioria no setor de **serviços e indústria**. O

PIB per capita foi estimado em **R\$ 18.905,29**. A indústria tem papel central na composição econômica local, ao lado da administração pública.

Para uma melhor compreensão observaremos a tabela a seguir:

Tabela 3. – Indicadores Socioeconômicos por Setor (Santo Amaro - BA)

Setor	Indicadores
Trabalho e Rendimento	Rendimento médio mensal: R\$ 2.021 População com até ½ salário-mínimo: 44,7%
Educação	IDEB (inicial): 5,0 IDEB (final): 4,4 Matrículas EF: 9.677 Escolas: 64
Economia	PIB Total (2022): R\$ 1 137 909,23 mil PIB per capita: R\$ 18.905,29 Empresas: 1.108
Saúde	Estabelecimentos de saúde: 46 Internações SUS por 100 mil hab.: 4.053
Meio Ambiente	Coleta de esgoto: 35,5% dos domicílios Coleta de lixo: 97,6%

Fonte: IBGE, 2022

Os indicadores socioeconômicos do município de Santo Amaro evidenciam com clareza a necessidade urgente de reestruturação do Distrito Industrial e Logístico do Subaé (DILS) como estratégia para promoção do desenvolvimento local. Apesar de contar com um PIB total de aproximadamente R\$ 1,1 milhão em 2022 e um PIB per capita de R\$ 18.905,29, os dados revelam um cenário de desigualdade e vulnerabilidade social, com 44,7% da população vivendo com até meio salário-mínimo (sustentados pelo bolsa-família) e um rendimento médio mensal de apenas R\$ 2.021, valor abaixo da média estadual e nacional. Além disso, o município possui 1.108 empresas ativas, número que indica algum dinamismo econômico, mas que ainda está aquém do potencial que a região pode alcançar, especialmente considerando sua localização estratégica entre as BRs 101 e 324.

Diante desse quadro, a reestruturação do DILS representa uma oportunidade concreta de atrair novos empreendimentos, estimular a geração de emprego e renda, aumentar a arrecadação municipal e fomentar a qualificação da mão de

obra local. A modernização da infraestrutura, a ampliação territorial e a melhoria da gestão do distrito são medidas fundamentais para transformar o DILS em um polo industrial competitivo, capaz de impulsionar o crescimento econômico de forma inclusiva e sustentável, reduzindo as desigualdades sociais e ampliando as oportunidades para a população de Santo Amaro.

Nesse cenário, a **Reestruturação do Distrito Industrial e Logístico do Subaé** assume papel estratégico. Sua implementação representa uma oportunidade concreta para dinamizar a economia local, atrair novos investimentos, gerar empregos qualificados e ampliar a arrecadação municipal. Além disso, o distrito poderá contribuir para a diversificação da matriz econômica do município, reduzindo a dependência de setores tradicionais e fortalecendo o setor secundário (indústria).

O distrito também tem potencial para impulsionar a **formação de cadeias produtivas locais**, promover a inovação tecnológica, estimular o empreendedorismo e gerar sinergias entre empresas e instituições de ensino e pesquisa. Para isso, será fundamental garantir a infraestrutura adequada, incentivos fiscais responsáveis e políticas de inclusão produtiva que beneficiem também os moradores locais.

Por fim, o Distrito Industrial e Logístico do Subaé deve ser implementado de forma planejada, com responsabilidade ambiental e social, respeitando as características do território e buscando a integração com os demais setores da cidade. Quando bem estruturado, esse projeto poderá representar um divisor de águas na trajetória de desenvolvimento do município de Santo Amaro, tornando-o um polo regional de crescimento e oportunidades.

6. ABORDAGEM DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO POLÍTICA E DAS TEORIAS CRÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.

O papel do Estado e da Administração Pública no contexto sociopolítico-econômico-cultural brasileiro vem sendo bastante discutido nos últimos anos em função de uma relação cada vez mais dinâmica com a sociedade. As diversas

formas de intervenção na esfera social caracterizaram diferentes perfis administrativos do Estado e da sociedade brasileira, implicando em mudanças estruturais na concepção e práticas administrativas ao longo da história do país. Analisar os fatos e atos administrativos é, sem dúvida, um aspecto de alta relevância para a compreensão crítica e contextualizada das relações sociais, especialmente as vinculadas aos processos de produção, circulação e distribuição da riqueza e renda produzidas socialmente, conforme ressaltam Santos e Ribeiro (2009). Para esses autores, a ciência administrativa permite fundamentar as análises tanto dos aspectos relacionados ao conteúdo e práticas da gestão (referente à concepção/conteúdo de um dado padrão/modelo de administração), quanto àqueles relacionados às dimensões gerenciais (referentes às concepções técnicas/instrumentais da administração) que permitem operacionalizar um dado modelo de Administração.

Ao definirem as bases teórico-metodológicas da Administração Política (SANTOS e RIBEIRO, 2009), os autores consideram que *administrar* é um substantivo composto, formado pelo prefixo *ad* (preposição, que significa *para*) e pelo núcleo *ministrar* (verbo, que significa conduzir), logo concluem que a palavra **administrar** quer dizer **conduzir para; guiar para alcançar uma dada finalidade/objetivo**. Apartir dessa compreensão definem que o ato de administrar se manifesta em duas dimensões articuladas e integradas entre si, de forma indiciadas: a **dimensão da gestão**, definida como a concepção das formas de condução das relações sociais de produção e distribuição – observadas em quaisquer níveis (individuais e/ou coletivos) e que denominam de objeto científico da Administração Política; e a outra seria a **dimensão da gerência**, definida como a ação, o ato de fazer, a materialização daquilo que fora concebido no plano da gestão – e que compreendem como sendo a manifestação do conceito de Administração Profissional.

Por Administração Política, Santos e Ribeiro (2009) definem o campo próprio das ciências administrativas, responsável pela definição e orientação de toda e qualquer intencionalidade para dirigir e conduzir as relações sociais de produção, circulação e distribuição em uma dada sociedade. Em síntese, Administração Política é definida, nas palavras dos autores, como:

(...) a expressão das relações do Estado com a sociedade na

concepção do Projeto da Nação. O que implica afirmar que o modelo de gestão (bases institucionais e organizacionais) para a implementação desse Projeto constitui o objeto científico da administração, portanto a sua macro fundamentação.

A implementação desse projeto de nação, que se materializa na execução de diferentes e simultâneas atividades e que requer uma administração específica nesse nível micro, é a administração/gestão aplicada, cujos resultados devem retornar ao nível macro para se avaliar se o modelo de gestão está no direcionamento correto para o cumprimento das finalidades sociais (SANTOS, 2009, p. 50).

Em síntese, enquanto a Administração Profissional é compreendida como a base essencialmente técnica dos atos e fatos administrativos, associada, portanto, à dimensão da produção/organização da materialidade que vai levar à finalidade da sociedade, a Administração Política busca conceber e fazer (operacionalizar) a melhor gestão e gerência das possibilidades de produção, realização e distribuição para elevar a materialidade social e garantir, desse modo, a sustentabilidade e reprodução do sistema socioeconômico e cultural.

Com base nesse conceito de Administração Política, é possível afirmar que:

(...) administrar é muito mais do que garantir a racionalidade dos processos de trabalho [grifos nossos], com vistas ao aumento continuado da produtividade da economia dos negócios. Ao contrário disso, **administrar implica**, antes de tudo, **conceber um padrão/modo de organização social que necessita construir e consolidar, científica e ideologicamente, um modelo/forma de hierarquia das relações sociais de produção, circulação e distribuição** [grifos nossos] (SANTOS; RIBEIRO, 2009).

Desse modo, a Administração Profissional (dimensão técnica/instrumental da administração) é também fundamental para a consolidação de uma dada concepção de materialidade social, isto é, para a concepção de um dado padrão/modelo de Administração Política, ou seja, de um dado padrão/forma de gestão. Nesse sentido, os autores supracitados destacam que:

(...) enquanto a **capacidade de gestão** [Administração Política], em sua dimensão abstrata e empírica, **implica a definição do modo de articulação da concepção (conteúdo/forma) com o movimento (dinâmica) para o alcance da finalidade e objetivos administrativos** [grifos nossos], a **capacidade gerencial** pauta-se na **concepção e implantação dos microprocessos administrativos** [grifos nossos] que orientam a qualidade da implantação do padrão de gestão de uma dada sociedade ou organização (SANTOS; RIBEIRO, 2009).

Ao assumir o conceito de Administração Política como campo científico próprio da Administração, essa proposta coloca, portanto, as ciências administrativas em um patamar elevado de contribuição para integrar, de forma definitiva e indissociável, em qualquer projeto técnico que envolvam as dimensões da gestão e do planejamento dois processos que são articulados por natureza: o **ato de pensar** (dimensão filosófica/abstrata da administração) e o **ato de agir** (dimensão aplicada da administração, responsável pelas bases metodológicas para o alcance das transformações das práticas sociais). É nessa articulação entre pensamento e ação, que está, portanto, a essência do conceito de Administração Política e que, no desenvolvimento dessa proposta, será tomado como conceito inovador e fundamental para que se possa revisar e atualizar o PDDM em bases técnico-científicas mais abrangentes, de modo a oferecer aos gestores públicos e a sociedade de Santo Amaro bases empíricas e metodológicas consistentes que permita atender tanto aos requisitos institucionais e legais exigidos pela administração pública federal, como garanta também ao poder público e aos munícipes elementos para que possam participar, efetivamente, de todas as etapas que envolvem a revisão, atualização e implementação do PDDM (concepção, implantação e avaliação).

Em síntese, o conceito de Administração Política ganha relevância ao assumir a responsabilidade por conceber e implantar os meios concretos para fazer a gestão e a gerência como responsáveis pelas possibilidades reais de produção de condições de bem estar da sociedade, condizentes, pois, com as expectativas e demandas da sociedade cumprindo, assim, os objetivos de garantir e elevar a

materialidade social. Em linhas gerais, a teoria da Administração Política, que fundamentará a concepção e desenvolvimento desta proposta, permitirá, de um lado, à análise administrativa sair de um formato (metodologia) mais casuístico (baseado apenas em estudos de caso individuais) e alcançar compreensões e capacidades cognitivas mais amplas que permitam formulações mais gerais, fundadas em conteúdos mais relevantes, particularmente os vinculados ao campo da gestão.

Devido ao pouco tempo de existência do conceito de **Administração Política** é de natural contestação da cientificidade desse novo campo do conhecimento, há ainda uma confusão com o conceito e ação da **Administração Pública**. Esse esclarecimento é relevante devido à articulação imediata que alguns leitores fazem em razão da proximidade entre os conceitos de política e de público; assim como de uma relação cada vez mais dinâmica e complexa entre Estado e sociedade, entre interesses públicos e interesses privados. Entretanto, o conceito de Administração Política definido por Santos e Ribeiro (2009) é mais amplo do que o conceito de Administração Pública, tendo em vista que enquanto o primeiro busca refletir a compreensão teórico-epistemológica e metodológica de um modo próprio de concepção e condução das relações sociais de produção, circulação e distribuição em uma dada sociedade; o conceito de Administração Pública implica avançar na compreensão crítica e contextualizada do modelo de Administração Política que o abriga, que o fundamenta. Para afastar essa confusão entre os conceitos e domínios das duas áreas, faz-se necessário reconhecer que o objeto científico que fundamenta a Administração Política (a gestão), como campo próprio do conhecimento, se manifesta, de forma explícita e implícita nas ações do Estado.

Assim, avaliar um padrão histórico de Administração Pública, a exemplo da trajetória histórica recente do município de Santo Amaro, implica, pois, avançar na compreensão de uma concepção mais ampla de Administração Política daquela sociedade, que abriga e fundamenta, portanto, as formas e movimentos das organizações públicas, privadas e sociais que convivem nesse território. Desse modo, ao tomar os padrões de Administração Pública como objeto de análise, para compreender e avaliar as práticas de gestão e gerência que tem orientado as ações do poder público no município de Santo Amaro,

especialmente a partir da promulgação da Constituição de 1988, é imprescindível reconhecer, portanto, qual modelo de Administração Política, isto é, qual forma/padrão de gestão tem fundamentado as ações governamentais nos contextos históricos recentes da municipalidade.

Na revisão, atualização e implementação do Plano Diretor do município de Santo Amaro se pretende, portanto, que haja uma maior e expressiva abordagem socioambiental, voltada para a sustentabilidade sócio-espacial, garantindo, assim, a máxima participação popular com ampla mobilização social nos processos e transformações urbano-ambientais. uma das estratégias a ser seguida é a utilizada no chamado *urbanismo verde*, visando, pois, a busca por habitações dignas; o aumento do índice de arborização pública, a construção ou requalificação de espaços de convivência, a criação ou melhoria de áreas de lazer, que permita que a população disponha de espaços ativos e contemplativos da natureza, garantindo, desse modo, a sensação de segurança e tranquilidade, tanto no meio urbano quanto no espaço rural.

No que tange a circulação fluida no território, é muito importante buscar a melhoria da mobilidade urbana e acessibilidade universal, com ênfase na multimodalidade e no uso do transporte público e coletivo, mediante a implantação de vias exclusivas e dando prioridade para os veículos não motorizados e calçadas largas e arborizadas para o melhor conforto e prazer dos pedestres e caminhantes.

Sobre a preservação da biodiversidade e do meio biótico local e territorial, é essencial que o planejamento urbano seja idealizado e calcado no meio físico, através das bacias hidrográficas e de drenagem natural. devem-se proteger as nascentes, recompor as matas ciliares e promover um eco-paisagismo, com a criação de parques lineares e corredores ecológicos, propiciando a melhoria do conforto ambiental.

A revitalização do centro histórico e a restauração de monumentos e sítios de valor artístico e cultural, bem como a preservação da memória sócio-histórica do município devem ser estabelecidas como ações prioritárias e implantadas. assim, um memorial referente às dinâmicas econômicas e as culturas geradas pelos ciclos do fumo e da cana-de-açúcar precisa ser implementado, com a restauração para o uso coletivo de ruínas de edificações, como engenhos e

senzalas, dentre outros espaços relevantes.

A revisão, atualização e implementação do PDDM possibilitará ao município cumprir o previsto no Estatuto das Cidades e na legislação pertinente, mas buscará priorizar na sua (re)formulação propositiva a integração, a transversalidade, a pluralidade e a universalidade de temas e abordagens de interesses coletivos, ampliando e consolidando a ampla, qualificada e legitimada participação de todos os atores e seus segmentos como partícipes, diretos ou indiretos, da “vida santamarense”, assim inovando na implantação de instrumentos que garantam uma transparência multilateral e aprofundem a democracia participativa.

Com base nesse contexto sócio histórico, definiu-se como princípios norteadores desta proposta os seguintes conceitos: desenvolvimento sustentável, administração política, agenda 21, objetivos do milênio, responsabilidade socioambiental empresarial, direito à livre iniciativa, à propriedade privada e a empreender, corresponsabilidade, economia solidária e criativa, agroecologia, associativismo, cooperativismo, arranjo produtivo local, entre outros.

7. PROPOSTA DE UM MODELO DE GOVERNANÇA

A Governança no **Distrito Industrial e Logístico do Subaé** é a condição central para o sucesso na execução das ações de revitalização e modernização. A abordagem conceitual, pautada em um modelo proposto exclusivamente para a realidade dos distritos industriais no momento atual, está detalhada em dois documentos que são partes integrantes deste Plano de Ação:

- Diretrizes e Condicionantes para operacionalização de Distritos Industriais
- Modelo de Governança de Distrito Industrial

O modelo proposto para a Governança, apresentado nos referidos documentos, tem por base a coparticipação dos empresários, do Governo do Estado, representado pela SDE e da Prefeitura Municipal de Santo Amaro. Esta GOVERNANÇA cumpre funções bem definidas de interlocução entre agentes

públicos e privados que interagem diretamente no Distrito Industrial, bem como uma gestão dos recursos de infraestrutura, logísticos, de meio ambiente e operacionais que favoreçam a execução das atividades industriais com competitividade e sustentabilidade.

A GOVERNANÇA do DILS é constituída por três atores principais: o GOVERNO DO ESTADO (representado pela SDE); o MUNICÍPIO, representado pela Secretaria de Planejamento, Desenvolvimento Econômico e Governo – SEPLAN, e a INDÚSTRIA representada por uma entidade associativa que congregue as empresas localizadas no território do DILS. (FIEB)



Essa Governança contará com o apoio do SEBRAE na sua constituição e na estratégia de atuação. A estruturação de uma GOVERNANÇA é essencial para coordenar a rede de atores que interage em um Distrito Industrial, além de planejar e gerir as ações estratégicas e operacionais necessárias ao

aumento da competitividade e produtividade das empresas instaladas no Distrito. Um dos pontos essenciais para que o DILS possa cumprir sua função de atendimento às necessidades comuns das empresas instaladas no mesmo é a implantação de uma GOVERNANÇA dinâmica e eficaz na defesa da Indústria.

8. ATRIBUIÇÕES DA INDÚSTRIA NA GOVERNANÇA

Para viabilizar a representatividade da Indústria na Governança de um Distrito Industrial é necessária a presença de uma entidade associativa formalizada e participativa.

Essa entidade deve cumprir as seguintes funções na Governança do Distrito Industrial:

- Defender os interesses comuns de seus associados e respectivos empregados;
- Pugnar permanentemente pelo pleno e perfeito funcionamento do

Distrito Industrial;

- Colaborar no desenvolvimento e funcionamento do Distrito Industrial;
- Exercer a função de articulador entre os empresários do Distrito e as entidades públicas e de classes para a adequada solução de todas as questões relacionadas com o funcionamento do Distrito Industrial;
- Estimular nas empresas do Distrito o espírito associativo, o sentido de solidariedade e a preocupação por preservar o bem comum;
- Colaborar dentro de seus objetivos, com as Entidades Governamentais da Administração Direta e Indireta, responsáveis pela definição e execução da política de desenvolvimento econômico do estado;
- Zelar pela observância do regulamento Interno dos Distritos Industriais e demais normas que regulam sua implantação, desenvolvimento e funcionamento;
- Acompanhar junto às entidades municipais e estaduais os processos de comercialização e implantação de novos empreendimentos no território do Distrito Industrial, zelando para que as normas e regras estabelecidas na criação do Distrito sejam atendidas;
- Manter serviços de informações e assistência aos associados, visando esclarecê-los sobre assuntos de interesse da classe, devendo, portanto, divulgar seus objetivos, utilizando-se, na medida de suas possibilidades, dos meios de comunicação e difusão;
- Acompanhar junto à SEPLAN a manutenção das bases de informação sobre os empreendimentos instalados no território do Distrito Industrial;
- Relacionar-se com os Poderes Públicos, realizando estudos comuns e procedendo à troca de informações com o objetivo de aperfeiçoar a legislação aplicável aos seus associados;
- Firmar convênios com entidades educacionais e centros de conhecimento, bem como organizar seus próprios cursos, buscando o desenvolvimento de recursos humanos dos associados;
- Buscar parcerias com Centros de Pesquisa e Desenvolvimento que estimulem a pesquisa, desenvolvimento e inovações tecnológicas das empresas associadas.

8.1 Envolvimento e Compromisso do Empresário

Um dos principais desafios apontados, pelo caráter estratégico necessário à implantação e manutenção dos sistemas de gestão dos Distritos Industriais, é o de promover o envolvimento direto do empresariado industrial na gestão.

São poucos os empresários diretamente envolvidos em processos de gestão, e as poucas ações organizadas (ou mesmo associações já legitimadas) não chegam ao conhecimento de todos os dirigentes das empresas instaladas nos distritos.

Para isso, melhorar as linhas de comunicação, sensibilizar o empresário e lutar por uma mudança cultural, são ações essenciais para implantação de uma Governança atuante.

Deve-se buscar que o grupo empresarial do Distrito supere o modelo mental tradicional buscando solidificar um interesse por uma visão estratégica de médio e longo prazo do Distrito Industrial, que permita um posicionamento mais agressivo nos mercados nacionais e internacionais.

8.2 Estrutura da Representatividade Industrial na Governança

Para que as atribuições da Indústria possam ser cumpridas na Governança do Distrito Industrial é fundamental que se tenha uma estrutura operacional mínima para gerir e executar as atividades. Para esta estrutura operacional sugere-se:

- Uma secretaria executiva com um profissional atuante, dinâmico, com bom relacionamento com os empresários e agentes públicos e privados que se relacionam com o Distrito Industrial. É apresentado, mais à frente, um perfil para este profissional;
- Um apoio operacional que auxilie no agendamento de atividades, preparo de infraestrutura para realização de eventos e reuniões, atualização de bases de informação e do sistema de gestão do Distrito Industrial;
- Configuração das bases de dados do Distrito Industrial no Sistema de

Gestão do Plano de Ação e Projetos definidos no atendimento às necessidades do Distrito Industrial;

- Organização da estrutura dos Comitês Temáticos que terão a coordenação e participação dos empresários do Distrito Industrial. Na sequência, alguns pontos importantes que precisam ser considerados na efetivação destes recursos operacionais da Governança.

8.3 Perfil do Secretário Executivo

O Secretário Executivo é o representante direto dos empresários com a função principal de monitorar o funcionamento do Distrito para que o mesmo atenda às expectativas e necessidades das empresas instaladas em seu território.

Uma vez identificados problemas e necessidades, ele deve ter uma atuação proativa de buscar soluções, interagindo com agentes públicos e privados, acionando os comitês temáticos para propor ações, monitorando e gerindo planos de ações e projetos de melhoria e modernização do Distrito. Seguem algumas características esperadas deste profissional:

- Deve ser um profissional de total confiança dos empresários do Distrito Industrial e que tenha bom trânsito entre os mesmos;
- Precisa ter uma boa formação técnica na área de gestão e conhecer as necessidades básicas de operação de empreendimentos industriais;
- Precisa ter habilidades tanto técnicas quanto de relacionamento para interagir com agentes públicos e privados de interesse do Distrito Industrial;
- É desejável que tenha conhecimentos de questões jurídicas e tributárias que envolvem a operação de um Distrito Industrial e das indústrias instaladas em seu território;
- Deve ser um profissional que precisa ter autonomia para atuar com imparcialidade em relação a quaisquer interesses, individuais ou coletivos, e mantenha o foco nas diretrizes de Governança e nas melhores práticas em situações de conflitos de interesses, elementos

estes que são essenciais para que se agregue valor ao Distrito Industrial.

8.4 Apoio Operacional

O apoio operacional deve auxiliar nas atividades administrativas de forma a garantir um bom funcionamento da Governança e não sobrecarregar o secretário executivo com funções de caráter operacional.

A função de apoio operacional dará suporte nas seguintes atividades:

- Agendar reuniões e eventos garantindo os recursos operacionais para a execução dos mesmos;
- Cumprir funções de auxiliar administrativo: atendimento de ligações, manutenção de bases de dados e cadastro das empresas e do Distrito Industrial, controle de despesas operacionais, etc.;
- Apoiar na formatação de relatórios, atas, apresentações, suportando nestas funções os comitês temáticos.

9. GOVERNANÇA

Uma vez apresentada a importância de se estabelecer um modelo de Governança moderno, espera-se que este modelo funcione além da simples administração de áreas comuns, sendo capaz de formar um grupo de inteligência estratégica para o planejamento de longo prazo e ampliação da competitividade das indústrias do Distrito Industrial.

As ações das Empresas permitem argumentar que os objetivos coletivos estão sendo relativamente contemplados, mas não se verifica uma proposta de planejamento de longo prazo que promova articulação entre empresas e, destas com outras instâncias importantes como a SDE, poder público e universidades. Como já destacado, a Governança deve ser um sistema de administração e planejamento estratégico para as empresas do Distrito Industrial. É possível afirmar que alguns aspectos básicos do Distrito Industrial e a gestão das áreas comuns estão descuidados, o que pode ser constatado por alguns pontos:

- Vias internas estreitas para o volume e porte dos veículos;
- Deterioração da pavimentação;
- Insuficiência da infraestrutura de serviços;
- Aspecto visual decadente do DILS, incompatível com sua relevância empresarial;

Deve-se ressaltar que este eixo temático precisa ser considerado em dois momentos: o primeiro é o da configuração e implantação da Governança propriamente dita, que acarretará na criação do grupo gestor.

Pode ser realizado a partir da Associação já existente, em sua organização e figura jurídica. O segundo diz respeito à integração do Distrito Industrial, que envolverá todos os pontos do Plano de Ação (colocá-los em prática), por meio dos comitês temáticos propostos.

A consolidação do grupo gestor é essencial para o sucesso das ações. A esse respeito, é importante registrar que, questionadas sobre a necessidade de uma estrutura de Governança para aperfeiçoar as articulações com o poder público e demais stakeholders, facilitando e ressaltando as necessidades das empresas e do Distrito Industrial, as empresas entrevistadas concordaram e afirmaram a importância desta medida.

A Governança deverá esmerar-se na fiscalização do Distrito Industrial, de forma a verificar a perfeita execução de seu planejamento estratégico, assim como o cumprimento, por parte das empresas, das normas do Distrito Industrial e de seus respectivos contratos. A entidade deverá manter permanente e intensa articulação com os stakeholders de forma a viabilizar os itens de interesse do Distrito Industrial e das empresas situadas nele, firmando contratos e ou convênios operacionais.

As ações definidas para o eixo temático da Governança, relacionadas a seguir, estão baseadas em quatro necessidades principais observadas: (1) reforçar a estrutura da SEPLAN, (2) aumentar a representatividade das empresas no sistema de Governança, (3) fortalecer as empresas do DILS e (4) melhorar a competitividade das empresas.

Tabela 4. - Plano de Ação para Governança

Necessidade	Ação	Parceiros
Estabelecimento da Governança: Fortalecer a Associação das Empresas do Distrito Industrial administrada por empresários do DI, e Prefeitura Municipal de Santo Amaro. Este grupo deve ser composto por gestores do DI, que possam articular apoio das instituições parceiras como FIEB, SEBRAE entre outras instituições julgadas relevantes para uma melhor composição da Governança	Fortalecer a Governança local: Reorganizar e constituir a associação com a participação do maior número possível de empresas, definindo sua estrutura, estatuto, calendário de trabalho, etc.; • Constituir os Comitês Temáticos responsáveis por coordenar a gestão das atividades dos 7 eixos que compõem o plano de revitalização; • Elaborar um plano de trabalho com as definições e prioridades sugeridas pelos comitês temáticos e formalmente aprovadas; • Interagir com o setor público, com objetivo de realizar as metas previstas cujas responsabilidades/decisões sejam de exclusiva competência de órgão da administração pública; • Interagir com o setor público no sentido de implementar ações para melhorar a imagem do Distrito Industrial; • Receber as demandas das empresas e tratá-las por ordem de prioridade a ser estabelecida pelos gestores; • Desenvolver ações que visem apoiar a gestão empresarial e melhorias de processo, e as medidas de inovação que favoreçam as empresas; • Realizar estudos de inteligência visando identificar novas oportunidades de negócios para as empresas; • Identificar parcerias com o Sistema S e com Centros de Conhecimento e Setor Público, que possam contribuir para o fortalecimento do distrito e de suas empresas; • Promover ações por meio de eventos específicos e do website do DI cuja meta seja promover a interação entre as empresas, criando	Empresários do Distrito; Prefeitura de Santo Amaro; FAEPE SEBRAE SDE FIEB

	condições para a formação de uma rede de colaboração e, ao mesmo tempo, possibilitar a constituição de parcerias que reforcem esse relacionamento	
Aumento da representatividade das empresas na Governança	Realizar o mapeamento e cadastro atualizado das empresas presentes no Distrito.	FAEPE Prefeitura de Santo Amaro

10. INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA

Alguns fatos apresentados na Configuração Territorial do Distrito Industrial (Item 2.2) mostram que o planejamento urbanístico é deficiente. Puderam ser observadas, in situ, necessidades básicas e prementes, relacionadas à circulação, pavimentação e sinalização, bem como ao saneamento e ao tratamento de efluentes.

Para se desenvolver um planejamento de revitalização nestes termos, é importante informar aos gestores do DI as necessidades de realização de cadastro da infraestrutura das tipologias das empresas instaladas e suas necessidades logísticas, e de elaboração de novo projeto urbanístico.

Além disso, é igualmente importante elaborar um plano de uso e ocupação do solo; elaborar um inventário da situação atual e estabelecer um panorama do que se deseja e o que é possível transformar no Distrito Industrial, como: recuperação de áreas, melhorias na pavimentação e sinalização de trânsito, gestão ambiental, transferência de equipamentos públicos etc., sempre em consonância e respeitando o PDDM do município. Para tanto, é indispensável estabelecer um canal eficiente de interlocução com órgãos municipais (Prefeitura de Santo Amaro e Secretaria de Planejamento, Desenvolvimento Econômico, e Governo) e com órgãos estaduais (Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Estado de Segurança Pública, Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Urbano, Secretaria de Estado de Infraestrutura-SEINFRA, Secretaria de Estado da Saúde), entre outros órgãos.

No que tange aos aspectos de infraestrutura e logística, pode-se mencionar: 1)

Execução da rede de drenagem; Pavimentação asfáltica no entorno do Distrito Industrial (Áreas I, III e IV); 3) Readequação da iluminação pública (Áreas I, III e IV); 4) Instalação de sinalização horizontal e vertical, além de colocação de placas com a denominação dos logradouros públicos (Áreas I, II, III e IV) e 5) Desapropriação da área demarcada (Área I) visando implantação de novo Distrito Industrial com toda a infraestrutura adequada.

Tabela 5 - Plano de Ação para Infraestrutura e Logística

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
1	Regularização/Licenciamento ambiental do DI e das empresas	Obter a licença ambiental para o Distrito Industrial e para as empresas nele instaladas.	Prefeitura de Santo Amaro
2	Gestão Ambiental	Atender as seguintes necessidades básicas identificadas: • Revigoração do Sistema de Saneamento; • Sistema de Drenagem de águas pluviais. • Obter soluções coletivas para atendimento à legislação de tratamento de efluentes; • Estimular as empresas a obterem a certificação ISO 14001.	Prefeitura de Santo Amaro Empresários do Distrito Governo do Estado FAEPE
3	Melhoria do sistema viário do Distrito Industrial	Recuperar e asfaltar vias; Sinalizar adequadamente o Distrito Industrial.	Secretaria de Estado de Infraestrutura-SEINFRA
4	Correção e/ou regularização das ocupações irregulares e sem planejamento de terrenos	Definir e aprovar junto à Prefeitura municipal e SEPLAN um plano de uso e ocupação do solo do Distrito Industrial.	Prefeitura de Santo Amaro Empresários do Distrito

			SEBRAE
5	Ampliação do Distrito Industrial	Analisar viabilidade de área para um novo Distrito Industrial	Prefeitura de Santo Amaro
6	Melhoria do fornecimento de energia	Estabelecer a interlocução com a COELBA definindo um plano de atendimento às empresas do DI em suas necessidades.	Prefeitura de Santo Amaro COELBA
7	Melhoria do atendimento por serviços de telecomunicações e Internet	Estabelecer a interlocução com empresas de telecomunicações definindo um plano de atendimento às empresas do distrito industrial em suas necessidades.	Prefeitura de Santo Amaro
8	Serviços Compartilhados	Construir um local para serviços compartilhados do Distrito Industrial.	Prefeitura de Santo Amaro Empresários do Distrito
9	Atendimento à comunidade local	Articular com autoridades públicas a elaboração e execução de um plano de melhoria do transporte público para a área do Distrito Industrial.	Prefeitura de Santo Amaro; Camara Municipal de Santo Amaro
10	Melhoria na infraestrutura de segurança pública (vigilância e corpo de bombeiro)	Estabelecer a interlocução junto ao Corpo de Bombeiros e Polícia Militar para identificação das necessidades e definição de um plano de atendimento	Prefeitura de Santo Amaro; Polícia Militar da Bahia – PM/BA; Polícia Civil da Bahia
11	Melhoria no atendimento de urgência de saúde pública	Estabelecer a interlocução com a Prefeitura para identificação das necessidades e definição de um plano de atendimento.	Prefeitura de Santo Amaro Empresários do Distrito Corpo de Bombeiros Militar da

			BahiaSecretaria de Estado da Saude
--	--	--	--

11. MERCADO E IMAGEM

As empresas localizadas no Distrito Industrial necessitam conhecer os serviços ofertados internamente, interagindo com potenciais clientes e fornecedores, visando fomentar o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio dentro do próprio Distrito, permitindo um ganho logístico, devido à proximidade entre cliente e fornecedor.

Outra necessidade diz respeito ao tratamento das questões relacionadas à imagem do Distrito Industrial, no tocante ao aspecto deteriorado de muitas áreas internas, ao descuido paisagístico e, à construção de uma identidade visual que permita à sociedade reconhecê-lo como um Distrito Industrial integrado ao município, seja por meio de divulgações, elaboração de marca ou outros aspectos que permitam criar e consolidar essa identidade visual.

Neste eixo temático – Mercado e Imagem – trabalha-se conjuntamente o conhecimento das empresas existentes, oportunidades de negócios e o melhor tratamento da imagem do Distrito Industrial. Inicia-se pela visão do empresário local sobre estes temas.

Além das necessidades de melhorias já citadas, uma das principais propostas é a elaboração de uma identidade visual para o Distrito Industrial, bem como a criação de um website corporativo. Esta identidade permitirá à sociedade reconhecê-lo como um Distrito Industrial, parte integrante de seu município, devendo para tanto, ser providenciada a elaboração da marca para o DI e sua divulgação interna e externamente. Da mesma forma, a criação de uma plataforma do DI na internet (em português e inglês), poderá oferecer e manter atualizadas informações sobre:

- Quais são as áreas desocupadas;
- Segmentos industriais e de serviços disponíveis;
- Relação de empresas instaladas com contatos;

- Principais produtos (venda) e principais insumos;
- Agentes financeiros que apóiam projetos de longo prazo no Distrito Industrial;

- Dados socioeconômicos do município;
- Principais vias de acesso e mapa do Distrito Industrial;
- Contato da Governança e relatórios gerados;
- Critérios e facilitadores para instalação no Distrito Industrial;
- Informações sobre feiras, legislação, novos investimentos no município e no Distrito Industrial.

O Plano de ação a seguir sintetiza-se em duas frentes: oportunidades de negócios e imagem.

Tabela 6 - Plano de Ação para Mercado e Imagem

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
1	Promoção de ambiente favorável a oportunidades de negócios e parcerias	Identificar e favorecer o aproveitamento de oportunidades de negócios e estabelecimento de parcerias.	Prefeitura de Santo Amaro; FAEPE Empresários do Distrito; SEBRAE
2	Promoção de oportunidades de negócios no exterior	Apoiar a internacionalização do Distrito Industrial.	Prefeitura de Santo Amaro; FAEPE Empresários do Distrito; SEBRAE
3	Fortalecimento da competitividade das empresas do Distrito Industrial	Estimular o adensamento da cadeia produtiva do DI - atração de novas empresas.	Prefeitura de Santo Amaro; Empresários do Distrito; SEBRAE
4	Qualidade paisagística, urbanística e ambiental do Distrito Industrial	Elaborar e executar projetos urbanístico e paisagístico.	Prefeitura de Santo Amaro; Empresários do Distrito;
5	Criação da identidade	Criar uma identidade	Prefeitura de

	do Distrito Industrial	visual e marca para o Distrito Industrial	Santo Amaro; FAEPE Empresários do Distrito;
--	------------------------	---	---

12. COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL

Uma empresa somente será competitiva quando for capaz de se manter no mercado de maneira sustentável, mesmo diante da concorrência com outras empresas similares em diferentes regiões.

No entanto, a competitividade é algo diferente, sistêmico. Vale dizer que não depende somente da capacidade de gestão da empresa, do negócio. Alguns fatores mais comuns que afetam a competitividade são:

- Aspectos legislativos (por exemplo, taxaçoão de impostos);
- Agentes externos à empresa, como governo, fornecedores, guerra fiscal;
- Oscilação cambial;
- Maior ou menor competitividade internacional;
- Gestão empresarial com maior ou menor eficiência;
- Inovação e produtividade.

Sendo assim, a empresa deve ter um monitoramento permanente dos fatores que podem afetar sua produtividade e planos de contingência e ajustes dos desvios observados.

Por meio dessa análise, conclui-se a necessidade de atuação em dois níveis com o objetivo de elevar o nível de maturidade das empresas.

Os quadros a seguir sintetizam a proposta do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) para maiores níveis de maturidade na empresa. O 1º nível detalha algumas ações para nivelamento do desempenho das empresas e o 2º nível detalha as ações necessárias para a estruturação do crescimento.

Tabela 7 - Nivelamento do Desempenho

1º NÍVEL: NIVELAMENTO DO DESEMPENHO		
Consultoria / Qualificação	Breve detalhamento	Justificativa
Estruturação de Gestão Financeira	Definição de requisitos de desempenho econômico-financeiro de cada empresa e estruturação de metodologia de monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio; Desenvolvimento de procedimentos para planejar e assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro; Estruturação de processos para avaliação de investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação; Elaboração e controle do orçamento.	Para melhoria do planejamento e controle financeiro, diminuição do nível de endividamento, instituir de forma efetiva o planejamento orçamentário é necessário estruturar processos para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da organização, assegurar recursos para apoiar as operações e as estratégias, quantificar, tratar e monitorar os riscos mais significativos que podem afetar as demonstrações financeiras, bem como para elaborar e controlar o orçamento.
Gestão Comercial	Conhecer bem os clientes e o mercado de cada indústria visitada; Avaliar cada prática de gestão comercial adotada pelas empresas; Analisar os resultados de cada prática para o negócio; Avaliar a aceitação do produto no mercado; Avaliar a satisfação dos clientes; Analisar preço, produto, praça e público-alvo; Definir ações de posicionamento alinhadas ao planejamento estratégico; Acompanhar o desempenho e	Apesar dos gráficos apresentarem que as empresas possuem muitas práticas de gestão comercial, a performance nesse tema foi umas das piores apuradas. Podemos atribuir esse resultado ruim à crise econômica, mas cabe também avaliar se as práticas existentes estão sendo bem executadas e se estão atingindo o público-alvo. Cabe ver também

	resultados das ações.	se o problema não está no produto, ao invés de estar na abordagem, ou seja, não adianta uma excelência na política comercial se o produto não atende as necessidades e expectativas do cliente. Faz-se necessário, portanto estruturar práticas para Conhecimento sobre Clientes e Mercados.
Estruturação de Gestão de Pessoas	Avaliar e implementar ações estruturantes para sistematização das práticas de gestão de pessoas: • Organização do trabalho; • Manual de Cargos; • Plano de Carreira; • Avaliação de Desempenho; • Pesquisa de Clima organizacional; • Levantamento de Necessidades de Treinamento; • Desenvolvimento de Lideranças.	Todas as estratégias e intenções de uma empresa são materializadas pelas pessoas. Pessoas bem preparadas, satisfeitas e motivadas são fundamentais para o sucesso de qualquer prática e para que a empresa obtenha os resultados esperados. Estruturar e sistematizar as práticas de gestão de pessoas nas empresas é fundamental para a melhoria dos processos, aumento da competitividade, garantia da qualidade dos produtos e serviços, satisfação e fidelização dos clientes e crescimento contínuo da empresa.
Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos	Realizar qualificação com as indústrias referente à cultura e práticas de inovação, e estabelecer parceria com centros de pesquisa e laboratórios tecnológicos para desenvolvimento de projetos que elevem o patamar de seus	A maioria dos produtos fabricados pelas indústrias visitadas não sofre melhoria tecnológica há algum tempo. Quase 90% dos empresários não se preocupam com

	produtos de forma que agreguem mais valor para o cliente ou para o processo. O objetivo é adotar na plenitude o fundamento Inovação: Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias, capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.	novas tecnologias e correm o risco de acabar perdendo mercado com a globalização. O foco do empresário hoje está no produto em si e não na solução que o seu negócio oferece.
--	--	---

Tabela 8 - Macrogestão

Consultoria / Qualificação	Breve detalhamento	Justificativa
Planejamento Estratégico	Realizar oficina com o grupo de empresas do Distrito Industrial para elaboração do Planejamento Estratégico com análise de cenários, estabelecimento de indicadores e metas, utilizando a metodologia do BSC, para um universo temporal de no mínimo 5 anos.	Para se manter competitivas e estruturadas com resultados sustentáveis, faz-se necessário que a empresa desenvolva o fundamento de Olhar para o Futuro. Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, em curto e longo prazo, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas. O resultado referente à prática e performance no tema Macrogestão ficou relativamente baixo, com apenas
Estímulo preparação em busca de certificações de Qualidade (ISO 9001:2015) Preparação em Gestão de Risco	Análise situacional das empresas que ainda não possuem a certificação para verificação dos requisitos já atendidos e dos faltantes. A ISO 9001:2015 orienta para o pensamento voltado ao risco, portanto as ações de implementação e prevenção acontecerão	A obtenção de uma certificação internacional eleva o patamar de desempenho de uma empresa uma vez que a norma introduz e consolida a cultura da qualidade, orienta e disciplina o

	conjuntamente. A ISO 9001:20015 também orienta a elaboração e o acompanhamento do Planejamento Estratégico. Após diagnóstico, estabelecer planos de ação com as empresas para atendimento dos requisitos faltantes, implementação de práticas e busca pela certificação.	comportamento corporativo e reconhece os esforços realizados. Além disso, a empresa estará mais bem preparada para participar de licitações e para competir no mercado global.
Gestão da Produtividade	Cálculo dos indicadores operacionais de produtividade. Realização de benchmarking de produtividade. Pesquisa das melhores práticas de produção. Implementação das melhores práticas.	A produtividade no trabalho é de inteira governabilidade da empresa. Diante de um cenário econômico incerto, atuar onde se tem total controle é fundamental para aumentar a competitividade. Espera-se que definindo e monitorando indicadores de produtividade e melhorando continuamente suas práticas a empresa obterá resultados nos quatro pontos focais como resultado do aprimoramento da produtividade: Foco nas Vendas e Receitas • Aumentar o volume de vendas; • Adicionar novos produtos e serviços de alto valor no mix de produtos atual; • Obter maior valor com a venda de bens e serviços existentes. Foco nos Custos de Produção • Controlar custos de materiais e serviços;

		• Operar em nível ótimo de escala de produção; • Melhorar os processos de produção de bens e serviços. Foco na utilização da força de trabalho • Aumentar a eficácia e eficiência do trabalho; • Criar modelo flexível de trabalho; • Melhorar as práticas de gestão e atitudes no trabalho. Foco no Uso do Capital e tecnologia • Introduzir tecnologias mais apropriadas; • Otimizar a utilização do espaço.
Estruturação de Práticas Sistematizadas de Responsabilidade Social	Avaliar e implementar ações estruturantes para adoção da cultura de Responsabilidade Social; Levantar os impactos causados pelos produtos ou serviços; Adotar medidas de minimização de impactos e riscos e de cooperação social; Manter canal de relacionamento aberto com a sociedade e comunidade.	As empresas estão inseridas na Sociedade e esta é uma das suas partes interessadas. A Sociedade possui necessidades e expectativas que deverão ser atendidas pelas empresas. Possuir ações sociais pontuais é diferente de manter um comportamento voltado à Responsabilidade Social., Responsabilidade Social da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável .
Meio Ambiente,	Implementar programas e	Para sustentabilidade

Saúde e Segurança Trabalho	metas para eliminar ou minimizar os riscos relativos à saúde ocupacional e à segurança do trabalho; Identificar e definir métodos de tratamento dos impactos sociais e ambientais decorrentes dos produtos, processos e instalações das empresas; Estruturar ações de prevenção de acidentes ambientais.	da empresa é fundamental a identificação e tratamento dos riscos relacionados à saúde, segurança e meio ambiente, conhecer, entender e cumprir as leis e normas pertinentes ao negócio. Portanto, faz-se necessário estruturar processos gerenciais para traduzir a legislação em requisitos de desempenho.
----------------------------	--	---

13. CAPACITAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

A proposta de revitalização e modernização do Distrito Industrial e Logístico do Subaé de Santo Amaro, necessariamente contempla o eixo de formação de mão de obra e recursos humanos como uma das principais preocupações do empresariado. Além disso, o tema recursos humanos também inclui a retenção de talentos que visa reduzir o *turn-over* e evitar a perda de conhecimento e qualidade, o que contribui diretamente para o aumento da competitividade industrial.

Considerando o chão de fábrica, é importante as empresas atentarem-se à formação de mão de obra técnica necessária para atender suas demandas atuais e futuras, sendo para isso necessário o acompanhamento e planejamento de fatores como expansão da fábrica, inserção de novas tecnologias ou novos processos produtivos, alterações nos quadros curriculares das escolas, etc.

Além disso, é natural que as empresas invistam em desenvolvimento tecnológico e promoção da inovação para o seu crescimento. A premissa necessária para fundamentar essa estratégia de médio e longo prazo está na realização de estudos que permitam conhecer com profundidade as tendências de sua mão de obra futura. Assim, a empresa estará apta ao planejamento de mão de obra, bem como à articulação com os diversos centros de conhecimento (escolas e programas de formação de mão de obra em todos os níveis, desde técnicos a

doutores) que irão garantir a oferta futura em número suficiente e com a qualidade e especialização adequada.

O município de Santo Amaro possui ensino de qualidade disponibilizado à sociedade e às empresas ali situadas. Em especial, no que tange à formação de mão de obra industrial destaque-se a presença do **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)**, ao oferecer formação técnica voltada às demandas do setor produtivo local.

Os cursos técnicos em Eletromecânica (nas modalidades Integrado e Subsequente), Informática (Integrado) e Segurança do Trabalho (PROEJA) contribuem diretamente para a qualificação de mão de obra especializada, essencial ao funcionamento e à expansão das atividades industriais da região.

A formação em Eletromecânica, por exemplo, atende às necessidades de manutenção e operação de máquinas e sistemas industriais; já o curso de Informática prepara profissionais para atuar em processos de automação e gestão tecnológica; enquanto o curso de Segurança do Trabalho é fundamental para garantir ambientes laborais seguros, produtivos e em conformidade com as normas vigentes.

Ainda o município conta com uma unidade do **Centro Estadual de Educação Profissional em Turismo do Leste Baiano – CEEP**, com cursos como, Técnico em Administração, Técnico em Comércio, Técnico em Comunicação Visual, Técnico em Contabilidade e Técnico em Logística. O CEEP, preparam profissionais capacitados para atuar em áreas essenciais ao funcionamento e crescimento das indústrias locais.

Essas formações contribuem para o fortalecimento do Distrito Industrial e Logístico do Subaé, fornecendo mão de obra qualificada que impulsiona a eficiência operacional e a competitividade das empresas na região.

A presença do IFBA e do CEEP em Santo Amaro representa um diferencial estratégico para o crescimento e fortalecimento do Distrito Industrial e Logístico do Subaé. Essas instituições oferecem cursos técnicos em áreas como Eletromecânica, Informática, Segurança do Trabalho, Administração, Contabilidade, Comércio, Comunicação Visual e Técnico em Logística, que estão diretamente alinhadas às demandas do setor industrial e logístico. O município já conta com um contingente significativo de profissionais formados

por essas escolas, e continua qualificando novos técnicos, criando um ambiente favorável à atração de empresas. Com isso, os empreendimentos que se instalarem no Distrito Industrial e Logístico do Subaé de Santo Amaro, encontrarão mão de obra local qualificada, o que reduz custos operacionais, facilita a integração com a comunidade e contribui para o desenvolvimento sustentável da região.

Essas unidades de ensino, portanto, são pilares fundamentais para a consolidação de um polo industrial dinâmico e competitivo em Santo Amaro.

Além das instituições de ensino já presentes no município, Santo Amaro seguirá buscando novas parcerias com centros de formação profissional, universidades e entidades do Sistema S, com o objetivo de ampliar a oferta de cursos voltados às demandas específicas do Distrito Industrial e Logístico do Subaé.

Essas articulações visam fortalecer a base de mão de obra qualificada, diversificando as áreas de formação e acompanhando as transformações tecnológicas e produtivas do setor industrial.

A construção dessas parcerias está prevista no plano de ação a seguir, que reúne estratégias para alinhar o desenvolvimento educacional e profissional ao crescimento econômico sustentável do município.

Tabela 9 - Plano de Ação para Capacitação e Recursos Humanos

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
1	Qualificação da mão de obra operacional	Articular com entidades de ensino técnico para preparação de mão de obra que atenda às necessidades da indústria. Realizar um estudo de identificação da demanda e perfil da mão de obra entre as empresas do DI; • Articular com os centros de conhecimento (Universidades, Escolas Técnicas) para obtenção de capacitação/formação da mão de obra; • Elaborar um planejamento de médio e	FIEB SENAI SEBRAE IFBA CEEP Empresários do Distrito FAEPE

		longo prazo para a capacitação da mão de obra; • Realizar treinamentos conjuntos identificados através do estudo de necessidades (possibilidades de atendimento coletivo); • Articular com o SENAI a utilização de unidades móveis para atendimentos específicos às empresas do Distrito Industrial	
2	Qualificação de mão de obra para a indústria do futuro	Promover reuniões, palestras e eventos sobre tendências da indústria do futuro e de como o preparo dos recursos humanos está sendo feito para atender a estas necessidades. Interagir com SENAI, Sesi e SEBRAE para conhecer o que existe de tendências para a mão de obra do futuro; • Organizar seminários e eventos que disseminem para os empresários as tendências em inovação, tecnologias, indústria 4.0, etc.	FIEB SENAI SEBRAE IFBA CEEP Empresários do Distrito FAEPE

14. CIÊNCIA E TECNOLOGIA

No mundo global pode-se observar que tudo evolui com muita rapidez, principalmente os aspectos ligados às ações empreendedoras, estratégicas e inovadoras.

O avanço tecnológico é fundamental para que uma empresa possa ser considerada competitiva e escalável, podendo assim apresentar produtos de qualidade e condições vantajosas de preço.

A cultura empreendedora e de inovação deve ser estimulada na indústria em todos os níveis da empresa. Para José Dornelas (2008), as ações de cunho

empreendedor devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos das empresas e não apenas atrelados aos cargos de liderança, fazendo com que se incorra em um [...] *grande erro que leva empresas e funcionarias a agirem de forma reativa, usando abordagens exageradamente top-down (ações de cima para baixo), limitando a disseminação de uma cultura empreendedora em todos os níveis organizacionais*. Este erro pode ser o responsável por uma situação estática da empresa no tocante ao subaproveitamento de seus talentos. Para o autor, a função gerencial é simplesmente fazer o status quo funcionar bem, enquanto a liderança corresponde ao convencimento, inspiração e início de mudança – ou seja, características de uma postura empreendedora que independe de cargo.

Se a liderança está presente em todos os níveis da organização, as pessoas estão sempre sendo incitadas a fazer as coisas de formas diferentes, inovadoras. Outro aspecto a se destacar sobre Ciência, Tecnologia e Inovação diz respeito a mais correta compreensão do que é inovação.

Não necessariamente é o produto inovador o único possível fator de competitividade para a empresa. Inovações gerenciais, comportamentais e no processo produtivo também são importantes fatores que devem ser considerados, resultando na abertura de mentalidade para se expandir a cultura da inovação para todos os níveis da empresa.

Disseminar essa idéia na cadeia produtiva no ambiente de um Distrito Industrial é perfeitamente factível num processo que pode ser liderado pela Governança que se propõe a ser implantada. Para tanto, diversas parcerias poderão ser formalizadas para o desenvolvimento e implementação deste desafio. Podem-se listar diversas alternativas, a começar pelas Universidades, Centros de Ensino e Desenvolvimento Tecnológico. O Brasil possui experiências de excelência em desenvolvimento tecnológico e inovação, tais como o Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA), na cidade de São José dos Campos (SP), que tem como produto final, entre outros, o desenvolvimento da indústria aeronáutica, pontuando mundialmente com a EMBRAER.

Tabela 10 - Plano de Ação para Ciência e Tecnologia

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
1	Interação com centros de Ciência, Tecnologia & Inovação.	Estimular a interação entre as empresas e os Centros de CT&I e dar acesso às oportunidades de pesquisa e inovação. • Realizar levantamentos das práticas de gestão da inovação, CT&I e P&D, nas empresas do Distrito Industrial; • Desenvolver um plano de ação para aplicação de CT&I e P&D nas empresas do Distrito Industrial quando possível; • Criar oportunidades para as empresas conhecerem o CIT do SENAI e Laboratório Aberto; • Identificar as oportunidades de fomento à pesquisa e inovação e divulgar para as empresas do Distrito; • Conhecer os programas do IEL/FIEB de gestão da inovação; • Realizar palestras sobre a importância da inovação na competitividade industrial	FIEB SENAI SEBRAE IFBA CEEP Prefeitura de Santo Amaro FAEPE

15. ECONOMIA E FINANÇAS

Ao se planejar a revitalização de um Distrito Industrial, obviamente o foco está nas empresas, nas cadeias produtivas, nas cadeias de valor, ganho de escala, economias de aglomeração, etc., traduzindo e destacando a sustentabilidade econômica social. Parte-se do princípio de que a empresa é constituída para gerar valor para a sociedade e para seus stakeholders no sentido mais amplo possível, considerando as cadeias de valor, economias de aglomeração e a

sustentabilidade econômica e social.

Portanto, é inerente ao setor produtivo gerar emprego, renda, impostos, obrigando-o à transparência, planejar-se com sustentabilidade e suportar as necessidades com resultados.

A área financeira sempre foi da maior relevância para qualquer empresa. O profissional de finanças, cujo perfil passou por transformações nos últimos anos, é indispensável para o sucesso financeiro, apesa da invasão deste seguimento por profissionais o outro tipo de formação. Com esta preocupação, o Programa Nacional de Certificação procura assegurar que os profissionais da área, além das qualificações acadêmicas desejadas, sejam também certificados e reciclados nos termos da legislação.

Atualmente existem instrumentos de qualificação e de educação continuada desses profissionais, além do aparato fiscalizatório, garantindo profissionalização e segurança. Finalmente, é necessário implantar uma gestão que observe os resultados das empresas e não apenas os resultados financeiros, ampliar a visão e também implantar o controle de risco, que prevê ações prudentes na tomada de decisões, sobretudo quanto às questões cambiais (oscilações provocam situações de elevado risco para as empresas, embora possam também gerar ganhos expressivos, mostrando a importância da gestão de finanças e cambial).

Outro aspecto relevante é a oscilação nos preços de produtos importados, exigindo conhecimento, prudência e capacidade de racionalizar a tomada de decisões.

Tabela 11 - Plano de Ação para Economia e Finanças

Item	Necessidade	Ação	Parceiros
1	Incentivos Fiscais	Promover a interlocução com a Prefeitura Municipal para avaliar opções de incentivos fiscais. •Diagnosticar, junto às empresas, a origem da carga tributária que tem sido apontada como responsável pela saída de empresas e impedimento	Prefeitura de Santo Amaro Empresários do Distrito FAEPE

		da instalação de novas empresas no DI, discutindo possíveis soluções para dirimir esta carga junto à Prefeitura Municipal e Governo do Estado; • Articular com Prefeitura e Governo do Estado políticas de incentivos para as indústrias do Distrito Industrial; • Rever IPTU para as empresas do DI; • Negociar maneiras de utilizar parte do IPTU para realização de melhorias no próprio Distrito Industrial	
--	--	--	--

16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revitalização e modernização do DISTRITO INDUSTRIAL E LOGÍSTICO DO SUBAÉ, se apresentam como estratégias fundamentais para a retomada do protagonismo econômico e social da região de Santo Amaro. A transformação do Distrito Industrial em um polo atrativo e eficiente pode gerar impactos positivos diretos no desenvolvimento local, tais como:

- **Geração de emprego e renda**, com novas oportunidades para a população local e fortalecimento da economia regional;
- **Atração de novos investimentos**, estimulando o empreendedorismo, inovação e parcerias público-privadas;
- **Requalificação urbana e ambiental**, com melhoria da infraestrutura, acessibilidade, mobilidade e gestão de resíduos;
- **Fortalecimento da governança local**, com articulação entre atores públicos, privados e da sociedade civil em prol de um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

A modernização do Distrito Industrial, portanto, não é apenas uma questão de infraestrutura, mas de **estratégia de desenvolvimento regional integrado**,

com potencial de superar os passivos históricos e consolidar uma nova fase para o município e seu entorno.

Por essa razão é importante traçar estratégias competitivas, levando em consideração as possibilidades de internacionalização e inovação. Para tanto, destaca-se o incentivo ao relacionamento com outros centros industriais. Todavia, é igualmente importante que as empresas do Distrito Industrial se considerem como um grupo disposto a unir esforços e trabalhar em frentes cooperativas, trabalhar conjuntamente uma imagem do Distrito e, em conjunto com as instituições de ensino, atualizar demanda e qualificação de mão de obra. É imprescindível fomentar uma cultura de planejamento a médio e longo prazos e incorporar a ideia de que inovar é ampliar pode ser uma interessante força competitiva das empresas. Por último, destaca-se a demanda de uma maior presença institucional do Governo Estadual por meio de ações da SEPLAN, frequentes e periódicas. Verifica-se que há muitas ações de melhoria a serem implantadas em Santo Amaro, para a permanência das indústrias já instaladas e atração de novas. Inclusive, deve ser analisada com afinco a pauta de expansão do Distrito Industrial. Propõe-se, ainda, portanto medidas de incentivo fiscal comum para as empresas já instaladas e para as que vierem; maior desenvolvimento da cadeia cliente-fornecedor, bem como sinalização e limpeza pública adequada.

O êxito desse processo, no entanto, depende diretamente do compromisso com o planejamento coletivo e da execução consistente dos planos de ação delineados. Portanto, é imprescindível que as instituições envolvidas atuem de forma articulada, participativa e transparente, assegurando que as orientações do plano não fiquem apenas no papel, mas se traduzam em mudanças reais para a cidade e sua população.

17. CRONOGRAMA

Tabela 12 - Cronograma de Execução do Plano de Ação do DILS (2025–2028)

Ano	Ações Prioritárias	Atividades Relacionadas
2025	1. Planejamento e Governança	- Institucionalização do Comitê Gestor - Criação da Sala do Empreendedor

	2. Infraestrutura Básica Inicial	Industrial - Elaboração do Plano Diretor do DILS - Início do licenciamento ambiental e regularização fundiária - Levantamento técnico para infraestrutura básica (acesso, água, energia)
2026	3. Implementação de Infraestrutura 4. Captação de Investimentos	- Execução de obras de infraestrutura (vias, drenagem, eletricidade) - Instalação de sistema de água e esgoto - Ações de atração de empresas com incentivos fiscais - Estruturação de pacote promocional para investidores
2027	5. Formação e Capacitação 6. Apoio ao Desenvolvimento Local	- Programas de capacitação em parceria com SENAI, SEBRAE e IFBA - Fomento à economia local (comércio e serviços) - Criação de linhas de crédito para micro e pequenos empreendedores - Estímulo a cadeias produtivas locais (pescado, cerâmica etc.)
2028	7. Consolidação e Monitoramento	- Avaliação de metas e impactos socioeconômicos - Revisão do plano estratégico com base nos resultados - Aperfeiçoamento da governança e parcerias - Expansão da área do DILS, se viável

18. REFERENCIAS

ABES, Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental. Acesso pelo site www.abessoftware.com.br/.

ABIKO, Alex; Moraes, Odair Barbosa. Método de análise de dados para avaliação de áreas urbanas recuperadas: uma abordagem utilizando a lógica Fuzzy. – São Paulo :EPUSP, 2009.

ADENE. Plano estratégico de desenvolvimento Sustentável do nordeste: Desafios e Possibilidades para o Nordeste do Século XXI. (Versão para discussão). Recife, 2006.

ALBAN SUAREZ, Marcos. A questão regional e urbana no processo de

industrialização baiano. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 15. **Anais...** Salvador, dez. 1987. p.361-378.

ALMEIDA, Rômulo. Traços da história econômica da Bahia no último século e meio. **Revista de Economia e Finanças**, Salvador, ano 4, v. 4, p. 60-78, 1952. Conferência proferida em novembro de 1949, publicada originalmente em 1950.

ARAÚJO, Tânia Bacelar de. A "**questão regional**" e a "**questão nordestina**", In: TAVARES, Maria da Conceição (Org.), **Celso Furtado e o Brasil**. Editora Fundação Perseu Abramo, 2000.

AVENA, Armando (Org.). **Bahia Século XXI**. Salvador: SEPLANTEC, Superintendência de Planejamento Estratégico, 2002.

BAHIA, LEI ESTADUAL COMPLEMENTAR Nº 35 DE 06 DE JULHO DE 2011. Região Metropolitana de Feira de Santana – RMFS.

BASTOS, Celso. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Celso Bastos Editora, 2002

BASTOS, Evandro de Castro(coord.) et. al. *Novos Rumos da Autonomia Municipal*. São Paulo: Max Limonad, 2000.

BOULLOSA, Rosana de Freitas e Edgilson Tavares de Araújo. *Avaliação e monitoramento de projetos sociais*. Curitiba: Editora IESDE, 2009, p. 264.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. *Lei 8.080 de 19 de setembro de 1990*. Diário Oficial da união, Brasília, 1990.

_____. *Lei 8.142 de 28 de dezembro de 1990*. Diário Oficial da união, Brasília, 1990.

BRASIL. Ministério das Cidades. Conselho das Cidades. Resolução n. 25, de 18 de março de 2005. Publicado no DOU de 30.3.2005. : <www.cidades.gov.br>. Acesso em: 12 jul.2012.

BRASIL. Fundação Nacional de Saúde. Manual de orientação para criação e organização de autarquias municipais de água e esgoto. - Brasília: 2001. 136p.

BRASIL. Ministério das Cidades. Guia para a elaboração de planos municipais de saneamento básico, Ministério das Cidades. – Brasília:

MCidades, 2006. 2ª Edição 2009. p. 115.

BRASIL. Ministério das Cidades. Organização Pan-Americana da Saúde. Política e plano de saneamento ambiental: experiências e recomendações. Organização Pan-Americana da Saúde; Ministério das Cidades, Programa de Modernização do Setor Saneamento. Brasília: OPAS, 2009. 2ª edição. 148 p.: il.

BRASIL. Ministério das Cidades. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

CAR. COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO E AÇÃO REGIONAL - CAR (BA)

Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável - PDRS: Oeste da Bahia - Salvador, 1997. p. il.)

CARVALHO, S.N. *Planejamento urbano e democracia: a experiência de Santos*. Tese de Doutorado. Campinas, Departamento de Ciência Política, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp, 1999.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede – (A Era da Informação: economia, sociedade e cultura; v.1)* tradução, Roneide Venácio Majer, São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. *A galáxia da Internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTRO, J. R. B. *Leituras Culturais do espaço urbano*. 2005. (Curso de curta duração ministrado/Outra).

CEPAM. Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal. www.cepam.com.br.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL de 1998, art.182.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1988.

_____. *Subsídios Técnicos para Elaboração do Relatório Nacional do Brasil para a CNUMAD*, p.133.1992.

DAGNINO, Evelina. *Sociedade civil, participação e cidadania: de que estamos falando?* Caracas: FACES, Universidade Central de Venezuela, 2004, p.95-110.

DALLABRIDA, V.R.(org). *Governança Territorial e Desenvolvimento - Descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais.* Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DECRETO MUNICIPAL Nº 295 de 08 de outubro de 2019. Dispõe sobre a definição de baixo risco para os fins da Lei Federal nº 13.874 de 20 de setembro de 2019.

DOWBOR, Ladislau. Governabilidade e descentralização in *REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO*.

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa.** Campinas/SP, Ed. Autores Associados, 1996.

ELOY, Almir de Souza, PADES, Metodologia para elaboração e implantação do Plano de Administração do Desenvolvimento Sustentável Municipal (PADES): uma análise da experiência aplicada no município de Conceição da Feira – BA / Almir de Souza Eloy. – 1.ed. -Salvador: UFBA, 2014.182p.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. *A política de avaliação de políticas públicas.* Revista Brasileira de Ciências Sociais(RBCS) v.20,n 59, out, 2005.

_____. *Ideias, Conhecimento e Políticas Públicas: Um inventário sucinto das principais vertentes analíticas.* Revista Brasileira de Ciências Sociais, (RBCS) v.18, n51, fev, 2003.

FERRAZ, S. T. *A pertinência da adoção da filosofia de cidades saudáveis no Brasil.* XII Encontro Nacional de Secretários Municipais de Saúde – CONASEMS – Edição Especial s.c.p., s.d.

FISCHER, Tânia; ROESCH, Sylvia; MELO, V. P. *Gestão do Desenvolvimento Territorial e Residência Social: casos para ensino* – Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 2006.

FREY, Klaus. *Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões a prática da análise de políticas públicas no Brasil.* In Planejamento e políticas públicas, v. 21, junho de 2000.

FUG. Fundação Ulysses Guimarães. Programa de Formação Política continuado, 2007. (www.eadfugpmdb.org.br)

FURTADO, Celso. **Formação Econômica do Brasil.** 22ª edição. Editora Nacional, São Paulo, 1987.

GOHN, Maria da Glória. *Cidades, ONGs e ações coletivas,* in Revista São

Paulo em Perspectiva, vol.9, no. 2 / abr.jun/1995.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. www.ibge.gov.br/

IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. www.iicabr.iica.org.br

INSTITUTO PÓLIS. CÂMARA DOS DEPUTADOS/ COMISSÃO DE DESENVOLVIMENTO URBANO E INTERIOR, SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO URBANO/ PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Estatuto da Cidade: guia para implementação pelos municípios e cidadãos*. Brasília, 2001.

KRANS, Patrícia. *Pequeno Guia da Agenda 21 Local*, SMMA, Rio de Janeiro, 1996, disponível no site do Ministério do Meio Ambiente (<http://www.mma.gov.br>).

LAMPARELLI, C. e **ZAN**, P. "Novo conceito de plano diretor a partir da própria Constituição da República". In: Seminário Plano Diretor Municipal, 23 a 25 de ago. São Paulo, FAU-USP, 1989.

LEI DOS CONSÓRCIOS Nº 11.107/2005 DE 06 DE ABRIL DE 2005.

LEI MUNICIPAL Nº 2.133 DE 30 de agosto de 2018. Altera a Lei Municipal nº 1990/2014 (PDDM), que cria o DISTRITO INDUSTRIAL E LOGÍSTICO DO SUBAÉ do município de Santo Amaro.

LEI MUNICIPAL Nº 2.120 de 02 de janeiro de 2018. Institui o PROGRAMA DE PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADA (PPP) e Concessões de Santo Amaro.

LEI COMPLEMENTAR MUNICIPAL Nº 2.158 de 18 de setembro de 2019. DECLARA DE UTILIDADE PÚBLICA, PARA FINS DE DESAPROPRIAÇÃO e dá outras providências.

LUBISCO, Livia Maria, Lienert Vieira, Sonia Chagas, Isnaia Veiga. *Manual do estilo acadêmico: Monografias, Dissertações e Teses*. Salvador: EDUFBA, 4ª edição, 2008.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 13ª ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Malheiros, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Municipal Brasileiro*, 13ª ed. 3ª atualizada por Célia Marisa Prendes e Mário Schneider Reis. São Paulo: Malheiros, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa social, teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2010, p.108.

_____. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Editora Hucitec-Abrasco, 2000, p. 254.

MINAYO, M. C. de S. e **SANCHES**, O. Quantitativo-*qualitativo: oposição ou complementariedade?* In Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 1993, p. 239-262.

MOISÉS, Helvio. O Município-Rede, Planejamento, Desenvolvimento Político e Sustentabilidade. Resumo de artigo sob o mesmo título, publicado em O Município do Século XXI: Cenários e Perspectivas. FPFL-CEPRAN, São Paulo, 1999.

MONTEIRO, Y. D. P. *Subsídios para a elaboração do plano diretor*. São Paulo. FPFL-Cepam, 1990, vol. 2, p.25.

OLIVEIRA, In LIMA & OLIVEIRA. Elementos endógenos do desenvolvimento regional: considerações sobre o papel da sociedade local no processo de desenvolvimento. Revista FAE, Curitiba, v.6, n.2, maio/dez. 2003.

PEDRÃO, Fernando C. A sustentabilidade social e ambiental. RDE. Revista de Desenvolvimento Econômico, Salvador, p. 28-41, 2002.

PEDRÃO, Fernando C.. Superar a pobreza ou reverter o empobrecimento?. In: Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia. (Org.). Pobreza e desigualdades sociais. 1ed.Salvador: SEI, 2002, v. , p. 235-248.

PEP. Programa de Educação Profissional. 2007.

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, População).

RATTNER, Henrique. *Liderança para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Nobel, 1999.

REIS, Ana Carla& André Urani.Cidades criativas: perspectivas / Ana Carla Fonseca Reis, Peter Kageyama, (orgs.). - São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011.

RIBEIRO, L.C. e **CARDOSO**, A.C. "Plano diretor e gestão democrática da cidade". In: Seminário Plano Diretor Municipal, 23 a 25 de ago. São Paulo, FAU-USP, 1989.

RICHARDSON, RobertoJarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo. Atlas.

ROCHÁ, Renato de Melo. O Papel do Fortalecimento Institucional Municipal

na Sustentabilidade da Gestão Territorial de Carater Regional: o caso do município de Alexânia no eixo Brasília – Goiânia. Dissertação de Mestrado, UNB, 2007.

SANTOS, Reginaldo e RIBEIRO, Elizabeth. *A administração política como campo do conhecimento*. São Paulo: Mandacaru/Hucitec, 2009, parte I.

SANTOS, Reginaldo de Souza (Org.). **Políticas sociais e transição democrática**: análise comparativa de Brasil, Espanha e Portugal. São Paulo: Mandacaru, 2001.

SANTOS, M. *A Natureza do Espaço. Técnica e Tempo. Razão e Emoção*. 2ª Edição. São Paulo: Hucitec, 1997.

SANTOS, Milton. **O Espaço do Cidadão**, Nobel, São Paulo, 1987, (3ª edição: 1996, 4ª edição: 1997, 5ª edição: 2000).

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e meio técnico-científico informacional**, Hucitec, São Paulo, 1994. (4ª edição: 1998).

SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas, conceitos,]] esquemas de análises, casos práticos*. São Paulo. <http://www.cengage.com.br/home>, 2013, p.168.

SEI – Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia

SILVA, Edna Lúcia da. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVA, José Afonso. *Direito Urbanístico Brasileiro*. 2ª ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 1995.

SOARES, Antonio Carlos Otoni. *A instituição municipal no Brasil*. São Paulo: RT, 1986.

TACUSSEL, Patrick. *Comunidade e Sociedade: a partilha intersubjetiva do sentido*. Geraes – Revista de Comunicação Social – Belo Horizonte: UFMG, nº 49, 1998. P.3-12.

TELLES, Vera da Silva. *Direitos sociais. Afinal do que se trata?* Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

TORO A., José Bernardo; **WERNECK**, Nísia Maria Duarte. *Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2007. 104 p.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*./Michel Thiollent. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.



THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação – 18ª. Ed. – São Paulo: Cortez, 2011.*

TRIPP, David. **Pesquisa-ação:** uma introdução metodológica. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento Sustentável: o desafio do século XXI – Rio de Janeiro: Garamond, 2010.*