

ADECE



Agência de  
Desenvolvimento  
do Estado do Ceará S.A.



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria do Desenvolvimento  
Econômico*

# PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGICO 2019-2023

# Sumário

<b>Apresentação</b>	<b>3</b>
<b>1 Resumo Executivo</b>	<b>4</b>
1.1 Descrição do Negócio	4
1.2 Mercado de Atuação	4
1.3 Produtos e Serviços	4
1.4 Equipe	4
1.5 Diretrizes Estratégicas	4
<b>2 Descrição da Empresa</b>	<b>5</b>
2.1 Nome da Empresa e Sede	5
2.2 Missão, Visão e Valores	5
2.3 Breve Histórico	5
2.4 Descrição das Atividades	8
2.4.1 Áreas de atuação	8
2.4.2 Finalidades	8
2.5 Informações sobre Produtos e Serviços	9
2.6 Análise do Ambiente	10
2.7 Diretrizes Estratégicas	12
2.8 <i>Roadmap</i> de Novos Produtos e Serviços	13
<b>3 Mercado</b>	<b>15</b>
3.1 Panorama Geral	15
3.2 Contexto Regional	17
3.3 Desempenho local	19
3.4 Principais Players e Análise da Concorrência	19
3.5 Estratégia de Marketing e Comercial	22
<b>4 Estratégia Corporativa e Gestão</b>	<b>23</b>
4.1 Gestão da Empresa	24
4.1.1 <i>Estrutura Societária</i>	24
4.1.2 <i>Estrutura Organizacional</i>	24

<b>4.1.3</b>	<b><i>Estrutura de Governança</i></b>	24
<b>4.2</b>	<b>Detalhamento da Equipe</b>	26
<b>4.3</b>	<b>Regulamentação</b>	28
<b>5</b>	<b>Financeiro</b>	28
<b>5.1</b>	<b>Programa Estratégico Orçamentário e O Ceará de Oportunidades</b>	28
<b>5.2</b>	<b>Principais Indicadores Econômico-Financeiros</b>	29
<b>5.3</b>	<b>Projeções Financeiras</b>	30
<b>5.4</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	31
<b>5.4.1</b>	<b>Break Even</b>	31
<b>5.4.2</b>	<b>Descrição dos Investimentos</b>	31
<b>6</b>	<b>Considerações Finais</b>	32

## Apresentação

O presente Plano constitui um conjunto de diretrizes e ações da Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará S.A. – ADECE para o cumprimento de sua missão institucional de executar e fomentar a política de desenvolvimento do Estado em consonância com as melhores práticas nacionais e internacionais, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Ceará no período de 2019 a 2023.

No sentido maior de interesse social e financeiro, o Plano se coaduna com o objetivo de atender ao compromisso de prestar serviços de melhor qualidade, com a busca da satisfação dos seus *stakeholders*, especialmente, das empresas instaladas no Estado, como também da atração de investimentos.

Para a elaboração deste Plano, as áreas da agência observaram as premissas, diretrizes e metas definidas no Planejamento Estratégico e outras orientações estabelecidas pela Diretoria Executiva.

O Plano de Negócios e Estratégico visa, assim, demonstrar as estratégias e as principais ações da ADECE para os próximos cinco anos, evidenciando, principalmente, as oportunidades de expansão de seu escopo de atividades.

Ademais, tem, ainda, a função de ser utilizado como uma ferramenta de gestão, orientando as ações e alocações de recursos da companhia ao longo do tempo, sendo uma referência para toda a organização.

## **1 Resumo Executivo**

### **1.1 Descrição do Negócio**

Criada pela Lei Estadual nº 13.960 de 04 de setembro de 2007, a Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará S.A. - ADECE é pessoa jurídica de direito privado, na forma de sociedade de economia mista, regida pelas disposições da Lei das Sociedades por Ações, por estatuto próprio e pela legislação que lhe é aplicável, cuja maioria absoluta das ações são do Governo do Estado do Ceará. Vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará – SDE, integra o Sistema de Desenvolvimento junto às demais vinculadas, Complexo Industrial e Portuário do Pecém – CIPP S.A., Companhia de Desenvolvimento do Ceará - CODECE e Companhia Administradora da Zona de Processamento de Exportação do Ceará - ZPE Ceará.

### **1.2 Mercado de Atuação**

A ADECE atua na criação de uma ambiência adequada ao desenvolvimento da economia cearense nos mercados nacional e internacional dos setores de comércio, serviços, agronegócio, mineração, energias renováveis, inovação, tecnologia e saúde, através da atração e ampliação de investimentos, do incremento das exportações, agregação de valor aos produtos e inserção de novas empresas no mercado externo.

### **1.3 Produtos e Serviços**

As competências estatutárias e legais da ADECE a comprometem com a execução das políticas que emanam da SDE, em especial, no tocante à realização e divulgação de estudos de oportunidades de investimento e potencial socioeconômico do Estado; atração e ampliação de investimentos; monitoramento das empresas beneficiadas com incentivos fiscais; infraestrutura para os empreendimentos considerados estratégicos viabilizando sua instalação e ampliação; capacitação de recursos humanos; realização de ações para o incremento do comércio internacional; promoção, participação e apoio a eventos de interesse do Estado, que objetivem o desenvolvimento dos diferentes setores econômicos em atividade no Ceará.

### **1.4 Equipe**

Atualmente, sua estrutura-chave de gestão conta com uma diretoria executiva composta por 6 diretores, sendo um diretor-presidente, uma diretora de atração de investimentos, uma diretora de desenvolvimento setorial, um diretor de infraestrutura, um diretor de agronegócios e uma diretora de inovação, tecnologia e saúde. Possui, ainda, 16 colaboradores em cargos comissionados e 72 colaboradores terceirizados.

### **1.5 Diretrizes Estratégicas**

Executar um modelo de desenvolvimento econômico para o Estado do Ceará através de estratégias e ações que potencializem a atração de investimentos, a captação de recursos, o desenvolvimento de negócios e as políticas de fomento.

## 2 Descrição da Empresa

### 2.1 Nome da Empresa e Sede

<b>Razão Social</b>	AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO CEARÁ S.A.
<b>CNPJ</b>	09.100.913/0001-54
<b>Nome da Empresa</b>	ADECE
<b>Sede</b>	AV. DOM LUÍS, 807 – 7º ANDAR – ED. ETEVALDO NOGUEIRA BUSINESS – MEIRELES – FORTALEZA-CE – CEP: 60.160-230

### 2.2 Missão, Visão e Valores

<b>Missão</b>	Executar e fomentar a política de desenvolvimento econômico do Estado do Ceará, através da geração de ambiente propício à viabilização de novos negócios e investimentos, contribuindo para o avanço da competitividade dos setores econômicos, com equidade social, inovação e sustentabilidade.
<b>Visão</b>	Ser referência nacional como entidade executora da política de desenvolvimento econômico e minimizadora de disparidades regionais.
<b>Valores</b>	Os valores que norteiam a atuação da ADECE são: <ul style="list-style-type: none"><li>• Compromisso com o interesse público, a ética e a transparência;</li><li>• Redução das desigualdades regionais;</li><li>• Responsabilidade econômica, social e ambiental;</li><li>• Integração com parceiros públicos e privados;</li><li>• Busca permanente por eficiência e inovação.</li></ul>

### 2.3 Breve Histórico

<b>Ano de Fundação</b>	2007
<b>Fundadores</b>	Governo do Estado do Ceará, por meio do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico do Governo do Estado do Ceará - CEDE
<b>Faturamento do Último Ano</b>	R\$ 18.979.021,49

Instituída pela Lei de número 13.960, de 4 de setembro de 2007, e constituída pela Assembleia Geral de 28 de setembro de 2007, a ADECE foi criada pelo Governo do Estado do Ceará com a finalidade de ser o braço operacional do Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico – CEDE, que foi extinto em 2015, dando lugar à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará - SDE.

Tem como objetivo promover uma ambiência favorável ao surgimento de novos investimentos, ao mesmo tempo em que cuida da sustentabilidade e ampliação das empresas já existentes

em solo cearense por meio de monitoramento, onde acompanha o desenvolvimento dessas indústrias e pesquisa oportunidades no encadeamento produtivo. Também atua na prospecção de novos negócios para geração de mais empregos e renda.

Um dos principais instrumentos de trabalho da agência são as câmaras setoriais e temáticas. Atuando desde 2008, as câmaras são instauradas e abrigadas na ADECE, tendo como objetivo principal identificar as potencialidades e oportunidades para promover a superação de gargalos operacionais e burocráticos dos seus respectivos setores de interesse. Nas reuniões mensais, cada câmara promove uma sinergia entre a iniciativa privada, entidades públicas, academia e outras organizações com atuação no setor, sendo capaz de elaborar propostas e projetos que proporcionam o desenvolvimento das cadeias produtivas. Atualmente, a ADECE conta com 24 câmaras setoriais, sendo 11 voltadas ao agronegócio e 13 voltadas aos setores da indústria, comércio e serviço, 3 câmaras temáticas e o Fórum Jovem Empresário Ceará.

A tabela abaixo apresenta um resumo dos principais indicadores da ADECE no período de 2010 a 2016:

Indicadores ADECE – 2010 a 2016								
Indicadores	Unidade	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Empresas atraídas	Unidade	101	92	75	84	58	68	37
Empresas implantadas	Unidade	46	41	31	32	25	22	15
Investimentos	R\$ milhões	2.606	2.131	542	2.002	247	147	9.739
Empregos diretos	Emprego	4.662	4.647	1.352	1.373	2.008	1.519	3.342
Exportações totais	US\$ milhões	1.270	1.403	1.267	1.421	1.471	1.046	1.294

Fonte: ADECE (2016), MDIC (2016)

Em relação ao número total de empresas beneficiadas pelo Governo do Ceará, através do Fundo de Desenvolvimento Industrial - FDI, o Monitoramento de 2017, referente ao Exercício 2016, aponta um total de 275 empresas com registro regular das atividades exigidas no ato da celebração do “Termo de Acordo”.

A ADECE participou da viabilização de grandes projetos estruturantes para o Estado do Ceará, como a criação da Zona de Processamento de Exportação do Ceará - ZPE, a vinda da Companhia Siderúrgica do Pecém, da empresa Angola Cables, da Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz e do Polo Químico de Guaiúba, que já se encontra em construção.

Realiza prospecção de empresas em missões e contabiliza mais de 170 participações nos principais eventos em territórios nacional e internacional. Além dos estados brasileiros, a ADECE esteve presente na Alemanha, Portugal, Cabo Verde, Coreia do Sul, Holanda, China,

Mongólia, Itália, Líbano, Espanha, Rússia, Canadá e Israel, apresentando o Ceará e suas principais potencialidades e vantagens.

A ADECE também possui um papel relevante para o desenvolvimento do agronegócio no Ceará, setor com grande potencial. Diversos projetos pioneiros e estratégicos foram elaborados e as 11 Câmaras Setoriais do Agronegócio, abrigadas na agência, contribuem com importantes ações para viabilizar a produção de alimentos, fibras e plantas ornamentais, superando as adversidades climáticas do clima semiárido do estado, com maior produtividade, tecnologia e sustentabilidade.

Em uma década, para atender demandas dos setores produtivos, já foram realizados 74 estudos, projetos e pesquisas em prol do desenvolvimento econômico, que permitem identificar os elos faltantes das cadeias produtivas; oportunidades de investimentos para o Estado; e implantação e/ou ampliação de distritos, áreas e unidades industriais no Ceará.

O segmento mineral no Ceará tem sido também objeto de estudo da ADECE, visto que há uma grande concentração de bens minerais no solo cearense, tornando o Estado economicamente viável nesse setor. Na atualidade, a ADECE busca divulgar o potencial do setor mineral no Ceará, fortalecendo-o para a competitividade nacional e internacional.

Mais recentemente, entendendo que a inovação e a tecnologia são uma temática relevante e transversal a todos os setores, a ADECE instituiu uma nova diretoria dedicada ao assunto. Considerando também que o setor de saúde é uma importante dimensão do desenvolvimento e uma nova fronteira de expansão econômica para o Ceará, o Governo do Estado, através da SDE/ADECE, decidiu utilizar este segmento como piloto para implantação e dinamização de um novo modelo de desenvolvimento baseado na economia do conhecimento, inicialmente, por meio de 2 Distritos de Inovação em Saúde, sendo um em Fortaleza (bairro Porangabussu) e outro na cidade de Eusébio. Com ações que integram o setor público, a iniciativa privada e a academia, o objetivo destes distritos é ampliar as condições que favoreçam o desenvolvimento e a inovação social, urbana e econômica.

O Polo Industrial e Tecnológico da Saúde - PITS, localizado no município de Eusébio, está previsto para ser inaugurado em 2018, abrindo caminhos para que o Ceará se torne referência em P&D tecnológico e industrial na área da saúde. A partir do empreendimento-âncora de referência mundial, que é a unidade de formação, pesquisa e desenvolvimento da Fiocruz, com investimentos realizados em torno de R\$180 milhões, haverá a ambiência estratégica para a atração e instalação de diversas empresas do setor no complexo.

Com investimento previsto de R\$ 299 milhões, em janeiro de 2018, na cidade de Fortaleza, foi lançado o Distrito de Inovação em Saúde “Viva@Porangabussu”. Contando com parceiros importantes como Amazon, Philips, IBM, Fundação do Dom Cabral, IASP (*International Association of Science Parks and Areas of Innovation*), ao longo de 2018, uma série de estudos socioeconômicos, projetos urbanos e sociais e ações estratégicas serão executadas de acordo com as diretrizes dos planos Fortaleza 2040 e Ceará 2050.

Ambos distritos pretendem utilizar as áreas “Ciências da Vida” e “Tecnologias Médicas” para fomentar a cadeia produtiva da saúde no Ceará, melhorar os indicadores socioeconômicos,

estimular o empreendedorismo e elevar o perfil da mão de obra existente no estado através da criação de áreas de inovação para se viver, aprender, trabalhar e empreender.

## **2.4 Descrição das Atividades**

### **2.4.1 Áreas de atuação**

A ADECE atua em todos os setores da economia, com destaque para sua participação nas áreas da indústria, comércio, serviços, mineração, agronegócio, energias renováveis, inovação, tecnologia e saúde.

Os principais vetores de atuação da ADECE se caracterizaram pelas seguintes ações:

- Atração de investimentos, análise dos projetos de investimentos e acompanhamento das empresas incentivadas;
- Infraestrutura na viabilização da implantação e instalação de empresas consideradas estratégicas para o desenvolvimento da economia do Ceará, bem como a estruturação de pólos e distritos industriais;
- Instalação e acompanhamento da operação das Câmaras Setoriais e Temáticas;
- Desenvolvimento das ações setoriais vinculadas ao agronegócio e a economia mineral do Estado, buscando integrar produção familiar e produção de grande escala;
- Manutenção de um conjunto de convênios e apoios às ações de promoção de atividades econômicas do Ceará, tanto no mercado interno, quanto no externo, contemplando as áreas de mineração, indústria, agronegócio, comércio, serviços, saúde e energia.

### **2.4.2 Finalidades**

- Executar a política de desenvolvimento econômico com diretrizes estratégicas definidas pela Secretaria do Desenvolvimento Econômico;
- Divulgar o potencial socioeconômico do Ceará e seus produtos característicos;
- Elaborar e divulgar estudos e oportunidades de investimento para empreendedores interessados em investir no Ceará, bem como oferecer a infraestrutura necessária para implantação ou ampliação das atividades produtivas;
- Capacitar e promover seus recursos humanos, visando melhorar a competitividade da economia cearense nos mercados nacional e internacional;
- Estimular o crescimento econômico do Ceará por meio da participação no capital de sociedades industriais, comerciais, agrícolas, agroindustriais e de serviços;
- Estimular e participar de Parcerias Público-Privadas (PPPs);
- Participar de fundo de capital de risco que invista em empresas de base tecnológica ou em empresas emergentes, que tenham elevada relevância para a economia cearense;
- Adquirir cotas de fundos mútuos de investimentos em empresas emergentes;
- Instituir câmaras setoriais ou grupos de trabalho compostos por integrantes do governo do Estado e do setor produtivo.

## 2.5 Informações sobre Produtos e Serviços

Atualmente, o principal escopo de ADECE envolve atividades no âmbito dos seguintes produtos e serviços:

Detalhamento dos Produtos e Serviços Atuais		
Produtos / Serviços	Forma de Atuação	Portfólio Atual
<b>Estudos Setoriais</b>	<p>Gerar informações estratégicas sobre setores específicos para auxiliar na avaliação setorial dos resultados da política industrial e permitir melhor utilização dos recursos de fomento à pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica;</p> <p>Apresentar estudos setoriais que discutem a importância dos diversos setores no desenvolvimento econômico do Estado, analisando seus dinamismos tecnológicos, evolução e reestruturação econômica, social e ambiental com base na geração de emprego e renda, divisas, abastecimento interno, competitividade, eficiência e organização, dando subsídio aos tomadores de decisão sobre seus desafios e potencialidades;</p> <p>Apresentar indicadores conjunturais que retratam as vendas reais da indústria de transformação do Estado;</p> <p>Apoiar na realização de Estudos Setoriais sobre a Formação e Consolidação das cadeias produtivas estaduais, verificando os elos faltantes das referidas cadeias, combinada com a estratégia de geração de emprego e renda;</p> <p>OBS: Esses estudos podem ser desenvolvidos em parceria com outras instituições do governo ou entidades de classe.</p>	N/A
<b>Câmaras Setoriais e Temáticas</b>	<p>Identificar entraves e oportunidades do setor, visando apresentar propostas de projetos e soluções ao desenvolvimento de uma cadeia produtiva;</p> <p>Introduzir a organização dos elos falantes;</p> <p>Facilitar mecanismos de governança da cadeia produtiva.</p>	<p>24 câmaras setoriais, sendo 11 voltadas ao agronegócio e 13 voltadas aos setores da indústria, comércio e serviço;</p> <p>03 câmaras temáticas;</p> <p>01 Fórum Jovem Empresário Ceará.</p>
<b>Distritos de Inovação</b>	<p>Promover e articular novo modelo de desenvolvimento baseado na economia do conhecimento através da concepção e implementação de Distritos de Inovação, que são o estado da arte mundial em estratégia de desenvolvimento e inovação econômica, social e urbana.</p>	<p>02 Distritos de Inovação em Saúde (Fortaleza e Eusébio).</p>
<b>Monitoramento das Empresas Beneficiadas pelo FDI</b>	<p>Acompanhar as sociedades empresárias beneficiadas pelo Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará – FDI, através do registro regular das atividades exigidas no ato da celebração do Termo de Acordo, conforme Decreto Nº 29.183, Art. 11 e Art. 16, entre o Governo do Estado do Ceará e o Empresário interessado.</p>	<p>300 empresas monitoradas em 2017 - Exercício 2016, das quais 275 com benefício ativo.</p>
<b>Site Location</b>	<p>Apoiar o empreendedor na identificação dos melhores locais no Estado para investir, de acordo com as necessidades de sua atividade: mão de obra, infraestrutura, logística, disponibilidade de fornecedores, mercado consumidor, meio ambiente, entre outros fatores.</p>	<p>184 municípios</p>

<b>Lista Longa / Lista Curta</b>	Fornecer informações pontuais e estratégicas sobre as melhores condições para se investir no Estado do Ceará.	N/A
<b>Atração de Investimentos e Exportação</b>	Articular com entidades públicas e privadas relevantes para o processo de atração de investimentos e exportação; Apoiar os potenciais investidores em sua interlocução com órgãos públicos, com o objetivo de facilitar o processo de tomada de decisão e de implantação de novos empreendimentos.	Mais de R\$10 bilhões em investimentos no estado. Resoluções aprovadas desde 2007.
<b>Prospecção de Municípios</b>	Identificar oportunidades para atração de novos investimentos; Apoiar os municípios na atração de empresas; Identificar entraves à competitividade e propor respectivas medidas para superá-los.	N/A

## 2.6 Análise do Ambiente

Ferramenta essencial para entender os impactos da dinâmica macroeconômica no processo de desenvolvimento do Estado, a análise do ambiente que envolve o SISTEMA DESENVOLVIMENTO (liderado pela SDE e integrado por CIPP S.A., ADECE, CODECE e ZPE CEARÁ), permite identificar os fatores que podem contribuir para a geração de oportunidades e/ou ameaçar o usufruto destas oportunidades por parte do sistema como um todo. Para tanto, considera aspectos políticos, econômicos, sociais, ecológicos e tecnológicos, indicando elementos que podem referendar e nortear a definição de estratégias coerentes com as reais possibilidades de crescimento do Ceará.

	<b>Geradores de Oportunidades</b>	<b>Geradores de Riscos</b>
<b>Fatores Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento Político dos Executivos Municipal, Estadual e Federal;</li> <li>• Sintonia entre os programas de governo das diferentes pastas;</li> <li>• Advento de um novo modelo de gestão das Políticas de Governo;</li> <li>• Continuidade de Projetos Prioritários já em curso;</li> <li>• Presença das Agências Regionais de desenvolvimento (SUDENE e BNB);</li> <li>• Criação por parte do Governo Estadual, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico;</li> <li>• Credibilidade do Governo Estadual na Execução dos Programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de credibilidade por parte de setores políticos em âmbito nacional;</li> <li>• Continuidade do conflito na Guerra Fiscal;</li> <li>• Fragmentação político-partidária com indução de falhas na Governança;</li> <li>• Centralização dos recursos federativos;</li> <li>• Desarmonia entre os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário;</li> <li>• Modelo de algumas Políticas Ambientais;</li> <li>• Complexidade do Sistema Tributário.</li> </ul>
<b>Fatores Econômicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento da infraestrutura logística e de transporte;</li> <li>• Evolução do Complexo Industrial e Portuário do Pecém;</li> <li>• Bônus Demográfico;</li> <li>• Localização geográfica estratégica do Estado Ceará;</li> <li>• Manutenção do Crescimento Econômico;</li> <li>• Saúde Financeira do Estado;</li> <li>• Aumento do poder aquisitivo das classes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Planejamento de longo prazo;</li> <li>• Disponibilidade de recursos financeiros limitados;</li> <li>• Baixa formação de Poupança Pública;</li> <li>• Redução de valores do repasse do Fundo de Participação dos Estados (FPE) e dos Municípios (FPM);</li> <li>• Crise da Petrobrás;</li> <li>• Instabilidade econômica nacional;</li> <li>• Retração de investimentos Públicos e</li> </ul>

	<p>menos favorecidas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de atração de novos investimentos;</li> <li>• Cultura da Economia Criativa (nova economia) para o Desenvolvimento.</li> </ul>	<p>privados;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da inflação e da taxa de juros;</li> <li>• Rebaixamento de <i>rating</i> do Brasil.</li> </ul>
<b>Fatores Sociais</b>	<b>Geradores de Oportunidades</b>	<b>Geradores de Riscos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de mão de obra local;</li> <li>• Capacidade de acolhimento do povo cearense;</li> <li>• Resiliência, inteligência e criatividade da população cearense;</li> <li>• Estruturação da rede de qualificação e formação de mão de obra;</li> <li>• Fortalecimento e ampliação da rede de Saúde Pública;</li> <li>• Infraestrutura hídrica e energética do estado;</li> <li>• Diversificação profissional e diversidade de profissionais especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insegurança pública;</li> <li>• Índice de pobreza e desnutrição;</li> <li>• Despreparo de parte da população devido à baixa qualificação educacional e profissional;</li> <li>• Desordenamento da infraestrutura urbana;</li> <li>• Descumprimento de Direitos Sociais e Trabalhistas;</li> <li>• Exclusão social e má distribuição de renda;</li> <li>• Ausência de Cultura para o Desenvolvimento com Sustentabilidade;</li> <li>• Cultura do interesse individual sobrepondo-se ao coletivo.</li> </ul>
<b>Fatores Tecnológicos</b>	<b>Geradores de Oportunidades</b>	<b>Geradores de Riscos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidade de potencialidades ainda inexploradas;</li> <li>• Disponibilidade de cabos submarinos conectando o Ceará a outras regiões;</li> <li>• Realidade do Cinturão Digital;</li> <li>• Novo modelo de desenvolvimento baseado na economia de conhecimento;</li> <li>• Implantação dos Distritos de Inovação em Saúde;</li> <li>• Presença do Instituto Centro de Tecnologia;</li> <li>• Política de software livre;</li> <li>• Surgimento de novas tecnologias de produção e de gestão;</li> <li>• Aumento da produção local em ciência, tecnologia e inovação;</li> <li>• Disseminação de uma cultura de inovação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarticulação institucional para oferta de soluções integradas em ciência, tecnologia e inovação;</li> <li>• Crise energética e hídrica;</li> <li>• Carência de mão de obra especializada em tecnologia;</li> <li>• Evasão de mão de obra qualificada;</li> <li>• Alto custo de renovação dos equipamentos;</li> <li>• Instabilidade e insegurança das redes de informação;</li> <li>• Baixa conexão entre a área acadêmica e os setores empresariais;</li> <li>• Pouca consciência da importância de uma cultura para a ciência, tecnologia e inovação.</li> </ul>
<b>Fatores Ecológicos</b>	<b>Geradores de Oportunidades</b>	<b>Geradores de Riscos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproveitamento sustentável dos recursos naturais (oásis serranos);</li> <li>• Tratamento e disposição de resíduos e rejeitos (usina);</li> <li>• Crescimento do uso de tecnologias ambientalmente corretas;</li> <li>• Educação ambiental, consumo consciente e logística reversa;</li> <li>• Redefinição da Matriz Energética com foco nas Energias Renováveis;</li> <li>• Fortalecimento da Economia Verde (estudo da biomassa da Caatinga);</li> <li>• Estabilidade climática, calor e luminosidade (safra, aquicultura e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desrespeito e degradação das áreas ambientais;</li> <li>• Falta de uma política de edificação ambientalmente correta;</li> <li>• Não implementação do programa de destinação dos resíduos sólidos;</li> <li>• Poluição ambiental (ar, solo e água);</li> <li>• Produção de vetores (pragas);</li> <li>• Exclusão social (catadores);</li> <li>• Sazonalidade climática (seca);</li> <li>• Uso inadequado de agroquímicos;</li> <li>• Falta educação para o uso da água;</li> <li>• Aterros sanitários inadequados;</li> <li>• Burocracia em processos ambientais;</li> </ul>

- apicultura);
- Lençol freático e possibilidade de dessalinização da água do mar.

- Deficiência da rede de transmissão de energia elétrica.

## 2.7 Diretrizes Estratégicas

“Os 7 Cearás” são um conjunto de diretrizes para o **Plano de Governo 2015-2018** e a principal base utilizada para a elaboração do **Plano Plurianual – PPA 2016-2019**. A partir desse documento, e tendo como referência outros importantes instrumentos de planejamento, são apresentadas as sete grandes linhas de atuação intersetorial do Governo, com as principais estratégias e a proposta de resultados estratégicos e seus indicadores. Relacionado a isso, também são destacados os temas que compõem cada Ceará, com as respectivas instituições governamentais envolvidas pela implementação dos programas e ações, bem como a proposta dos resultados temáticos.

Neste contexto, o PPA estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas do Governo, declarando as escolhas pactuadas com a sociedade e contribuindo para viabilizar os objetivos propostos na consecução dos resultados almejados. O PPA se estrutura nas seguintes dimensões:

- Dimensão Estratégica, pois, orienta o Governo para o período do Plano e corresponde ao conjunto dos Eixos Governamentais de Atuação Intersetorial, seus resultados estratégicos e indicadores; os Temas Estratégicos, seus resultados temáticos e indicadores; e o Cenário econômico-fiscal, que prospecta a execução dos recursos do PPA.
- Dimensão Tática, que define caminhos, por meio dos programas e de suas iniciativas voltadas para o alcance dos resultados definidos na dimensão estratégica, considerando as variáveis inerentes à política pública tratada, vinculando os Programas para consecução dos resultados pretendidos, estes materializados pelas iniciativas expressas no Plano.
- Dimensão Operacional, relacionada ao desempenho da ação governamental no nível da eficiência, sendo especialmente tratada no Orçamento, por meio das ações orçamentárias no sentido de otimizar a aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos produtos entregues.

Atualmente, a ADECE executa ações contempladas no eixo “**Ceará de Oportunidades**”, no Tema Estratégico “**Indústria**” (3.02), vinculado ao “**Programa de Promoção e Desenvolvimento da Indústria Cearense**” (041) através da SDE.

As estratégias do “Ceará de Oportunidades” buscam definir o modelo da base econômica de sustentação do desenvolvimento do Ceará, contribuindo para a superação dos macrodesafios existentes para: **1) promover o crescimento econômico com desenvolvimento territorial e 2) gerar mais emprego, trabalho emancipado, renda e riqueza.**

Assim, por meio das seguintes estratégias, será possível ampliar a inserção do Ceará na economia nacional e global, além de promover uma melhoria das condições de vida da população cearense:

- Promover o crescimento econômico e garantir maior equidade regional no contexto do desenvolvimento estadual;
- Estimular um maior dinamismo da economia cearense que permita ampliar a representatividade do PIB estadual no PIB nacional;
- Elevar a geração de emprego formal, com o incentivo às empresas;
- Incrementar a promoção, a atração e a retenção de investimentos;
- Atrair e estimular empresas nacionais e estrangeiras de perfil inovador;
- Ampliar e diversificar a infraestrutura, proporcionando competitividade logística;
- Conferir dinamismo e competitividade aos negócios nas diferentes regiões do Estado;
- Diversificar a base econômica e promover a sinergia entre os diversos setores produtivos.

No referido eixo, as estratégias estabelecidas possibilitam uma definição mais criteriosa das ações da ADECE nos seguintes aspectos:

- Política de atração de investimentos, alinhada com as vocações locais e regionais;
- Fomento aos negócios de médio e grande portes;
- Investimento sistematizado em capacitação e pesquisa;
- Fortalecimento da infraestrutura e da ambiência de desenvolvimento;
- Implantação e desenvolvimento de parques / pólos industriais e tecnológicos / distritos de inovação;
- Incremento à exportação de produtos desenvolvidos no estado;
- Estímulo ao desenvolvimento da cadeia produtiva das energias renováveis.

## 2.8 Roadmap de Novos Produtos e Serviços

Ao longo dos próximos 5 anos, a ADECE pretende explorar as seguintes possibilidades de atuação:

Produtos / Serviços	Descrição
<b>Finance&amp;Funding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propor e desenvolver portfólio de mecanismos de suporte e de investimentos em inovação para as empresas como, por exemplo: articulação e estruturação de rede de investidores-anjo; operação de equity em empresas de base tecnológica, exceto aquelas em fase de ideação e pesquisa; promoção de ambiência para corporate venture; articulação, estruturação e participação em fundos de seed /venture capital;</li> <li>• Analisar e propor escopo de atuação de Agência de Fomento para oferta de soluções de alavancagem financeira para inovação (debit) às empresas</li> </ul>
<b>Hotsite Invest Ceará</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover e melhorar a imagem do estado para os investidores com utilização de ferramentas atualizadas de marketing (ad-words);</li> <li>• Criar um Núcleo Integrado (SDE/ADECE) de Inteligência Competitiva, com apresentação de oportunidades de investimentos direcionadas às regiões e alinhadas com as cadeias globais de valor.</li> </ul>
<b>Cooperação Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospectar, articular e firmar acordos de cooperação com, por exemplo, bancos de desenvolvimento e organismos multilaterais nacionais e internacionais, que</li> </ul>

<b>Captação de Recursos</b>	possibilitem a captação de recursos para projetos estaduais de apoio ao desenvolvimento econômico, além de realizar a gestão e monitoramento destes recursos.
<b>Desenvolvimento e Acesso a Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospectar melhores práticas e propor modelo de Soft Landing como, por exemplo, land2land - plataforma de suporte à internacionalização de empreendimentos inovadores que pretendem se instalar em áreas de inovação no Brasil ou em qualquer outro país (mão dupla). Tal estratégia tem como objetivos principais: fornecer infraestrutura e espaço temporário ou permanente com aculturação adequada; impulsionar o acesso e inserção de empresas de base tecnológica em mercados nacionais e internacionais; dar visibilidade nacional e internacional para operações de investimento e desinvestimento.</li> </ul>
<b>Cultura e Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar, conceber e promover eventos de treinamento e integração para aculturação de atores locais (públicos e privados) nas temáticas mais importantes e atuais que abrangem a cadeia de valor e de financiamento para inovação;</li> <li>• Promover o desenvolvimento, atração e fixação de empresas inovadoras, trabalhando aspectos como tolerância ao risco e fracasso; preferência pelo auto emprego; histórias de sucesso/modelos a seguir; histórias de fracasso/lições aprendidas; cultura de pesquisa; imagem positiva do empreendedorismo; celebração da inovação etc.</li> </ul>

Entretanto, é importante ressaltar que, para expandir seu escopo de atuação de forma efetiva, conforme possibilidades acima, faz-se necessário analisar, sugerir e articular a alteração na estrutura orçamentária da SDE e, conseqüentemente, da ADECE na perspectiva do **PPA 2019-2023**.

Ademais, também é preciso escolher as competências essenciais da ADECE, ou seja, um conjunto de habilidades e tecnologias que permitirá a geração de valores que possam ser percebidos e validados pela sociedade, em especial, os beneficiários diretos de sua atuação. A consolidação destas competências provocará diferenciação na alavancagem da competitividade do Estado, tanto no contexto nacional quanto internacional. Desta forma, as competências essenciais principais a serem desenvolvidas e/ou fortalecidas no SISTEMA DESENVOLVIMENTO são:

- Política de incentivo e fomento consolidada e voltadas a todos os portes de empresas;
- Credibilidade institucional e segurança jurídica;
- Força de trabalho qualificada e profissionalizada;
- Rede de qualificação profissional;
- Interlocução com os setores privados e academia;
- Infraestrutura logística (portos, aeroportos e rodovias);
- Competitividade das operações aeroportuárias;
- Potencial energético e mineral;
- Qualidade da produção industrial;
- Custos de produção competitivos;
- Modernização tecnológica.

## 3 Mercado

### 3.1 Panorama Geral

No cenário internacional, as primeiras agências de desenvolvimento surgiram em países europeus, na década de 1950, no período pós-guerra – a Agência de Investimento e Desenvolvimento (IDA Ireland – Industrial Development Authority), criada em 1949 na Irlanda, em atividade até hoje, e a Cassa del Mezzogiorno, na Itália (1950-1992) – e se tornaram um dos principais frutos do pacto territorial na Europa, servindo de mecanismo de governança regional. Na Europa, em 2008, existiam 200 ADRs, criadas, principalmente, para enfrentar períodos de crise industrial. Alguns exemplos são: a Rede EVERT (Ente Regionale per la Valorizzazione Economica del Territorio), criada em 1974 na região de Emilia-Romagna, na Bologna, Itália<sup>1</sup>; England's Regional Development Agencies (RDAS), rede constituída por iniciativa governamental em 1999, em nove regiões da Inglaterra; e a experiência espanhola, cuja fundação de agências, a partir dos anos 1980, ocorreu em consonância com a descentralização político-administrativa, prevista pela Constituição de 1978, que estruturou o Estado Espanhol em 17 comunidades autônomas.

De modo geral, nos países onde foram criadas, as agências de desenvolvimento compõem um arranjo institucional de caráter territorial, com a proposta de realizar a “gestão do desenvolvimento”. Potencialmente, esse arranjo passa a ser uma alternativa institucional de organizar processos inovadores de formulação e operacionalização de políticas públicas, tendo em vista a possibilidade de constituir-se como instrumento para superar a dicotomia Estado *versus* Mercado.

Essa institucionalidade, cujo enfoque principal é a promoção do desenvolvimento econômico, vem contribuindo com políticas de incentivo de competitividade para pequenas e médias empresas nos diferentes países que a adotaram. As agências surgem como entidades de promoção econômica em um cenário em que os instrumentos tradicionais de corte centralizado se mostram ineficientes, para responder às profundas mudanças ocasionadas pela reestruturação econômica e organizacional em escala global.

Nesse sentido, trata-se de novos modelos de associação civil criados dentro de contextos de descentralização e do discurso do desenvolvimento regional e local. Considerando o seu papel na promoção da gestão territorial, dentro de um enfoque voltado ao desenvolvimento regional, entende-se agência de desenvolvimento como uma organização com a missão de desenhar e implementar uma estratégia territorial específica, construir uma agenda da problemática territorial regional e buscar soluções em um marco de complementariedade e compromisso público-privado.

A agência é um instrumento dos territórios e, desde essa perspectiva, uma vez lido o estado do território (debate entre atores, visão estratégica, capacidade de gestão, desenho de políticas, articulação institucional etc.), esta organização deve ter capacidade de ler e participar do processo.

---

<sup>1</sup> Atualmente, a agência de desenvolvimento da região se denomina ERVET- Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio SPA.

As agências podem cumprir um importante papel no que concerne ao desenvolvimento territorial e, mais precisamente, ao desenvolvimento produtivo. Um campo específico de políticas de desenvolvimento territorial é o fortalecimento dos sistemas produtivos e institucionais territoriais, já que se trata de trabalhar não só com empresas e produtores, mas também com câmaras representativas, os sindicatos e os responsáveis públicos que incidem sobre a produção, a inovação e o consumo. Neste sentido, mesmo que não exclusivamente, tem surgido agências nos países, como uma maneira de assumir que o desafio produtivo e laboral não é somente privado, nem pode fazer parte de esforços isolados, requer coordenação e estratégia.

A experiência de agências na América Latina é relativamente recente e heterogênea em termos de experiências mais relevantes. Em particular, na Argentina, a sua disseminação coincide com um período econômico marcado pela recessão e profunda crise político-institucional. Naquele país, há experiências denominadas de agência ou não, que mesclam elementos e foram concebidas dentro de duas perspectivas: 1) organismos em que a maioria das funções está ligada exclusivamente a serviços empresariais e 2) organismos com objetivos mais amplos que tendem a promover o desenvolvimento produtivo, socioeconômico, educativo e cultural. Ainda que as instituições tenham sido criadas desde diversos âmbitos institucionais e com diversas definições, mais distantes ou mais próximas à prática internacional, tomam um viés aos serviços para a pequena e média empresa, espaço no qual, sem dúvida, é onde mais se avançou.

Vale ressaltar que o que qualifica uma **boa prática** é a agência assumir-se como ator político, ter capacidade de visão de rede, de articulação e diálogo e de desenho de políticas, passando a ser vista como um elemento de articulação de um pacto territorial mais amplo. A ideia de a agência ter como horizonte de atuação um projeto político, que não se reduz a interesses particulares de um segmento, é partilhada por todos os especialistas. A agência de desenvolvimento deve ser compreendida como uma estrutura de execução de ações promovidas mediante um processo de mobilização da sociedade civil, em torno de um projeto de desenvolvimento regional legitimado e reconhecido. Entretanto, é preciso mitigar o risco do surgimento de agências sem a preocupação com o real desenvolvimento econômico, limitando sua atuação à realização do *lobby* da região (“o *lobby* pelo *lobby*”) ou criadas somente como organismos para a captação de recursos.

A disseminação das agências no Brasil ocorre em consonância com um processo de mobilização e organização da sociedade brasileira, nas décadas de 1980 e 1990, tendo em vista a democratização do Estado após o período do regime militar. No âmbito do Estado, a Constituição Federal de 1988 instituiu um novo pacto federativo, com a definição de atribuições na gestão e oferta de políticas e serviços públicos entre as três esferas governamentais, e introduz um novo padrão de gestão pública que incorpora dispositivos constitucionais de conteúdo democratizante, criando elementos para a democracia participativa. Novas arenas públicas são instituídas com a participação de agentes públicos governamentais e não-governamentais, como, por exemplo, os conselhos de políticas públicas, redefinindo a noção de cidadania no que se refere ao direito de participação de todos os setores sociais na gestão efetiva da sociedade.

É preciso observar o aspecto fragmentário das políticas de desenvolvimento no Brasil, em virtude de decisões políticas que promovem a desarticulação entre a escala federal e as escalas subnacionais (municipal, estadual, regional), cujos efeitos, no território, acentuam os mecanismos de produção e reprodução das desigualdades regionais.

No âmbito dos Estados, é imprescindível que os governos estaduais assumam a centralidade necessária à condução do processo de desenvolvimento, promovendo a reestruturação do território mediante a realização de investimentos em equipamentos e infraestrutura urbana que reforcem o papel de cidades menos qualificadas para o exercício de atividades econômicas geradoras de postos de trabalho, bem como para o desempenho de funções urbanas essenciais. Por outro lado, a ação pública deve organizar uma estrutura de gestão descentralizada, garantindo instâncias regionais que participem na formulação de estratégias de desenvolvimento do Estado. Deve também promover programas de fortalecimento institucional, visando à capacitação técnica dos quadros gestores e funcionais dos municípios, condição necessária para qualquer prática de descentralização.

Tal fragilidade institucional é dada por um lado, no interior da esfera governamental, pelo processo de descentralização de políticas públicas, proposto pelo novo pacto federativo, cujo princípio significou o repasse de atribuições aos municípios sem a devida transformação de suas condições fiscal e sem a criação de mecanismos de cooperação intergovernamental que contribuísse com estratégias para superar a sua capacidade técnica e gerencial. Vale salientar que, no contexto da organização do espaço público, apesar das novas institucionalidades de participação e controle da gestão pública, o processo de decisão pública ainda revela condições assimétricas de participação de todos os segmentos sociais.

### 3.2 Contexto Regional

A Região Nordeste, em uma dinâmica recente, apresenta um padrão de desenvolvimento centrado na relação de dependência e complementaridade em relação ao Sudeste. Em um contexto de integração nacional, observam-se algumas características:

- Região cresce via estímulos do resto do país;
- Indústria incentivada é extrarregional;
- Relevância das fontes públicas para financiamento do investimento privado (BNDES, FNE, FNDE, incentivos fiscais etc.);
- Estado tem um papel relevante no crescimento regional;
- Tímida inserção internacional do Nordeste – débil base exportadora.

Nesta perspectiva, infere-se que a dinâmica da Região Nordeste está muito associada ao desempenho do resto do país. A partir disso, são apresentadas as tendências no âmbito regional, que exercem uma influência muito forte no âmbito estadual, e que devem também ser levadas em consideração no momento da formulação dos programas constantes no PPA 2016-2019.

Quanto ao **crescimento econômico** do Estado do Ceará, verifica-se já um ritmo superior ao da economia nacional, por conta da entrada em operação de diversos empreendimentos, com tendência à continuidade da atração de novos investimentos, à conclusão de grandes obras de

infraestrutura e à ampliação do poder de compra das camadas mais pobres da população. Há, ainda, uma tendência de concentração produtiva no litoral da região.

No campo da **Agropecuária**, pode-se vislumbrar a expansão das lavouras cultivadas com alta produtividade nos Cerrados e no Semiárido. Na agropecuária de pequeno porte, a produção orgânica e agroecológica se expandirá e serão ampliados os programas de convivência com a seca.

No setor da **Indústria**, será percebida uma modificação na estrutura produtiva regional, com a entrada em operação de grandes e renovados empreendimentos em locais como Camaçari (BA), Pecém (CE), Suape e Goiana (PE), além da elevação da produtividade, com a realização de empreendimentos estruturadores nas áreas de Petróleo e Gás, Automobilística e Siderurgia.

No caso do setor de **Serviços**, verificar-se-á a consolidação das atividades relacionadas à tecnologia da informação e comunicação e à economia criativa, ao mesmo tempo em que se verificará a redução do peso da informalidade na composição do produto setorial regional. Os serviços especializados voltados para a produção, como logística, assistência técnica, advocacia, engenharia, arquitetura e serviços de saúde e educação, ganharão importância relativa e tenderão a se localizar também no interior.

No **comércio interno**, continuará o déficit nas relações interestaduais de comércio, devido à sustentação do ritmo de crescimento regional em patamar superior ao nacional e conseqüente avanço das importações de consumo (duráveis e não duráveis) das regiões mais industrializadas do país. Por seu turno, o **comércio externo** tende a observar uma ampliação da corrente de comércio, com crescimento das importações, sobretudo de insumos industriais e bens e capital, bem como ampliação das exportações, cuja pauta se diversificará em virtude da incorporação de produtos petroquímicos, farmoquímicos e automotivos.

No que diz respeito à **Infraestrutura**, há uma tendência de ampliação da infraestrutura regional, a partir da conclusão da ferrovia Transnordestina e da interligação do São Francisco às bacias do Nordeste Setentrional. Na infraestrutura ferroviária, será promovida uma melhoria, sobretudo com a entrada em operação de obras como a Ferrovia Oeste Leste (FOL), Ferrovia Nova Transnordestina (FNT) e Ferrovia Norte Sul (FNS). Por outro lado, persistirão os gargalos no sistema rodoviário regional, por conta da precariedade das estradas federais e estaduais e das dificuldades do setor público para expandir e gerenciar a oferta existente.

No campo da **Energia**, será observada uma ampliação da participação da energia eólica na matriz de oferta regional de energia. A região também deverá participar da tendência à crescente presença da geração de energia solar.

Por fim, quanto à questão da **Demografia**, assim como nas tendências globais e nacionais, no Nordeste, há uma tendência forte de envelhecimento da população, o que vai exigir o fortalecimento das políticas públicas nas áreas de saúde, educação, assistência e previdência social, e de aumento da população jovem, exigindo dos governos ampliação da promoção de serviços de formação profissional e alocação no mercado de trabalho.

### 3.3 Desempenho local

O Estado do Ceará, na perspectiva de um panorama socioeconômico, tem se destacado no cenário nacional pelos reconhecidos avanços, seja do ponto de vista econômico, seja na perspectiva social. De fato, a economia cearense conseguiu manter um ritmo de crescimento superior ao registrado pela economia nacional nos últimos anos, permitindo reduzir, embora que lentamente, uma distância histórica com relação ao restante do país. Vale dizer que o PIB do Ceará representa, atualmente, 2,1% do PIB Brasileiro.

Particularmente, no período pós-crise de 2008, o Ceará apresentou taxas de crescimento econômico consideravelmente acima das alcançadas pelo Brasil, influenciadas fortemente pela elevada participação dos investimentos públicos em áreas estratégicas para o desenvolvimento do Estado, como recursos hídricos, energia e transporte, os quais contribuíram, sem dúvida, para elevar a competitividade da economia cearense, estimulando, dessa forma, os investimentos nos diversos setores produtivos do Estado.

Com isso, o PIB do Ceará alcançou R\$ 109,6 bilhões, em 2014, sendo a terceira maior economia da região Nordeste do Brasil. Ao lado desse bom desempenho econômico, observou-se, também, nos últimos anos, importantes avanços na qualidade de vida das pessoas, por conta da redução da pobreza e da desigualdade, aliada ao aumento de renda das famílias e a expansão do crédito, que possibilitaram a ampliação do consumo e a posse de bens duráveis nos domicílios do Estado. Do mesmo modo, o Estado evoluiu bastante nas áreas de Educação e Saúde, sendo, portanto, fatores coadjuvantes valiosos no processo de ampliação dos estoques de capital humano e social do Estado. Apesar das conquistas, alguns desafios persistem e exigem do Estado uma atuação qualificada para que se alcance um novo patamar de desenvolvimento.

Do ponto de vista demográfico, observou-se, nos últimos anos, um rápido estreitamento da pirâmide etária do Ceará, como resultado do efeito combinado de queda de fecundidade e da elevação da expectativa de vida. Com isso, a base da pirâmide declina, com uma menor participação de crianças e jovens no total da população, acompanhada de alargamento do topo, evidenciando um movimento de envelhecimento da população cearense. Essa mudança no perfil etário da população cearense vai também trazer novos desafios para as políticas públicas, especialmente, nas áreas de educação e saúde.

Assim, em termos de sua evolução socioeconômica recente, o Estado do Ceará já dispõe de bases satisfatórias para alavancar um processo acelerado de desenvolvimento nos próximos anos. Este quadro socioeconômico atual deve servir de ponto de partida para uma estratégia de longo prazo, que vai orientar um novo esforço para que o Estado supere os estrangulamentos e consiga aproveitar eficientemente suas potencialidades.

### 3.4 Principais Players e Análise da Concorrência

Antes de focar a análise comparativa entre as mais relevantes agências de desenvolvimento e de fomento presentes no Brasil e, principalmente, na região Nordeste, é importante conhecer os principais sistemas de desenvolvimento econômico do país:

### Sistemas de Desenvolvimento Econômico

Pernambuco	Santa Catarina	São Paulo	Minas Gerais	Rio Grande do Sul	Bahia
<b>SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – SDE</b>  * AD DIPER (Agência de Desenvolvimento Econômico de PE);  * COPERGÁS (Companhia Pernambucana de Gás)  * IPEM (Instituto de Pesos e Medidas de PE)  * Porto de Petrolina  * Porto do Recife  * Porto do Suape	<b>SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL</b>  * AGESAN: Agência Reguladora de Serviços de Saneamento Básico  * AGESC: Agência Reguladora de Serviços Públicos de SC  * CIASC: Centro de Informática e Automação do Estado de SC  * FATMA: Fundação do Meio Ambiente de SC  * FAPESC: Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de SC  * IMETRO/SC: Instituto de Metrologia de SC  * JUCESC: Junta Comercial do Estado de SC	<b>SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – SDECTI</b>  * CPS (Centro Paula Souza)  * IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas)  * IPEN (Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares)  * Investe SP (Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade)  *JUNCESP (Junta Comercial do Estado de SP)	<b>SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR – SEDECTES</b>  * Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de MG – FAPEMIG  * Universidade Estadual de MG – UEMG  * Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES  * Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de MG - IPEM	<b>SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – SEDECT</b>  * BADESUL (Agência de Fomento)  * FAPERGS (Fundação de Amparo à Pesquisa do RS)  * JUCISRS (Junta Comercial, Industrial e Serviços do RS)  * CIENTEC (Fundação de Ciência e Tecnologia do RS)  * UERGS (Universidade Estadual do RS)	<b>SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – SDE</b>  * Instituto Baiano de Metrologia e Qualidade-IBAMETRO  * Centro Industrial de Subaé-CIS  * Centro Gemológico da Bahia  * Junta Comercial do Estado da Bahia-JUCEB  *Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial-SUDIC  * Companhia Baiana de Pesquisa Mineral-CBPM  * Empresa Baiana de Alimentos S.A.-EBAL

A maioria das agências brasileiras está localizada na Região Sul do país, cujos três estados contam com 50 agências legalmente constituídas: 22 no Rio Grande do Sul, 15 em Santa Catarina e 13 no Paraná. É importante ressaltar que muitas delas, apesar de sua existência legal, não estão institucionalmente estruturadas ou se encontram desativadas.

Alguns estados do Nordeste, como Alagoas, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Bahia e Piauí, estão à frente do Ceará. Neles, há agências de desenvolvimento e/ou de fomento, ou seja, são instituições financeiras de economia mista organizadas sob a forma de sociedade anônima de

capital fechado com capital social majoritariamente pertencente aos respectivos governos estaduais.

UF	Denominação	Natureza Jurídica e Vínculo	Atividade Principal	Estrutura
AL	<b>Ag. de Fomento de Alagoas – DESENVOLVE AL</b>	Criação: Jun/2004 Sociedade de economia mista ligada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Turismo – SEDETUR.	Financiamento das micro e pequenas empresas; Microcrédito.	1. Presidente 2. Dir. de Operações 3. Dir. Adm. Financeiro 4. Dir. de Desenv. e Projetos
RN	<b>Ag. de Fomento do Rio Grande do Norte – AGN</b>	Criação: Mai/1999 Sociedade de economia mista, de capital do Governo do Estado, Federações da Indústria, do Comércio e da Agricultura e de outros acionistas.	Financiamento priorizando o setor de Agronegócios, Indústria, Comércio e Serviços.	1.Dir.Presidente 2. Dir. Operacional 3. Dir. Adm. Financeiro
PE	<b>Ag. de Des. Econômico de Pernambuco – AD Diper</b>	Criação: Set/1966 Sociedade de economia mista de capital fechado, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SDEC.	Apoia os setores industrial, agroindustrial, comercial, de serviços e de artesanato. Incuba polos automotivo, farmacoquímico, vidreiro e energia alternativa.	1.Dir.Presidente 2.Dir.Suporte Estratégico 3. Dir.Incentivos Fiscais 4.Dir.Energia Elétrica 5. Dir. de Gestão 6. Dir. Infraestrutura 7. Dir. Prom. Artesanato 8.Superint. Jurídica
BA	<b>Ag. de Fomento do Estado da Bahia - DESENBÁHIA</b>	Criação: Set/2001 Sociedade anônima de capital fechado.	Financiamento das micro, pequenas e médias empresas; Microcrédito.	1.Dir.Presidente 2. Dir. de Operações 3. Dir. Adm. e Finanças 4. Dir. Desenv. Negócios
PI	<b>Ag. de Fomento e Desenv. do Estado do Piauí – PIAUÍ FOMENTO</b>	Criação: Jul/2010 Sociedade de economia mista de capital fechado, com controle majoritário do Estado.	Financiamento das micro e pequenas empresas, empreendedores individuais e profissionais liberais.	1.Dir.Presidente 2. Dir. Adm.- Financeira 3. Dir. de Operações

Tais agências podem operar no mercado financeiro do país, além das prerrogativas de uma agência de desenvolvimento, em um ambiente de financiamento de investimentos

estratégicos, compra e venda de valores mobiliários, como ações, opções, títulos, câmbio (moedas estrangeiras) e mercadorias (minérios, produtos agrícolas), envolvidas com diversas instituições que facilitam o encontro entre agentes e regulam e fiscalizam as transações.

De acordo com algumas resoluções específicas do Conselho Monetário Nacional (CMN), as agências de fomento e bancos de desenvolvimento são autorizadas a realizar transações de câmbio, arrendamento mercantil (leasing) e financiamentos a pequenos empreendimentos, inclusive pessoas físicas. Essas instituições também têm autorização para a realização de operações de *swap*<sup>2</sup> para proteção de posições no mercado financeiro da agência e captação de recursos via fundos e programas oficiais, como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS, Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT e Fundo Estadual de Inovação Tecnológica - FIT etc.

Para o Estado do Ceará, a transformação da ADECE em uma agência de fomento ou a criação de outra estrutura para cuidar do fomento pode ser uma decisão estratégica de governo a se analisar, inclusive, pela sua complexidade e especificidade. Como tal, deve ser autorizada a funcionar pelo Banco Central do Brasil como instituição financeira com todas as operações e atividades submetidas às normas do Sistema Financeiro Nacional, sendo regularmente auditada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil entre outros órgãos.

Desta forma, trabalhando em sintonia com a política estadual de desenvolvimento, uma agência de desenvolvimento e fomento teria a finalidade de fornecer apoio financeiro para iniciativas de modernização e ampliação das atividades de pequenas e médias empresas e micro e pequenos empreendedores, do campo ou da cidade, de forma a estimular a geração de emprego e renda no Ceará, buscando impulsionar o desenvolvimento de negócios em aspectos relacionados à inovação e tecnologia, concedendo crédito a empresas de inovadoras base tecnológica. Seria possível, também, atuar em programas de crédito destinados ao setor público para o desenvolvimento urbano, de serviços básicos e bens públicos necessários à modernização da estrutura dos municípios, com recursos aplicados no financiamento de obras de infraestrutura, como a pavimentação de ruas, e na construção de equipamentos públicos como creches, escolas, quadras esportivas, galpões industriais e mercados públicos.

### 3.5 Estratégia de Marketing e Comercial

Fundamentada em seu Estatuto Social, a ADECE tem como objetivo social, divulgar em nível local, nacional e internacional, por meio da internet, jornais, revistas, televisão e outros meios de comunicação o potencial socioeconômico do Estado do Ceará. Com isso, são divulgados, ainda, seus produtos e serviços mais característicos, além das atividades relacionadas, direta ou indiretamente, com a indústria, comércio, serviços, mineração, agronegócio, energias renováveis, inovação, tecnologia e saúde e outros setores.

A ADECE utiliza-se, quase na totalidade, de mídia espontânea para a divulgação tanto dos trabalhos realizados, quanto as novidades referentes aos setores de atuação estratégicos. Destacando-se as ferramentas:

---

<sup>2</sup> Acordo para duas partes trocarem o risco de uma posição ativa (credora) ou passiva (devedora), em data futura, conforme critérios preestabelecidos.

- Site institucional: por meio do site <http://www.adece.ce.gov.br> são divulgadas as notícias referentes aos trabalhos da ADECE, das câmaras setoriais, temáticas e fórum, além dos demais assuntos de interesse para o desenvolvimento econômico do Ceará;
- Site para investidores: o endereço <http://www.invest.adece.ce.gov.br> (provisório) é totalmente voltado para atração de investimentos. A ferramenta destaca as principais potencialidades do Ceará, perpassa pelos municípios, destaca a infraestrutura, mão de obra e as demais vantagens para investir na respectiva localidade;
- Redes sociais: a ADECE está presente no Facebook (/adececeara) e Instagram (@adececeara), veiculando as principais atividades realizadas pela presidência e diretorias. Há, ainda, um canal no YouTube (/adececeara), hospedando vídeos de apresentação do Estado do Ceará;
- Mídia tradicional: periodicamente, *releases* e fotos são divulgados para a imprensa (impresso, televisão, rádio e internet) sobre trabalhos da ADECE, participação em eventos, projetos e empreendimentos direta ou indiretamente ligados à companhia;
- Material de divulgação institucional impresso: a ADECE possui *folders* direcionados aos principais setores da economia do Estado com dados relevantes para os respectivos segmentos e ilustrações das vantagens de investir no Ceará;
- Participação em feiras e eventos: ao longo do ano, a ADECE está presente nas principais feiras, missões, congressos, seminários, exposições e outros eventos envolvendo os mais importantes setores estratégicos do Estado, seja com espaço físico (estande) ou ida de colaboradores.

As ferramentas destacadas acima auxiliam no relacionamento interestadual, com entidades atuantes em suas respectivas áreas; disponibilizam informações para nortear potenciais investidores e empresas já existentes; e promovem o fomento, além da divulgação das oportunidades de investimento no Ceará.

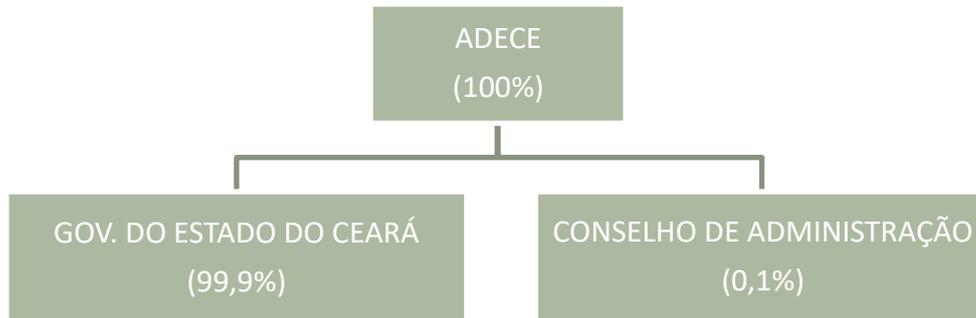
## 4 Estratégia Corporativa e Gestão

A definição de eixos estratégicos ou direções estratégicas simboliza as escolhas dos vetores de competitividade que devem ser priorizados na busca por resultados de fato venham a transformar a realidade do Estado do Ceará. Esse conjunto de vetores, portanto, deve permear os caminhos a serem percorridos para a realização da missão e servir de convergência dos dispositivos hierárquicos, para que venham a combinar-se entre si na consecução das estratégias. Ao definir esses eixos, a SDE estabelece onde devem situar-se as prioridades da governança do SISTEMA DESENVOLVIMENTO, de modo a alinhar a atuação das organizações que o integram.

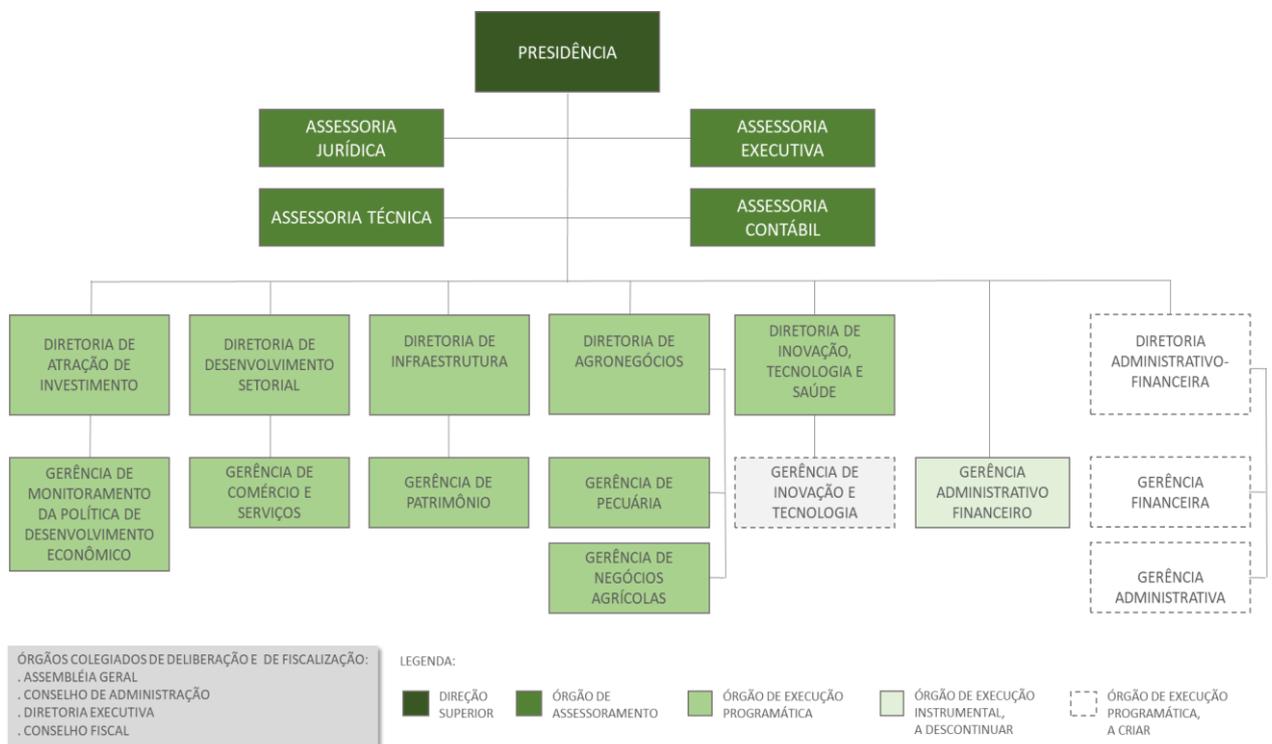
Desta forma, a definição dos objetivos estratégicos da ADECE resulta do mapeamento da estratégia global do SISTEMA DESENVOLVIMENTO e devem ter consonância com os eixos estratégicos do sistema, indicando, porém, os resultados que a organização em si pretende atingir. Os eixos estratégicos são: COMPETITIVIDADE, INVESTIMENTOS, INFRAESTRUTURA, AMBIENTE DE NEGÓCIOS, MATRIZ ENERGÉTICA, INTERSETORIALIDADE, QUALIFICAÇÃO DE CAPITAL HUMANO, AMBIENTE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO.

## 4.1 Gestão da Empresa

### 4.1.1 Estrutura Societária



### 4.1.2 Estrutura Organizacional



Em atenção à Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, a atribuição de Gestão de Risco e Controle Interno, a qual também se caracteriza como "elo" de monitoramento ADECE/SDE e também como controladoria interna, passa a ser da Assessoria Técnica.

Já a Ouvidoria, por meio de portaria, é uma atribuição da Gerência de Comércio e Serviços no âmbito da Diretoria de Desenvolvimento Setorial.

### 4.1.3 Estrutura de Governança

A **Assembleia Geral**, órgão soberano da sociedade, tem seus poderes previstos na Lei que rege as sociedades por ações e, de acordo com esta, é convocada, instalada e qualificada.

O **Conselho de Administração**, órgão de deliberação colegiada, orientação e consulta, tendo por finalidade fixar a política de atuação da ADECE, é composto de 08 (oito) membros, eleitos pela Assembleia Geral, para um mandato de 02 (dois) anos, permitida a reeleição.

Dentre os Conselheiros eleitos, a Assembleia Geral elege o Presidente e o Vice-Presidente do Conselho. A eleição dos membros do Conselho recai em pessoas naturais, acionistas e residentes no país.

O Conselho de Administração se reúne, ordinariamente, uma vez por mês, e, extraordinariamente, mediante convocação do seu Presidente, ou por solicitação da Diretoria Executiva, através do seu Diretor-Presidente, e delibera por maioria dos votos, cabendo ao seu Presidente, além do voto pessoal, o desempate.

As decisões e deliberações do Conselho são tomadas com o comparecimento da maioria dos seus membros que, obrigatoriamente, são lavradas em ata circunstanciada.

A ADECE é administrada por uma **Diretoria Executiva**, à qual cabe a gestão e execução dos seus negócios, com funções representativas e executivas e é composta por 6 membros, acionistas ou não, eleitos pelo Conselho de Administração e nomeados pelo Chefe do Poder Executivo Estadual, sendo um diretor-presidente, uma diretora de atração de investimentos, uma diretora de desenvolvimento setorial, um diretor de infraestrutura, um diretor de agronegócios e uma diretora de inovação, tecnologia e saúde.

A Diretoria Executiva é investida dos poderes e atribuições que a Lei e o Estatuto da ADECE lhe conferem para assegurar o regular e normal funcionamento da Sociedade, cabendo a cada diretoria, exceto ao diretor-presidente, o seguinte escopo de atuação:

- Diretoria de Atração de Investimento: planejar e coordenar ações, programas e projetos voltados à atração de investimentos para o Estado do Ceará, além de monitorar as empresas atraídas, em implantação e implantadas;
- Diretoria de Desenvolvimento Setorial: fomentar e apoiar a estruturação de negócios para o fortalecimento das atividades produtivas dos setores industrial, mineral e do comércio e serviços, tendo em vista a geração de emprego e a elevação da renda para o desenvolvimento econômico e social do Estado do Ceará;
- Diretoria de Agronegócio: planejar e desenvolver ações, planos, projetos e parcerias que visem à geração de oportunidades de investimentos e ao desenvolvimento do setor do agronegócio cearense.
- Diretoria de Infraestrutura: coordenar e articular ações visando à concretização dos compromissos do Governo do Estado relacionados à disponibilização da infraestrutura para implantação e/ou ampliação de empreendimentos;
- Diretoria de Inovação, Tecnologia e Saúde: planejar, articular, coordenar e executar ações, programas, projetos e parcerias voltados ao empreendedorismo, inovação e tecnologia, além das atividades relacionadas aos distritos de inovação em saúde, visando o desenvolvimento econômico, tecnológico e social do Ceará e o fortalecimento e ampliação do setor econômico da saúde no estado.

O **Conselho Fiscal**, com os poderes e atribuições determinadas em Lei, é composto de 03 membros efetivos e 03 suplentes, eleitos anualmente, em Assembleia Geral Ordinária,

podendo ser reeleitos. O funcionamento do Conselho Fiscal é permanente e se reúne mensalmente e, extraordinariamente, sempre que o Diretor-Presidente o convoca. Os Conselheiros efetivos elegem o Presidente do Conselho, sendo seu substituto, nas vagas ou impedimentos, o respectivo suplente. Os membros do Conselho Fiscal ou, ao menos um deles, devem comparecer às reuniões de Assembleia Geral e responder aos pedidos de informações formuladas pelos acionistas.

## 4.2 Detalhamento da Equipe

A Diretoria Executiva é considerada a estrutura-chave de gestão e execução da ADECE. Atualmente, a Agência conta com 16 colaboradores em cargos comissionados, sendo 6 na diretoria executiva, 6 em nível de gerência e 4 assessores, além de 72 colaboradores terceirizados, sendo 22 assessores e 50 em demais funções como secretárias, motoristas e serviços gerais.

A seguir, os respectivos perfis dos atuais diretores:

**Eduardo Neves, Diretor-Presidente** – Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Está na ADECE desde a sua fundação, em 2007, e, atualmente, é presidente da Agência, atuando principalmente na atração de investimentos industriais, bem como no desenvolvimento dos setores econômicos estratégicos do Ceará. Representa a ADECE e atua como conselheiro em diversas entidades, como SEBRAE, Companhia de Desenvolvimento do Ceará (CODECE) e Siderúrgica Latino Americana (SILAT). Está a serviço do Estado do Ceará desde 2003, quando trabalhou na Secretaria do Desenvolvimento Econômico. Atuou em diversas empresas privadas como executivo, passando pelos setores de construção civil, indústrias de bebidas, granito, dentre outras. Como empresário, atuou nos ramos de medicamentos, colchões e estofados.

**Sylvana Holanda, Diretora de Desenvolvimento Setorial** – Professora, graduada pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Gestora Pública do Estado do Ceará, aprovada em seleção pública para compor o Banco de Gestores do Estado do Ceará em 2009, especialista pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade de Juiz de Fora (UFJF), Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Foi membro da Comissão Permanente de Licitação da Prefeitura Municipal de Fortaleza - PMF, coordenadora financeira na Secretaria de Educação do Estado do Ceará – SEDUC e coordenadora de planejamento e desenvolvimento institucional na Secretaria de Turismo de Fortaleza - SETFOR. Atualmente, cursa economia na Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

**Beatriz Bezerra, Diretora de Atração de Investimentos** – Comunicóloga pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) com especialização em Marketing Internacional pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Foi coordenadora de Comércio Exterior do Centro Internacional de Negócios da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (CIN/FIEC) e também coordenadora de projetos internacionais do Serviço Social da Indústria (SESI/CE). Mais de 17 anos de experiência na área de comércio exterior e cooperação internacional, participando ativamente em projetos da Comissão Europeia através do Programa Al-Invest e na assessoria para pequenas e médias empresas no processo de internacionalização através do Programa Exporta CIN, programa

coordenado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), através da Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios.

**Marco Prado, Diretor de Infraestrutura** – Advogado e possui MBA em Gestão Pública pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Agropecuarista, trabalhou como Secretário adjunto de Esporte e Juventude do Governo do Estado do Ceará (2005 / 2006) e foi Vereador pelo município de Sobral/CE na legislatura 2008/2012.

**Silvio Carlos Ribeiro, Diretor de Agronegócios** – Engenheiro Agrônomo e Mestre em Irrigação e Drenagem pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Doutor em Ciências, área de concentração em Irrigação e Drenagem pela ESALQ/USP (2009) com estágio sanduíche no Instituto de Agricultura Sostenible (IAS/CSIC, em Córdoba/Espanha). Pós-doutorado pela Universidade da Califórnia, Davis, onde foi Pesquisador Visitante no Department of Land, Air and Water Resources (LAWR), com pesquisas voltadas para modelos de serviços de assessoramento ao irrigante e micrometeorologia aplicada à irrigação. Foi professor do Curso de Tecnologia da Irrigação do Instituto CENTEC, diretor Regional da Faculdade CENTEC de Sobral e gerente Técnico do Laboratório de Ensaio em Equipamentos de Irrigação – LEEI (acreditado pelo INMETRO). Foi um dos fundadores do Instituto de Pesquisa e Inovação na Agricultura Irrigada - INOVAGRI. Participa da equipe executora de diversos projetos, destacando o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Engenharia da Irrigação (INCT-EI). Coordenou os Cursos de Manejo da Irrigação e Avaliação de Sistemas de Irrigação realizados pela Agência Nacional de Águas (ANA). Coordenou, regionalmente, o Projeto Serviço de Assessoramento ao Irrigante (SAI), sendo um dos autores do Sistema de Assessoramento ao Irrigante (S@I, Software Registrado no INPI). Representa a ADECE como membro titular nos seguintes conselhos: Conselho Superior da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP), Conselho de Recursos Hídricos do Ceará (CONERH), Conselho Deliberativo do SEBRAE/Ceará, Conselho Nacional de Irrigação da Confederação Nacional de Agricultura (CNA), sendo indicado pela Federação de Agricultura do Estado do Ceará (FAEC).

**Robertta Mota, Diretora de Inovação, Tecnologia e Saúde** – Administradora de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), Pós-graduação em Comércio e Marketing Internacional pela Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), Mestrado e Doutorado em Estudos Empresariais pela Universidad de Barcelona (UB), com pesquisas voltadas para o licenciamento e a transferência tecnológica como estratégia de internacionalização de empresas. Possui larga experiência profissional em empresas nacionais e multinacionais de base tecnológica. Participou em projetos de cooperação internacional e intercâmbios profissionais, como consultora e pesquisadora do CNPq/MCT, no Brasil, Europa e EUA, através de instituições como CNI/IEL Nacional, FIEC/IEL-CE/CIN-CE, AI Invest 3 (Comissão Europeia), US Department of State. É gestora de ativos de terceiros credenciada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) com mais de 8 anos de experiência na prospecção, efetivação e gestão de fundos de *venture capital* capitaneados pelo BNDES (Fundos Criatec 1 e Criatec 2) no Ceará e na região Nordeste, investindo em empresas inovadoras de base tecnológica em setores como TIC, biotecnologia, alimentos, educação, energia e logística. Mais recentemente, geriu projetos institucionais como o Núcleo Operacional do Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX) no Ceará da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-

Brasil) em convênio Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) e o Projeto para Avaliação dos KPIs do Fomento Científico e à Inovação da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP). Atualmente, é membro da equipe de coordenação designada pelo Governo do Estado do Ceará para elaborar e implantar os Distritos de Inovação em Saúde nas cidades de Fortaleza e Eusébio. Representa a ADECE como membro do Conselho Temático de Inovação e Tecnologia (COINTEC) da Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC).

Atualmente, a ADECE conta com 16 colaboradores em cargos comissionados, sendo 6 na diretoria executiva, 6 em nível de gerência e 4 assessores, além de 72 colaboradores terceirizados, sendo 22 assessores e 50 em demais funções como secretárias, motoristas e serviços gerais.

### 4.3 Regulamentação

A ADECE é uma sociedade de economia mista, sob o controle acionário do Estado do Ceará, criada pela Lei nº 13.960, de 04 de setembro de 2007, e constituída pela Assembleia Geral de 28 de setembro de 2007. Está submetida aos regramentos da Lei das Sociedades por Ações nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e suas alterações e da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

A ADECE monitora as empresas beneficiadas pelo Fundo de Desenvolvimento Industrial do Ceará - FDI, que tem como regramento a Lei 10.367 de 07 de dezembro de 1979 e suas alterações e regulamentado pelo Decreto nº 29.183, de 08 de fevereiro de 2008.

## 5 Financeiro

### 5.1 Programa Estratégico Orçamentário e O Ceará de Oportunidades

O Governo do Estado do Ceará, na perspectiva da administração pública, desenvolve um conjunto de iniciativas voltadas para a gestão por resultados objetivando equilibrar os recursos financeiro, fiscal e orçamentário, na busca da redução das desigualdades por meio do desenvolvimento. A proposta está ancorada em dois pilares: 1) **o crescimento sustentável, com equilíbrio fiscal e orçamentário**; e 2) **a redução das desigualdades**.

Essas iniciativas estão orientadas no contexto do eixo “**Ceará da Gestão Democrática**” do Plano “Os 7 Cearás”, o qual propõe a organização e mobilização da sociedade para construir um consenso em torno do melhor modelo para atingir os objetivos estratégicos, assim como as metas para atingir o desenvolvimento sustentável, com duas tarefas fundamentais: 1) definir os objetivos, seguido da definição de indicadores de resultados públicos; e 2) disseminar esses indicadores por toda a administração pública.

O eixo trabalha em torno de três temas estratégicos: 1) Gestão Fiscal; 2) Planejamento e Gestão; e 3) Transparência, Controle e Participação Social, com propósito de ofertar serviços públicos estaduais planejados e geridos de forma eficiente e efetiva, atendendo às necessidades dos cidadãos, com transparência e equilíbrio fiscal.

Atualmente, a ADECE executa ações contempladas no eixo “Ceará de Oportunidades” (3), no tema “Indústria” (3.02), vinculado ao “Programa de Promoção e Desenvolvimento da Indústria Cearense” (041) através da SDE. De acordo com o Sistema Orçamentário e Financeiro - SIOF da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG, a ADECE se encontra com o seguinte orçamento:

Demonstrativo consolidado do orçamento.

2016	2017-2019	Total
R\$ 3.900.000,00	R\$ 14.067.200,00	R\$ 17.967.200,00

Fonte: SIOF/SEPLAG (2018)

## 5.2 Principais Indicadores Econômico-Financeiros

O exercício social da ADECE coincide com o ano civil e os Balanços e Demonstrações Financeiras obedecem às prescrições legais, sendo levantados no último dia de cada ano. Seu Balanço Anual é acompanhado de relatórios, acerca da documentação contábil e de desempenho administrativo, elaborado por empresa de auditoria externa AUDIPLAC Auditoria e Assessoria Contábil.

Indicadores	2016	2017	2018 YTD*
Receita Bruta	18.092.991,14	18.979.021,49	3.861.407,55
Receita Líquida	16.419.389,45	17.223.462,01	3.504.227,36
EBITDA	6.510.482,17	5.547.506,37	-2.175.265,74
Margem EBITDA	36%	29%	-
Lucro Líquido	5.230.837,64	6.027.291,77	-1.989.468,32
Margem Líquida	29%	32%	-
Dívida Total	7.210.948,18	10.555.312,72	10.311.938,84
Dívida Líquida	-	-	-
Ativo Total	102.364.312,90	111.735.969,21	109.386.544,91
Patrimônio Líquido	95.153.364,72	101.180.656,49	99.191.188,17

\*2018 YTD equivale aos meses de janeiro a março de 2018. (As informações foram obtidas através das Demonstrações Contábeis – Regime de Competência)

O Demonstrativo de Resultados históricos da empresa pode ser encontrado como anexo a este documento.

<b>Observações sobre o Histórico Financeiro</b>	
<b>Evolução da Receita</b>	Aumento se deu pelo reajuste da taxa de participação do FDI e pelo aumento no valor dos Contratos de Comodato.
<b>Evolução da Ebitda</b>	Em 2018, foram reconhecidos custos com convênios que deixaram o resultado negativo.
<b>Detalhamento do regime tributário</b>	Lucro Real.

### 5.3 Projeções Financeiras

A ADECE possui receita oriunda de duas fontes. A primeira fonte vem dos Contratos de Comodato firmados com as empresas instaladas em galpões localizados em todo o Estado do Ceará, as quais são supervisionadas pela companhia. A segunda, e mais importante, é o repasse de 1,5% do Fundo de Desenvolvimento Industrial (FDI), segundo Decreto Nº 31.809, de 28 de outubro de 2015.

Os valores referentes às despesas da ADECE englobam seu custeio, investimentos, estudos de setores diversos e participação institucional em eventos com o intuito principal de captar novos investidores para o Estado do Ceará.

Em virtude dos investimentos em imobilizados, como a construção de vários galpões industriais em todo o Estado do Ceará, com o intuito de atrair o maior número de indústrias para o Estado, o resultado anual nos próximos anos, por regime de competência, será positivo, conforme demonstrado na projeção financeira abaixo, tendo em vista que, contabilmente, os valores destinados a investimentos não são contabilizados como despesa/prejuízo.

<b>Indicadores</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Receita</b>	18.066.910,74	18.951.663,93	19.879.744,29	20.853.273,60	21.874.477,54
<b>Despesa</b>	11.622.839,57	12.785.123,53	14.063.635,88	15.469.999,47	17.016.999,41
<b>EBITDA</b>	6.444.071,17	6.166.540,40	5.816.108,41	5.383.274,14	4.857.478,12
<b>Resultado</b>	6.945.015,09	8.002.471,86	9.220.938,33	10.624.930,05	12.242.695,32

Plano Operacional Financeiro – 2018 a 2022 (As informações foram obtidas através das Demonstrações Contábeis – Regime de Competência)

## 5.4 Fluxo de Caixa

### 5.4.1 Break Even

O Ponto de Equilíbrio Financeiro é um índice percentual que marca o ponto em que as receitas de uma empresa se igualam as despesas. O cálculo do ponto de equilíbrio permite saber qual o faturamento mensal, ou anual, mínimo para cobrir despesas fixas e variáveis.

No caso das projeções a seguir, foi calculada a média do índice em 15% de variação referente ao ponto de equilíbrio anual dos exercícios de 2015/2016/2017.

2018	2019	2020	2021	2022
24.194.385,69	27.823.543,54	31.997.075,07	36.796.636,33	42.316.131,78

Break Even – 2018 a 2022 - Elaborado através de regime de Caixa

### 5.4.2 Descrição dos Investimentos

Nos próximos 5 anos, a empresa pretende realizar investimentos em suas principais áreas, os quais se justificam da seguinte forma:

Áreas	Justificativa
Operacional	Capital para suportar os custos operacionais da companhia, incluindo a estruturação de equipes.
Marketing e Vendas	Estruturação de ações comerciais, viagens de prospecção, participação em feiras e congressos nacionais e internacionais.
Novos Produtos / serviços	Aperfeiçoamento dos serviços atuais e desenvolvimento de novos serviços.
Infraestrutura	Adequação de estrutura física atual para suportar o crescimento da equipe e aquisição de hardwares/software e mobiliário.

## 6 Considerações Finais

Agências de desenvolvimento surgem na Europa, a partir dos anos 1960, com o objetivo de enfrentar períodos de crise industrial promovendo o desenvolvimento econômico por meio de políticas de incentivo de competitividade para pequenas e médias empresas. Sua estruturação ocorre em processos de descentralização político-administrativa e são alternativas institucionais de participação público-privada, cujo enfoque é o fortalecimento dos sistemas produtivos territoriais.

Na América Latina a experiência é recente e, na última década, vários países vêm adotando essas iniciativas. Não existe um modelo único e suas estratégias de ação podem envolver objetivos mais ou menos abrangentes, tendo em vista o desenvolvimento econômico territorial.

No Brasil, e mais especificamente no Paraná, sua disseminação se dá no contexto da ampliação da esfera pública, promovida pela Constituição Federal de 1988, com a criação de novos modelos associativos voltados à gestão pública.

Em uma primeira avaliação, a ADECE vem se organizando de acordo com as seguintes perspectivas: a) oferta de serviços empresariais; b) realização de programas e projetos de políticas públicas com foco no desenvolvimento produtivo e econômico. São experiências recentes e ainda em constituição, no entanto, constituem-se em iniciativas importantes para a construção da escala regional.

Em um território marcado por profunda desigualdade regional, a agência de desenvolvimento regional pode ser um instrumento de promoção do desenvolvimento econômico territorial. Para tanto, o papel do Estado é fundamental na reversão da concentração de investimentos apenas nas regiões mais dinâmicas. É importante frisar que sua atuação depende de um pacto territorial consistente que considere o desenvolvimento um fenômeno multiescalar. Portanto, não prescinde da ação de um Estado forte, capaz de articular os vários fragmentos.

A presente reflexão procurou introduzir a discussão acerca da relevância do arranjo agência de desenvolvimento apresentando limitações e possibilidades de articulação política em um processo de efetiva gestão territorial. Conclui-se que qualquer iniciativa de organização territorial requer a mobilização dos diferenciados segmentos presentes no território em torno de propostas, portanto, é necessário conhecer mais sobre a sua organização e o impacto de seu trabalho nas regiões onde atua.

ADECE



Agência de  
Desenvolvimento  
do Estado do Ceará S.A.



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria do Desenvolvimento  
Econômico*