

MÁRCIO DE SOUZA PIRES, M.Sc.

TESE DE DOUTORADO

**CONSTRUÇÃO DO MODELO ENDÓGENO, SISTÊMICO E
DISTINTIVO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A
SUA VALIDAÇÃO ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO E DA
APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA AO CASO DO
MERCOSUL**

FLORIANÓPOLIS – SC
2001

MÁRCIO DE SOUZA PIRES, M.Sc.

TESE DE DOUTORADO

**CONSTRUÇÃO DO MODELO ENDÓGENO, SISTÊMICO E
DISTINTIVO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A
SUA VALIDAÇÃO ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO E DA
APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA AO CASO DO
MERCOSUL**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS – SC
2001

**CONSTRUÇÃO DO MODELO ENDÓGENO, SISTÊMICO E
DISTINTIVO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A
SUA VALIDAÇÃO ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO E DA
APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA AO CASO DO
MERCOSUL**

MÁRCIO DE SOUZA PIRES
Administrador de Empresas, M.Sc.

Orientador: Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção, Universidade
Federal de Santa Catarina, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Doutor em
Engenharia de Produção.

FLORIANÓPOLIS – SC
2001

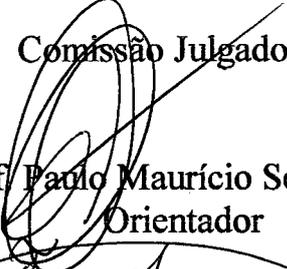
MÁRCIO DE SOUZA PIRES, M.Sc.

**CONSTRUÇÃO DO MODELO ENDÓGENO, SISTÊMICO E
DISTINTIVO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A
SUA VALIDAÇÃO ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO E DA
APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA AO CASO DO
MERCOSUL**

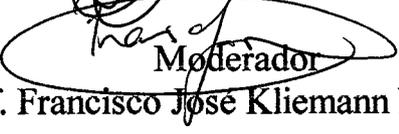


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

Comissão Julgadora:



Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Orientador



Moderador

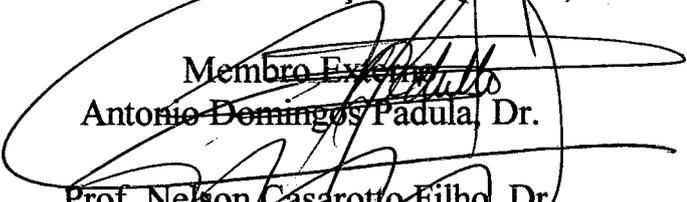
Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Membro Externo



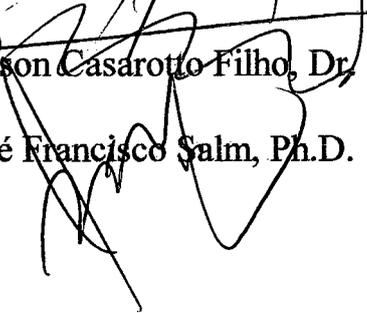
Prof. Osvaldo Luis Gonçalves Quehas, Dr.

Membro Externo



Antonio Domingos Padula, Dr.

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.



Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

“Esperamos demais para fazer o que precisa ser feito, num mundo que nos dá um dia de cada vez, sem nenhuma garantia do amanhã.

Enquanto lamentamos que a vida é curta, agimos como se tivéssemos a nossa disposição um estoque inesgotável de tempo.

Esperamos demais para dizer as palavras de perdão que devem ser ditas, para pôr de lado os rancores que devem ser expulsos, para expressar gratidão, para dar ânimo, para oferecer consolo.

Esperamos demais para sermos generosos, deixando que a demora diminua a alegria de dar espontaneamente.

Esperamos demais para sermos os pais de nossos filhos pequenos, esquecendo quão curto é o tempo em que eles são pequenos, quão depressa a vida os faz crescer e ir embora.

Esperamos demais para dar carinho aos nossos pais, irmãos e amigos. Quem sabe quão logo será tarde demais?

Esperamos demais para ler os livros, ouvir as músicas, ver os quadros que estão esperando para alargar nossa mente, enriquecer nosso espírito e expandir nossa alma.

Esperamos demais para anunciar as preces que estão esperando para atravessar nossos lábios, para executar as tarefas que estão esperando para serem cumpridas, para demonstrar o amor que talvez não seja mais necessário amanhã.

Esperamos demais nos bastidores, quando a vida tem um papel para desempenharmos no palco.

Deus também está esperando – esperando nós paramos de esperar.

Esperando nós começamos a fazer “agora” tudo aquilo para o qual este dia e esta vida nos foram dados.

Meus amigos: é hora de viver.”

HENRY SOBEL

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do Problema	1
1.2 Objetivos do Trabalho	5
1.2.1 Objetivo Geral	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Justificativa e Relevância do Trabalho	5
1.4 Limites do Trabalho	9
1.5 Metodologia	10
1.5.1 Histórico de Desenvolvimento da Pesquisa	12
1.6 Estrutura do Trabalho	13
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Pressupostos Teóricos	15
2.2 O Novo Modelo Competitivo	18
2.2.1 Elementos Gerais	18
2.2.1.1 Envolvimento dos Atores Regionais	22
2.2.1.2 Governância	24
2.2.1.3 Capital Social	25
2.2.1.4 Visão Sistêmica	26
2.2.1.5 Identidade Regional	27
2.2.2 O Modelo Competitivo Europeu e a Ênfase em Redes de PMEs	29
2.2.3 O Modelo Italiano	32
2.2.3.1 Ênfase nas PMEs	32
2.2.3.2 Organização em Distritos Industriais.....	34
2.2.3.3 Reforço do Ambiente Competitivo Regional	39
2.2.4 Índícios do Novo Modelo Competitivo em Outros Países	44
2.2.5 O Modelo Competitivo Brasileiro	47
2.2.5.1 Experiências em Santa Catarina	52
2.2.6 Princípios do Novo Modelo Competitivo	53
2.3 Abordagens e Métodos do Novo Modelo Competitivo	54
2.3.1 A Abordagem do Instituto de Desenvolvimento Alemão	54
2.3.1.1 O Nível Meta Competitivo	56
2.3.1.1.1 O Pacto Territorial	61
2.3.1.1.2 As Agências de Desenvolvimento	63
2.3.1.1.3 O Conceito de "Triple Helix" e o Papel da Universidade	65
2.3.1.2 O Nível Meso Competitivo	66
2.3.1.2.1 Métodos de Apoio à Análise Meso Competitiva.....	74
2.3.1.2.1.1 Cadeias Produtivas	75
2.3.1.2.1.2 Análise de Clusters	80
2.3.1.2.2 Implicações Estratégias para as Pequenas Empresas	93
2.4 Conclusões do Capítulo	95

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL	97
3.1 Modelo Teórico	99
3.2 Elaboração da Metodologia	101
3.2.1 Contexto Regional	101
3.2.2 Fases e Níveis da Metodologia	104
3.2.2.1 Fase I - CONHECER	105
3.2.2.1.1 Níveis da Fase I – CONHECER	105
3.2.2.1.2 Atividades da Fase I – CONHECER.....	109
3.2.2.1.3 Método de Avaliação Competitiva Sistêmica	111
3.2.2.1.4 Diagrama de Competitividade Sistêmica	112
3.2.2.1.5 Método de Validação e Apresentação dos Relatórios da Fase I	114
3.2.2.2 Fase II - PROJETOS	116
3.2.2.2.1 Níveis da Fase II – PROJETOS	117
3.2.2.2.2 Atividades da Fase II – PROJETOS.....	118
3.2.2.3 Fase III - ESTRUTURA	119
3.2.2.3.1 Atividades da Fase III – ESTRUTURA	120
CAPÍTULO 4 – APLICAÇÃO BETA DA METODOLOGIA	125
4.1 Histórico do Projeto Alavancagem do Mercoeste	125
4.2 Estruturação da Aplicação Beta	127
4.3 Aplicação Beta	129
4.3.1 Execução das Atividades da Fase I – CONHECER na Aplicação Beta	131
4.3.2 Execução das Atividades da Fase II – PROJETOS na Aplicação Beta	136
4.3.3 Execução das Atividades da Fase III – ESTRUTURA na Aplicação Beta	138
4.4 Análise da Aplicação Beta	138
4.4.1 Entrevistas com Atores Regionais	139
4.4.2 Coleta de Dados Secundários	141
4.4.3 Pesquisa de Mercado Consumidor	142
4.4.4 Pesquisa de Cadeias Produtivas	143
4.4.5 Pesquisa de Competitividade	144
4.4.6 Elaboração dos Relatórios Intermediários	144
4.4.7 Elaboração do Relatório Final	145
4.4.8 Elaboração do Relatório Executivo	145
4.5 Alterações Metodológicas	146
4.5.1 Elaboração do Manual de Treinamento de Multiplicadores	146
4.5.2 Roteiro de Coleta de Dados Secundários	147
4.5.3 Roteiro de Entrevista com Atores Regionais	149
4.5.4 Roteiro de Pesquisa de Mercado Consumidor	150
4.5.5 Roteiro de Pesquisa de Cadeias Produtivas	151
4.5.6 Roteiro de Pesquisa de Competitividade	152
4.5.7 Roteiro para Elaboração do Relatório Final	153
4.6 Conclusões da Aplicação Beta	154

CAPÍTULO 5 – APLICAÇÃO GERAL DA METODOLOGIA	158
5.1 Estruturação da Aplicação Geral	158
5.2 Aplicação Geral da Metodologia no Mercoeste	159
5.2.1 Execução das Atividades da Fase I – CONHECER na Aplicação	
Geral	161
5.2.2 Execução das Atividades da Fase II – PROJETOS na Aplicação	
Geral	164
5.2.3 Atividades Previstas para a Continuidade do Projeto.....	165
5.3 Análise da Aplicação Geral	166
5.3.1 Estruturação dos Escritórios Estaduais do Mercoeste	167
5.3.2 Coleta de Dados Secundários e Entrevistas	168
5.3.3 Planejamento das Pesquisas	169
5.3.4 Execução das Pesquisas	170
5.3.5 Análise e Elaboração dos Relatórios Finais	170
5.3.6 Apoio Operacional do Escritório Central	171
5.3.7 Formação da Matriz de Parceiros	171
5.3.8 Consolidação da Base de Informações do Mercoeste	172
5.3.9 Divulgação dos Resultados	173
5.4 Alterações Metodológicas	173
5.4.1 Planejamento da Coleta de Dados Secundários	173
5.4.2 Planejamento das Pesquisas de Campo com Ênfase na Tabulação .	174
5.4.3 Montagem do Sistema de Informações do Projeto	174
5.4.4 Formação dos Gestores de Cadeias Produtivas e Consórcios	
de Empresas	174
5.4.5 Estrutura de Divulgação do Projeto	175
5.5 Conclusões da Aplicação Geral	176
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	179
6.1 Aumento do Poder de Sedução da Marca Mercoeste	179
6.2 Introdução de uma Nova Ótica Desenvolvimentista	180
6.3 Consolidação do Pacto Territorial	181
6.4 Elaboração de Projetos	183
6.5 Impacto nas Organizações Promotoras e Parceiros	185
6.6 Dificuldades de Coordenação entre os Estados	186
6.7 Dificuldades de Integração Política	187
6.8 Complexidade da Aplicação Metodológica	188
CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	190
7.1 Conclusões da Pesquisa	190
7.1.1 Contribuições da Pesquisa	192
7.1.2 Efetividade do Modelo Teórico e de seus Pressupostos	194
7.1.3 Eficácia da Metodologia	197
7.1.4 Eficiência da Metodologia e de seus Elementos	198
7.2 Recomendações para Trabalhos Futuros	199
7.3 Considerações Finais	200
Referências Bibliográficas	202

Bibliografia Consultada	209
--------------------------------------	------------

**Anexo I – Notícias Veiculadas sobre o Mercoeste na Gazeta Mercantil
entre 1999 e Julho de 2001**

Anexo II – Perfil Competitivo de Goiás – Resumo Executivo

Listas de Tabelas, Quadros e Figuras

Quadros

Quadro 1: O Exemplo Italiano	2
Quadro 2: Redução no Número de Funcionários nas Grandes Empresas.....	16
Quadro 3: Gastos com P&D nas Grandes Empresas	16
Quadro 4: Instituições Intermediárias da Emiglia-Romagna	43
Quadro 5: Comparativo entre Abordagens de Desenvolvimento Regional	51
Quadro 6: Tipos de Agrupamento	87
Quadro 7: Níveis e Critérios de Análise do Perfil Competitivo Regional	106
Quadro 8: Índices de Avaliação Competitiva	111
Quadro 9: Roteiro de Entrevista	131
Quadro 10: Tipos de Coleta de Dados para Cadeias Produtivas	134
Quadro 11: Pesquisas e Entrevistas Realizadas – Aplicação Beta	135

Figuras

Figura 1: Exemplo de Ciclo de Causalidade	26
Figura 2: Clusters na Lombardia	36
Figura 3: Estrutura Regional de Desenvolvimento Típica do Norte da Itália .	67
Figura 4: Tendência de Formação de Redes de Pequenas Empresas	69
Figura 5: Exemplo de Desenho de Cadeia Produtiva	76
Figura 6: Composição Típica do Tecido Institucional	77
Figura 7: Exemplo do Cluster Californiano do Vinho	92
Figura 8: Curva “U”	94
Figura 9: Uso do Modelo Teórico	98
Figura 10: Fases e Níveis da Metodologia	104
Figura 11: Exemplo de Diagrama de Competitividade Sistêmica	113
Figura 12: Processo de Finalização dos Relatórios	115
Figura 13: Esquema de Funcionamento da Fase II	117
Figura 14: Oportunidades de Desenvolvimento Geradas	120
Figura 15: Esquema de Funcionamento da Metodologia	122
Figura 16: Fluxo Metodológico da Aplicação no Mercoeste	123
Figura 17: Etapas da Pesquisa	192

Tabelas

Tabela 1: Distribuição de Empresas por Número de Empregados na Europa em Desenvolvimento	29
Tabela 2: Distribuição de Empresas por Número de Empregados na Itália....	33
Tabela 3: Geração de Empregos em Alguns Setores Italianos	34
Tabela 4: Distritos Industriais e Exportações por Área na Itália	35
Tabela 5: Principais Distritos Industriais Italianos	35
Tabela 6: Fatores que Geram Competitividade para as PMEs em Clusters...	89
Tabela 7: Estratégias de Agrupamento de Pequenas e Médias Empresas	91
Tabela 8: Estrutura da Metodologia na Versão 2001	124
Tabela 9: Cronograma da Aplicação Beta	130
Tabela 10: Lista de Verificação de Dados Secundários	147
Tabela 11: Plano Inicial de Atividades	159
Tabela 12: Cronograma da Aplicação Geral	160
Tabela 13: Escopo de Pesquisa de Cadeias Produtivas	162
Tabela 14: Atividades de Continuidade Previstas	165
Tabela 15: Matriz de Parcerias do Mercoeste	182

CONSTRUÇÃO DO MODELO ENDÓGENO, SISTÊMICO E DISTINTIVO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL E A SUA VALIDAÇÃO ATRAVÉS DA ELABORAÇÃO E DA APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA AO CASO DO MERCOSUL

RESUMO

Tomando como base os exemplos de regiões desenvolvidas como o norte da Itália, o Vale do Silício nos Estados Unidos, os vales do centro da Alemanha e da França, abstraiu-se os pressupostos de um novo modelo teórico de desenvolvimento regional, substancialmente diferente da ótica desenvolvimentista vigente no âmbito acadêmico, principalmente nas escolas tradicionais de economia, combinando elementos sociais, econômicos e cognitivos. Este modelo teórico foi a base para a elaboração de uma metodologia de desenvolvimento regional, endógena, sistêmica e distintiva. Esta metodologia, elaborada para apoiar o surgimento e o desenvolvimento do projeto Mercosul, esforço de integração e desenvolvimento organizado por sete Estados das regiões Norte e Centro-Oeste do País (Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Rondônia e Tocantins), também é descrita neste trabalho.

Nesta tese avalia-se três anos desta experiência, desde a abstração do modelo teórico e de seus princípios, o desenvolvimento da metodologia em 1998, passando pela sua implementação piloto em 1999, e seguindo até a sua implementação em todos os Estados no ano de 2000. Os resultados desta pesquisa contribuem de forma significativa para a validação deste novo modelo teórico no campo de estudos acadêmicos, mostrando a partir dos resultados preliminares obtidos, suas vantagens como elemento indutor do desenvolvimento regional sustentável. Acredita-se tratar de experiência de grande relevância no processo de entendimento do desenvolvimento regional, principalmente das razões pelas quais algumas regiões se desenvolvem mais do que outras, muitas vezes detentoras das mesmas condições estruturais.

VALIDATION OF THE SISTEMIC, ENDOGENOUS AND
DISTINCTIV REGIONAL DEVELOPMENT MODEL
THROUGHT THE IMPLEMENTATION OF A
METHODOLOGY IN THE CASE OF THE MERCOESTE

ABSTRACT

Starting from some successful regional examples, as we can see in Italy, France, Germany and in the Silicon Valley in USA, was built a theoretical model, with its main concepts and framework, substantially different from the traditional paradigms used in the academy, especially in the economic area. This new theoretical model, based on social, economics and learning principles, served to built a regional development methodology, constructed to support the development of a project named Mercoeste, what is a regional initiative of integration and development constituted by seven brazilian states (Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Rondônia e Tocantins).

This Dissertation evaluate three years of this experiment, since the theoretical model development, with the methodology's born in 1998, passing by its pilot implementation in the year of 1999, going trough its main implementation, covering all Mercoeste's states, in 2000. This evaluation results, as the research product as well, deeply tested and structured after this three year experiment, bring great contributions to this knowledge field, as well to the society as a hole, since it could serve as a support to other regional initiatives all over the world, put new light in a very traditional question "What really make difference in the regional development process?; "Why do some regions, with the very same basic conditions are underachievers in terms of regional development, while others make great results?"

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

As mais recentes e exitosas experiências em termos de modelos de desenvolvimento regional¹ baseiam-se na concepção de que o fator determinante no desenvolvimento e na competitividade de determinada região é a capacidade de atuação organizada da própria sociedade local.

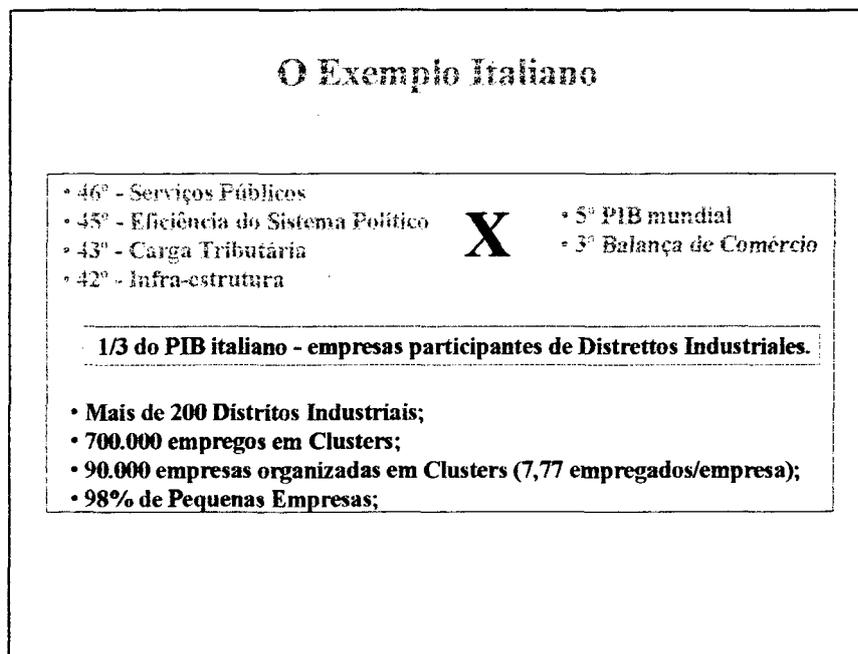
Este pressuposto pode ser validado pela análise do que acontece nas regiões mais desenvolvidas do mundo, sejam elas nos Estados Unidos, Japão, Itália ou Espanha, onde a capacidade de integração e ação articulada entre os diversos atores sociais vêm se tornando cada vez maior, com a diminuição da capacidade de intervenção do Estado, quer por questões técnicas ou financeiras. Tais fatores são determinantes para explicar em grande parte o sucesso destas nações (Bertini, 1998; Bianchi, 1996 e Casarotto e Pires, 1998).

Tome-se como exemplo o caso da Itália, quinto maior PIB mundial e terceira economia mais competitiva (balança de exportações) do globo. Como pode ser observado no Quadro 1, a Itália possui deficiências bastante conhecidas em seu sistema legal e tributário, além de contar com deficiências no seu sistema financeiro e altíssimos custos dos insumos básicos à produção, como energia elétrica e petróleo.

Além disso, a economia italiana é caracterizada por contar com 92% de micro empresas na composição do seu tecido institucional. Como estas pequenas empresas, face

¹ Considera-se desenvolvimento regional como o aumento do Produto Interno Bruto per capita associado a melhoria do padrão de vida da população (Sandroni, 1996). Neste contexto se engloba as variáveis econômicas e sociais do desenvolvimento (Schumpeter, 1982).

às restrições ambientais e altíssimos custos estruturais da economia italiana, conseguem exportar, num mercado globalizado, altamente competitivo? A resposta a esta questão passa inexoravelmente pelo entendimento do novo modelo de desenvolvimento regional que se apresenta.



Quadro 1: O Exemplo Italiano

Existem muitas semelhanças entre o exemplo italiano e o caso de algumas regiões brasileiras, principalmente as restrições ambientais e estruturais e a predominância de pequenas empresas. Tanto lá como aqui, o governo não tem se mostrado capaz de realizar, sozinho, as mudanças necessárias. Contudo, na Itália, os cidadãos de cada região, os empresários, os governantes municipais e os administradores de instituições de ensino e pesquisa começaram a fazer alguma coisa a respeito de seus problemas. Agem de forma articulada e organizada, priorizando e consorciando o uso de seus limitados recursos. É claro que toda a história italiana de guerras e privações ensinou, durante séculos, a importância da colaboração como forma de sobrevivência (Putnam, 1996). Mas em outras regiões, como o Vale do Silício nos Estados Unidos, vê-se o mesmo tipo de comportamento como a grande explicação para o fato desta região, há 15 anos, um deserto, ter se tornado uma das áreas mais ricas do globo.

O Brasil, e mais especificamente a região Oeste², possuem uma história e uma cultura, ao contrário dos exemplos citados anteriormente, de quase nenhum exemplo de integração entre os atores sociais no sentido de resolverem seus problemas em comum. Isto foi muito fortalecido pelo passado recente, onde até o final da década de 70. O povo foi levado a crer que a solução para todos os problemas deveria ser sempre governamental. Os brasileiros se tornaram dependentes das ações do governo. Além disso, o modelo desenvolvimentista caracterizava-se por ser “importador” de soluções prontas, hábito remanescente do ciclo de substituição de importações (Fleury, 1995). Esse modo de pensar e agir impregnou todos os setores da nação – povo e governo, passando pelas instituições de classe, até os próprios empresários.

O modelo italiano reveste-se de vantagens para regiões em desenvolvimento, como é o caso de grande parte das regiões brasileiras:

- Proporciona resultados econômicos significativos, mesmo em regiões caracterizadas por um tecido institucional de pequenas e micro empresas;

- Proporciona resultados sociais significativos, pois gera emprego (uma vez que as PMEs são as maiores geradoras de emprego) e renda bem distribuída no país;

- Não depende de condições macroeconômicas de primeiro mundo para gerar resultados econômicos de primeiro mundo. A Itália, por exemplo, não possui condições macroeconômicas boas (está em 46º lugar no IMD – Instituto Mundial para o Desenvolvimento) e mesmo assim é o terceiro país que mais exporta, possuindo elevada renda per capita e boas condições de vida;

- Proporciona maior sustentabilidade dos resultados alcançados, pois estes não se baseiam em condições transitórias de vantagens de custos, mas em competências e numa organização produtiva do tecido empresarial mais efetiva.

Contudo, a sua utilização no caso brasileiro é uma questão complexa, pois o exemplo da Itália, uma das maiores referências mundiais, possui certas especificidades. Lá, a realidade surgiu antes da teoria, ou seja, o modelo teórico que se objetiva construir nesta

² Região Oeste do Brasil: neste trabalho entende-se como região Oeste o somatório dos Estados do Centro-Oeste com três Estados da chamada “Franja Amazônica”: Acre, Tocantins e Rondônia.

Tese é baseado num fenômeno observado na região norte da Itália (Bianchi, 1996) que dificilmente poderá ser replicado em outro contexto. Com toda a certeza, o método italiano não poderia ser diretamente utilizado no Brasil, ou em qualquer outra região, pois está intrinsecamente ligado ao seu contexto sócio-econômico regional.

Da mesma forma, o fenômeno observado nestas regiões com elevado grau de desenvolvimento foi uma construção empírica da sociedade local, ou seja, não se possui um modelo ou métodos estruturados para a sua replicação em outros contextos. Contudo, diversas experiências têm sido implementadas, algumas das quais no Brasil, sem contudo terem atingido, na sua grande maioria os resultados almejados, como poderá ser visto no capítulo 3. Estas experiências utilizam conceitos e métodos característicos deste novo modelo, como clusters, agências de desenvolvimento, consórcios de exportação, sem contudo o modelo em si ter sido entendido, onde seus princípios serviriam de direcionamento às ações implementadas.

Dessa forma, nesta Tese estuda-se este tema, constrói-se um modelo teórico, elaborase uma metodologia a partir destes princípios, adequada ao contexto de uma região brasileira, aplica-se esta metodologia e avalia-se o processo como um todo, validando o modelo teórico construído. A construção de um modelo teórico, que explique de forma estruturada os novos princípios do desenvolvimento regional, é fundamental para orientar melhor as experiências regionais brasileiras.

Desta forma, o problema de pesquisa que se apresenta poderia ser assim definido:

“É possível abstrair princípios generalizáveis das experiências regionais mais exitosas, que sirvam de base para a construção e implementação de metodologias de desenvolvimento regional adaptadas ao caso brasileiro, e que tragam resultados mais satisfatórios e estruturados do que as experiências levadas a curso até o momento?”

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo Geral

Construir e validar um modelo teórico de desenvolvimento regional, a partir da elaboração e da implementação de uma metodologia a um caso regional brasileiro específico.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, pode-se definir os seguintes objetivos específicos que deverão ser perseguidos no trabalho:

- Analisar os casos exitosos de desenvolvimento regional, bem como a literatura sobre o assunto, para a abstração de princípios fundamentais do novo modelo teórico em questão;

- Avaliar a aderência dos pressupostos teóricos à metodologia desenvolvida, apresentando o seu processo de elaboração;

- Avaliar a aderência da metodologia desenvolvida ao contexto de sua aplicação;

- Analisar a implementação metodológica do ponto de vista de sua eficiência;

- A partir dos resultados preliminares obtidos, avaliar a eficácia e a efetividade da metodologia e das ações implementadas, identificando-se particularmente resultados concretos decorrentes na nova proposta desenvolvimentista implementada;

- Avaliar a efetividade do modelo teórico construído, com base nos resultados preliminares da aplicação prática da metodologia elaborada.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

“Analisando a força desse aprendizado territorializado, pode-se compreender um dos maiores motivos pelos quais a globalização contemporânea continua enraizada em atividades territorializadas e

porque certas economias nacionais têm regiões “motoras” apesar da difusão generalizada de infra-estrutura e telecomunicações. Muito mais pesquisa é necessária nesse assunto, consistindo em estudos mais profundos e estruturais dos processos de aprendizagem em contexto territorial e comparações de estruturas internacionais e interindustriais” (Lavinias, 1994, p. 20).

Casarotto e Pires, (1998, p. 37), pergunta em seu livro: “Como poderia um país como o nosso, com grandes diferenças regionais, e deficiências estruturais, competir globalmente, garantindo qualidade de vida, e mais importante, a curto prazo, emprego e renda de forma sustentável?”

Em âmbito mundial esta questão é normalmente respondida pelas políticas de desenvolvimento regional, onde a existência da política em si não está sendo discutida, mas sim o seu método de consolidação e seu grau de efetividade.

Cronologicamente, pode-se afirmar que existem diferenças de séculos, em termos de condições culturais, sociais e econômicas entre as regiões mais e menos desenvolvidas do globo. Mesmo sendo a oitava economia mundial (PIB) o Brasil não está tão próximo, em termos de condições competitivas, das regiões mais avançadas.

Apenas para citar um indicador, o PIB per capita das regiões mais desenvolvidas da Itália está próximo de US\$ 25 mil, ou seja, cerca de cinco vezes superior à média brasileira, e cerca de 20 vezes maior que o PIB per capita de Tocantins (US\$ 1,24 mil em 1999). Este indicador pode dar uma noção da distância, em termos de condições para o desenvolvimento, que nos separa do chamado primeiro mundo. Se a região de Tocantins crescer 5% ao ano, e a região italiana não apresentar nenhuma taxa de crescimento e as taxas de crescimento habitacionais mantiverem-se iguais e constantes, serão necessários 62 anos para o PIB *per capita* das duas regiões se igualar. Nos três continentes, América, Ásia e Europa, as políticas de desenvolvimento regional mais efetivas buscam diminuir as diferenças sócio-econômicas entre as suas unidades (Estados ou países), sendo mais vigorosas e explícitas à medida que estas diferenças aumentam. A ausência de políticas

regionais explícitas, tanto no caso americano quanto no caso japonês, por exemplo, pode ser explicada pela pequena disparidade regional existente.

Talvez o continente desenvolvido mais semelhante nestes aspectos ao Brasil seja a Europa, onde ainda existem fortes disparidades entre os países. A distância entre a renda per capita do país mais pobre (Portugal) e do mais rico (Alemanha) era de 4,7 vezes em 1999, maior do que a diferença entre o Nordeste e o Sudeste brasileiros, por exemplo.

Justamente na Europa é que está sendo utilizado, com muito sucesso, este novo modelo de desenvolvimento regional, com base em redes de micro e pequenas empresas e na articulação das diversas forças regionais, de forma endógena, distintiva e sistêmica.

Atualmente, muitos Estados brasileiros têm buscado apoio nos modelos europeus de desenvolvimento regional, possivelmente por causa das semelhanças entre os dois casos e dos sucessos obtidos neste continente. Este é o caso de Santa Catarina, Paraná, Bahia e Rio Grande do Sul, por exemplo, onde missões e termos de cooperação com agências alemãs (IAD), italianas (Bologna) e espanholas (NOMISMA) têm ocorrido. Da mesma forma, os termos “cadeias produtivas” e “clusters”³ se tornam cada vez mais usuais entre as instituições nacionais.

No modelo europeu de desenvolvimento regional ganha cada vez mais atenção as ações endógenas de desenvolvimento sócio-econômico, em detrimento da política estatal de transferência pura de incentivos e modelos exitosos prontos para as regiões em retardo.

Neste contexto, as instituições de apoio competitivo e as empresas privadas ganham novas missões e definições de seus negócios, ligadas ao desenvolvimento regional.

A ação do Estado deve, portanto, voltar-se mais à criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento, com o fortalecimento do setor de prestação de serviços às empresas, principalmente na área de inovação tecnológica.

³ Cadeias Produtivas e Clusters: ver definições nas páginas 81 a 86

Recursos naturais, infra-estrutura e atuação política do poder central, deixaram de ser, há muito tempo, fatores considerados determinantes para o desenvolvimento de um país. Apenas para citar alguns números, em termos de competitividade, como medido pelo IMD, a Itália está ranqueada em 35º lugar, enquanto o Brasil está em 33º (ranking de 1997). Este ranking feito pelo IMD mede a interação de uma série de fatores como: mercado doméstico, internacionalização, atuação do governo, sistema financeiro, infra-estrutura, gestão, ciência, tecnologia e população.

Com base nesta avaliação feita pelo IMD, o Brasil seria mais competitivo que a Itália. Isso se a competitividade realmente dependesse apenas destes fatores. Atualmente a Itália possui o 5º PIB mundial, um dos maiores PIB's per capita do mundo e a 3ª economia com maior poder de exportação. Com base nesta realidade, caberia uma segunda pergunta: Como pode um país como a Itália, com seus fracos fatores competitivos estruturais, pequena extensão territorial e tecido institucional baseado em micro e pequenas empresas, competir globalmente, garantindo qualidade de vida, e mais importante, a curto prazo, emprego e renda de forma sustentável?

A resposta a esta segunda pergunta está no novo modelo de desenvolvimento regional, em novos conceitos de competitividade, e sobretudo, em um novo modelo mental compartilhado por todas as partes de uma região, principalmente pela força da iniciativa privada.

Este novo modelo competitivo europeu foi desenvolvido de forma empírica, num movimento de auto-organização que as próprias sociedades regionais executaram. É de fundamental importância verificar se a implantação de uma metodologia formal, baseada nos princípios destes modelos europeus, mas adaptada à realidade brasileira, pode criar condições competitivas semelhantes e efetivas em uma região brasileira, transformando o modelo de desenvolvimento existente, ainda bastante dependente de ações exógenas, baseado na "importação" de soluções externas de "cima para baixo" e com aplicação localizada.

1.4 LIMITES DO TRABALHO

Dada complexidade da atual pesquisa, tanto em termos de número e relacionamento entre as variáveis de pesquisa, quanto em termos de horizonte de atuação da metodologia, estas são as principais limitações de pesquisa, uma vez que não será possível avaliar, em toda a sua extensão, os benefícios e os resultados da aplicação da metodologia proposta. Como será visto nos capítulos 4 e 5, o modelo teórico construído poderá ser validado e ter sua efetividade avaliada a partir de resultados preliminares, obtidos na aplicação Beta da metodologia, e na sua primeira fase da aplicação geral. Como a metodologia elaborada possui três fases, outras pesquisas serão necessárias para uma validação definitiva tanto do modelo teórico quanto da metodologia elaborada, principalmente em relação as suas fases II e III.

Da mesma forma, não é possível apresentar uma avaliação definitiva acerca da eficácia da metodologia desenvolvida, pois o processo de adequação metodológica, a partir dos resultados obtidos, continuará em curso mesmo após a conclusão desta Tese, ou seja, a metodologia apresentada no capítulo 3 possivelmente não seja a versão final utilizada na experiência do Mercoeste.

Além disso, como esta é uma metodologia indutora, de caráter endógeno, é difícil separar os resultados da aplicação metodológica em si dos resultados de outras ações desenvolvimentistas implementadas em conjunto ou em paralelo a esta aplicação.

Outra limitação importante da atual pesquisa é a sua dependência de fatores exógenos alheios à vontade do pesquisador, como as forças políticas da região, que podem atrasar, ou até mesmo modificar o curso das ações previstas neste trabalho. Da mesma forma, existe uma interferência do próprio pesquisador nas decisões tomadas, o que leva a necessidade de validações futuras em outros contextos regionais, com outras equipes de pesquisa.

Por fim, existe uma limitação decorrente do próprio conceito de “desenvolvimento regional” utilizado, uma vez que este Tese, elaborada na área de Engenharia de Produção,

não objetiva dar a profundidade necessária aos conceitos sociais, econômicos e cognitivos inerentes a este conceito, concentrando-se mais no fenômeno em si, na sua interpretação e na atuação direta sobre a realidade.

1.5 METODOLOGIA

Pela incipiência em termos de entendimento mais estruturado do modelo de desenvolvimento regional em uso, e pelo caráter social da sua aplicação prática, com grande interferência do contexto e do pesquisador, a presente pesquisa caracteriza-se como sendo uma pesquisa-ação.

“... modalidade de pesquisa enfaticamente explicitada por Michel Thiollent, cuja característica fundamental é sua vinculação com a resolução de problemas coletivos através da participação conjunta dos pesquisadores com os grupos interessados” (Silva, 1986, p. 131).

A pesquisa-ação é a estratégia de pesquisa aconselhada quando o pesquisador se encontra na seguinte situação:

- O pesquisador tem a oportunidade de participar ativamente da aplicação metodológica, interagindo com seus resultados e promovendo as ações corretivas que se façam necessárias;
- O ambiente de aplicação da metodologia se mostra bastante complexo, incontrollável, a ponto de influenciar de forma determinante seus resultados e a própria aplicação prática;
- O modelo teórico, bem como a metodologia, frutos da aplicação prática, não são suficientemente bem desenvolvidos na literatura existente a ponto de possibilitar uma aplicação controlada e bem segmentada, em termos do que é o método e o que é a aplicação.

“Nos dias de hoje, embora haja muitas pesquisas em diversas áreas do conhecimento aplicado, sente-se a falta de uma maior segurança em matéria de metodologia quando se trata de investigar situações concretas. Além disso, no plano teórico, a retórica sem controle corre solta. Há um crescente descompasso

entre o conhecimento usado na resolução de problemas reais e o conhecimento usado apenas de modo retórico ou simbólico na esfera cultural. A linha seguida pelos partidários da pesquisa-ação é diferente: pretendem ficar atentos às exigências teóricas e práticas para equacionarem problemas relevantes dentro da situação social” (Thiollent, 2000, p. 9).

Percebe-se ao longo da Tese que estas são exatamente as características do trabalho apresentado a partir do capítulo 3.

Como neste ambiente não é possível se pré-estabelecer uma seqüência rígida de fases, a pesquisa-ação parece ser mais adequada, pois é mais flexível, o que possibilita o constante vaivém entre prática e teoria, enriquecendo a compreensão do fenômeno social em estudo e de seus conceitos teóricos (Silva, 1986), ao mesmo tempo em que preserva a singularidade da relação pesquisador-contexto de pesquisa.

Contudo, em termos de abordagem utilizada nesta pesquisa, pode-se identificar duas, dentre as quatro abordagens clássicas:

- Método Indutivo: utilizado no início deste trabalho, no processo de observação dos fenômenos ligados ao desenvolvimento regional em diversas regiões, e a partir desta observação, a abstração de um modelo teórico único, com princípios gerais de funcionamento;

- Método Hipotético-dedutivo: utilizado na segunda parte do trabalho, onde a partir da descrição do processo de elaboração e implementação da metodologia proposta, bem como de seus resultados preliminares, pode-se realizar uma validação, mesmo que preliminar, tanto do modelo teórico quanto da metodologia proposta.

Desta forma, a metodologia utilizada neste trabalho pode ser dividida em cinco fases:

1) Abstração do modelo teórico e de seus princípios a partir da análise de casos exitosos de desenvolvimento regional, onde se utiliza a abordagem indutiva;

2) Elaboração da metodologia de desenvolvimento regional, a partir deste modelo teórico;

- 3) Customização desta metodologia, a partir da análise do contexto regional em questão, bem como dos métodos utilizados em outras iniciativas deste tipo;
- 4) Implementação da metodologia proposta na região brasileira definida;
- 5) Avaliação dos seus resultados, mesmo que preliminares, como forma de validar tanto o modelo teórico construído, quanto a metodologia desenvolvida e implementada.

Estas fases da pesquisa também poderiam ser consideradas como partes do método estruturalista, pois existe o processo de observação da realidade com a construção de um modelo intrínseco a esta realidade e retorno ao concreto, desta vez de forma mais estruturada.

“O método parte da investigação de um fenômeno concreto, eleva-se, a seguir, ao nível abstrato, por intermédio da constituição de um modelo que represente o objeto de estudo, retornando, por fim, ao concreto, dessa vez como uma realidade estruturada e relacionada com a experiência do sujeito social” (Marconi e Lakatos, 2000, p. 95).

Desta forma, o método de pesquisa utilizado neste trabalho é do tipo estruturalista, o qual utiliza as abordagens indutiva e hipotético-dedutiva em diferentes fases da pesquisa, através da estratégia da pesquisa-ação.

“À luz do que precede, a pesquisa-ação não é considerada como metodologia. Trata-se de um método, ou de uma estratégia de pesquisa agregando vários métodos ou técnicas de pesquisa social, com os quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível de captação de informação” (Thiollent, 2000, p. 25).

1.5.1 Histórico de Desenvolvimento da Pesquisa

Parece importante deixar claro, no início do trabalho, como esta pesquisa foi desenvolvida. Inicialmente, nos anos de 1997 e 1998 o pesquisador possuía um interesse acadêmico sobre os temas relacionados ao desenvolvimento de organizações e de regiões, já tendo trabalhos concretos envolvendo grupos de empresas e pólos tecnológicos. Em 1998

surgiu a oportunidade de elaborar uma metodologia a ser utilizada no projeto Mercoeste, que estava iniciando. Nesta época, o modelo teórico, apresentado no capítulo 3, ainda não estava completamente estruturado, mas já começava a ser delineado. A metodologia elaborada em 1998 acabou sendo aceita pelo Senai Nacional, órgão promotor do projeto Alavancagem do Mercoeste. Em 1999 esta metodologia foi aplicada, de forma piloto, no Distrito Federal, e posteriormente, em 2000 e 2001 nos demais estados participantes do projeto. Esta oportunidade, única em termos de pesquisa, foi aproveitada para estruturar melhor a compreensão apresentada sobre o modelo teórico, bem como para validar sua efetividade, mesmo que com base em resultados preliminares, dando gênese a esta pesquisa-ação e a elaboração da Tese de Doutorado.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além deste primeiro capítulo, o trabalho conta com outros seis capítulos que visam contemplar todos os objetivos de pesquisa descritos.

O segundo capítulo apresenta os fundamentos do modelo competitivo em questão, explicitando seus conceitos e características mais importantes. Neste capítulo são apresentados os principais exemplos de iniciativas deste tipo, com suas características metodológicas, tanto em nível nacional quanto internacional, bem como suas três formas de atuação.

Já no terceiro capítulo estão descritos a metodologia de desenvolvimento regional elaborada, seu histórico, seus elementos e suas justificativas.

No quarto capítulo apresenta-se a aplicação Beta da metodologia no Distrito Federal durante o ano de 1999, comentando-se seus resultados e os ajustes metodológicos realizados.

O quinto capítulo mostra a implementação da metodologia nos demais Estados da região, com seu histórico de acontecimentos e resultados alcançados. Ao final do capítulo 4, faz-se uma previsão das ações a serem desenvolvidas em 2001 e 2002, comentando-se os novos ajustes metodológicos decorrentes desta segunda aplicação prática.

A análise da metodologia desenvolvida e os resultados da experiência destes três anos são expostos no sexto capítulo, que envolve a avaliação da aplicação prática realizada no sentido de induzir o surgimento de uma nova ótica desenvolvimentista para a região, mais efetiva e baseada nos modernos princípios de desenvolvimento regional apontados no capítulo 2 deste trabalho.

E, por fim, no último capítulo apresentam-se as conclusões da pesquisa, avaliando-se a sua efetividade, eficácia e eficiência da aplicação metodológica, identificando-se as maiores contribuições realizadas, suas limitações e sugestões para novos estudos deste tipo.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

De acordo com levantamentos realizados, as empresas têm vivenciado nas últimas duas décadas um acirramento enorme das suas condições concorrenciais. Este fenômeno tem sido agravado pelo que se convencionou chamar de “globalização”, ou seja, a capacidade de qualquer organização, localizada em qualquer região do globo, ter acesso, quase que instantâneo, a mercados, recursos, informações e tecnologia localizados, por vezes, a milhares de quilômetros de distância.

Este acirramento da concorrência trouxe consigo uma pressão competitiva cada vez maior sobre as empresas e as regiões, onde a busca crescente por maior eficiência operacional (Porter, 1996) tem levado a uma onda crescente de fusões, aquisições e redução contínua nos custos (especialmente de mão-de-obra empregada), a fim de alcançar o que Michael Porter chama de fronteira da produtividade, ou seja, a melhoria contínua da eficiência organizacional.

A competitividade, com enfoque na liderança em custos, tem dominado os horizontes de análise das empresas, especialmente das multinacionais. Não faltam dados sobre os índices anuais de redução de mão-de-obra nestas empresas, como se pode perceber no quadro a seguir. Da mesma forma, não faltam dados sobre a crescente tendência de aumento do tamanho dos conglomerados organizacionais, que procuram obter maiores ganhos de escala nas linhas de produção e em nível operacional, a partir de fusões, aquisições e parcerias.

DADOS	
REDUÇÃO NO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS EM 1993	
EMPRESA	REDUÇÃO
Amdhal	30%
Kodak	17%
Digital	17%
J.E. Seagram	17%
Owens-Illinois	16%
Union Carbide	13%
IBM	13%
Monsanto	11%
BASF	8%
Westinghouse	7%
General Motors	5%

FONTE: Revista The Fortune, 1994, p.257

Quadro 2: Redução no Número de Funcionários nas Grandes Empresas

Por outro lado, de forma menos freqüente, tem ocorrido a busca pela diferenciação, adotada pelas empresas como uma alternativa para fugir estrategicamente da competição puramente baseada em custos, que é bastante destrutiva. A busca pela diferenciação tem feito grande pressão nos setores de Pesquisa e Desenvolvimento das organizações, perseguindo o que se poderia chamar de inovação contínua. O quadro 3 mostra o aumento constante dos investimentos em P&D ao redor do mundo.

DADOS			
GASTOS COM P&D (US\$ MILHÕES, 1993)			
Siemens	5322 (10%)	Philips	2079(6,8%)
Hitachi	3907 (6,7%)	Sony	1809 (6,7%)
GM	5917 (7,4%)	Xerox	922 (5,4%)
Honda	1447 (6,5%)	Canon	794 (5,2%)
AT&T	2911 (5,3%)	IBM	5083(7,9%)
NIT	2157 (11,1%)	NEC	2274 (8,0%)

FONTE: Hamel e Prahalad, 1994, p.175

Quadro 3: Gastos com P&D nas Grandes Empresas

Em ambas alternativas o modelo mental dominante tem as características do modelo clássico de desenvolvimento, que seriam:

a) intensividade de capital na busca de um modelo de produção em massa e aumento das escalas de operação;

b) é dominado pelas grandes empresas, sinônimo de prosperidade econômica para as regiões de sua instalação;

c) é exógeno, uma vez que depende de poucas lideranças, restritas ao âmbito do governo ou das grandes lideranças empresariais, que fornecem, de “cima para baixo”, as condições estruturais para o desenvolvimento de uma região.

Este modelo tem gerado mega-corporações e mega-investimentos, extremamente intensivos em capital, que com as facilidades da globalização, não possuem nacionalidade. Isso tem feito com que grande parte dos países mais desenvolvidos, por exemplo, tenham perdido fábricas para regiões menos desenvolvidas do globo, onde a mão-de-obra e os custos sociais são menos elevados (Porter, 1997).

Diante deste quadro o que resta para as pequenas e micro empresas dos países em desenvolvimento? Na realidade, as taxas de mortalidade destes tipos de organizações têm sido bastante altas, sendo que no Brasil grande parte das empresas não chega a completar cinco anos de existência.

Poderíamos esperar que as regiões mais desenvolvidas do globo sofressem graves crises econômicas e sociais, com redução de produto interno e taxa de emprego. Da mesma forma, poderíamos esperar que a característica marcante das regiões mais desenvolvidas fosse a sua intensividade em grandes corporações e concentração de capital. Contudo, isto não é verdade. Nos últimos dez anos tem sido dada muita atenção a um novo modelo competitivo, baseado em fatores locais e regionais e redes de pequenas e micro empresas. Dentro deste modelo, a Itália tem sido o seu principal expoente, onde mais de 98% da composição empresarial é formada por pequenas e micro empresas (PMEs), e mesmo assim, o país está entre os mais competitivos do globo (Casarotto e Pires, 1998).

Cabe salientar que os países em desenvolvimento têm estimulado os modelos de desenvolvimento baseados na regionalização dos fatores competitivos (em contraposição à globalização do capital e das mega-corporações), caracterizados por redes de pequenas e micro empresas, em resposta às grandes corporações. Este modelo tem se mostrado mais adequado à realidade da região em desenvolvimento, pois não é intensivo em capital e não pressupõe grandes investimentos estatais em infra-estrutura, sendo, ao mesmo tempo, socialmente mais justo (distribuição de renda e de emprego) e competitivamente mais adequado (Bianchi, 1996).

De fato, este modelo, que parece caracterizar uma mudança de paradigma em termos de desenvolvimento regional, baseia-se em pressupostos diferentes daqueles do modelo anterior, que poderia ser chamado de “exógeno”. O modelo exógeno, no qual muitas das políticas e ações desenvolvimentistas brasileiras podem ser enquadradas, baseia-se na oferta de condições e incentivos diretos para o desenvolvimento de uma região, como estradas, juros baixos, incentivos tributários, incentivos locais, programas de modernização tecnológica, aquisição de equipamentos, etc.

Obviamente, não existe um modelo de desenvolvimento puramente endógeno ou exógeno. Entretanto, percebe-se que muitas nações têm obtido grande sucesso com modelos de desenvolvimento que priorizam a capacidade das forças locais em criar e sustentar o seu desenvolvimento.

2.2 O NOVO MODELO COMPETITIVO

2.2.1 Elementos Gerais

De forma geral, o que se pode notar em termos de política de desenvolvimento econômico é o afastamento gradual do Estado da economia, eliminando, desta forma a sua influência sócio-econômica. No Brasil, entidades como a CNI, estão atentas a este fato e

para a conseqüente necessidade de que outras forças privadas venham a assumir o papel de organizar o desenvolvimento.

“Este documento é um convite à ação das Federações e associações empresariais, dos governos, especialmente estaduais e locais, e da sociedade em geral. A sua principal mensagem: não espere iniciativas centralizadas do Governo Federal. Mobilize-se, articule-se e construa uma agenda de trabalho para todos e com todos os atores econômicos, sociais e políticos de sua comunidade, região, Estado e país.

A proposta deste documento não é a solução, mas é parte da solução. A Confederação Nacional da Indústria entende que o desenvolvimento do País depende das instituições e de como elas se articulam na formulação da sua agenda de trabalho.

Juros, salários, câmbio, inflação, déficit público são variáveis importantes para a formação de um ambiente econômico favorável ao crescimento. Mas não são suficientes. Este documento focaliza a sua atenção em uma outra área: a da instituição, a da cooperação e parceria, a da liderança. Tudo isto depende de trabalho e experimentação acompanhados da capacidade de compreender e atuar sobre erros e fracassos, assim como aprender com os exemplos de sucesso” (CNI, 1998, Prefácio).

De fato, como se pode avaliar cuidadosamente, existe em curso uma forte tendência mundial ao desenvolvimento de organizações interempresariais, que são utilizadas para a reestruturação do aparato produtivo do território e para a modernização das empresas, melhorando sua competitividade (Casarotto e Pires, 1998). Este é o caso das Agências de Desenvolvimento Regional, dos Centros Regionais de Serviços, dos Consórcios Empresarias, das Cooperativas Regionais, etc.

Isto marca a passagem de uma abordagem exógena de desenvolvimento regional para uma abordagem endógena, ou seja, as nações passam a acreditar menos em políticas estruturantes, do tipo de “cima para baixo”, e passam a apostar mais em políticas indutoras à criação de um ambiente regional propício para a organização das próprias forças competitivas locais. Esta tomada de consciência, por parte dos atores de um território é uma das características marcantes do novo modelo competitivo.

“Quanto ao estilo, vem-se tornando cada vez mais evidente a inadequação das ações formuladas de cima para baixo, sem envolvimento dos segmentos relevantes da sociedade civil” (Bandeira, 1999, p. 09).

Este novo modelo desloca a responsabilidade do desenvolvimento para a sociedade, mudando o foco de atenção do governo para a governância. Enquanto o processo de globalização econômica se expressa na competição transnacional, o de regionalização compreende um crescente esforço das sociedades locais para configurar e sustentar seu processo de desenvolvimento, a partir do entendimento e da coordenação de esforços (Casarotto e Pires, 1998), em função das suas vantagens comparativas particulares (Porter, 1997).

“O rápido desenvolvimento de tecnologias redutoras de espaço e a emergência da competição global nos anos 80 e meados dos 90 não trouxeram o fim das regiões. Exatamente o oposto: a globalização é um intenso fenômeno localizado. Alguns preferem o termo “glocalização” ” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 13).

De fato, apesar da crise de emprego mundial, o que se pode observar é que as regiões mais desenvolvidas do globo continuam aumentando a sua participação na geração mundial de renda. Isso ocorre porque a competitividade está muito ligada ao território no qual as empresas estão instaladas. A globalização obriga o estabelecimento de processos eficazes para a manutenção de um alto nível de competitividade, não somente nas empresas, mas em todo o sistema econômico, ou seja, em todo o tecido econômico e institucional do ambiente relacional das empresas. Assim sendo, cria-se uma relação de dependência muito clara entre a competitividade de uma empresa e seu ambiente competitivo.

“Em casos de grandes potencialidades naturais ou na quase total restrição das mesmas, a potencialidade básica de qualquer local, região ou país está assentada em sua população, ou mais amplamente, em seu ambiente: a interação dessa gente, por meio de sua cultura, com o território e suas relações externas. Essa é a alavanca principal do processo de desenvolvimento e requer grandes esforços de promoção e fomento” (Casarotto e Pires, 1998, p. 87).

Examinando os fatos da exitosa experiência de desenvolvimento italiana, como se verá em maiores detalhes a seguir, percebe-se que aspectos culturais, ligados à história, à estrutura social das comunidades locais e aos hábitos arraigados de trabalho e empreendedorismo, tiveram um papel fundamental na geração espontânea deste sistema de alta performance industrial (Bertini, 1998). De fato, o sistema social local e regional parece desempenhar um papel cada vez mais importante para a competitividade das empresas. Este

resultado traz à tona uma nova geografia, a geografia econômica, que por vezes difere em muito da geografia política adotada na maioria dos países.

“... as divisões microrregionais adotadas pelos diferentes órgãos públicos estaduais e federais tendem a não ser mais compatíveis entre si” (Bandeira, 1999, p. 06).

Esta nova geografia traz consequências para o plano das políticas de desenvolvimento, que deixam de ser concentradas nas “antigas” regiões delimitadas pelos Estados e nos setores tradicionais da economia, para se concentrarem nos eixos regionais de desenvolvimento, nas cadeias produtivas e nos clusters, como será visto em detalhes no decorrer do texto.

Além disso, abre-se espaço para o surgimento de novas instituições, que irão cumprir o papel econômico que as instituições com capacidade de operação limitada pela geografia política e setorial não podem ou não se interessam em executar.

“A organização da sociedade civil, nesse caso, guarda especificidades em âmbito tanto territorial quanto temático. Em âmbito territorial, tais práticas participativas referem-se a espaços sub-regionais, ou seja, espaços intermediários entre o estado e o município, em que não se encontram instâncias político-administrativas correspondentes” (Bandeira, 1999, p. 04).

Com esta nova geografia de desenvolvimento vem uma tendência de atuação em nível de microrregiões, pois estas iniciativas têm apresentado melhores resultados do que as políticas de desenvolvimento concebidas e implementadas em grandes áreas.

“A experiência ao longo do tempo, por sua vez, mostrou que estímulos horizontais dos mais diversos tipos (serviços de informação tecnológica, formação de pessoal para pesquisa, desenho industrial, etc.) se articulam muito melhor em torno das regiões do que ao redor dos estados nacionais. A proximidade dos problemas permite às autoridades regionais um conhecimento mais aprofundado da economia de seu território, que sempre apresentará diferenças em relação às outras regiões e, por conseguinte, ao conjunto nacional” (Brito e Bonelli, 1997, p. 03).

Muitos autores como Bandeira (1999) e Brito e Bonelli (1997) criticam muito o desenvolvimento deste novo modelo no nosso país.

“Mais escassas no Brasil são as iniciativas de promoção da participação ou de articulação de atores sociais que tenham, simultaneamente, escopo territorial e setorial mais amplo, atingindo âmbito microrregional e tendo uma abrangência que transcenda o nível de um setor, programa ou projeto específico” (Bandeira, 1999, p. 06).

Como já foi visto anteriormente, a tendência geral nos países desenvolvidos é de que a política de desenvolvimento seja menos explícita à medida que as diferenças regionais não sejam muito extensas. Regiões com grandes desequilíbrios estão apresentando políticas diferenciadas, mais condizentes com o novo modelo competitivo que está sendo apresentado.

Infelizmente, o Brasil não se enquadra nessas situações. Não possui uma política de desenvolvimento explícita, nem mesmo segundo o modelo de desenvolvimento tradicional, do tipo estruturante, apesar de possuir grandes diferenças regionais.

Segundo Bandeira, 1999, podem ser desenvolvidas várias linhas convergentes de argumentação para destacar a importância da articulação da sociedade e da articulação de atores sociais nas ações voltadas para a promoção do desenvolvimento, seja em escala nacional, regional ou local. Aqui serão brevemente abordadas cinco dessas linhas, utilizando-se referências à literatura recente, especialmente a documentos produzidos por organizações internacionais nos últimos anos. Estas linhas dão o embasamento teórico necessário para os três pressupostos sobre os quais a metodologia de desenvolvimento regional, apresentada no capítulo 3, se embasa.

2.2.1.1 Envolvimento dos Atores Regionais

O primeiro argumento destaca a necessidade de consulta aos segmentos da comunidade diretamente afetados, quando da concepção, elaboração, implementação e avaliação de programas e projetos específicos, relacionados com o desenvolvimento. Tais informações são averiguadas com o intuito de assegurar sua eficiência e sustentabilidade.

“Regiões adjacentes, com perfis setoriais similares, possuindo aproximadamente as mesmas vantagens e deficiências, diferem notavelmente quanto ao desempenho econômico, tanto ao longo do tempo quanto em termos comparativos. Essa diferença pode ser atribuída à prevalência de falhas transacionais no sistema econômico local, ou seja, incapacidade para aproveitar integralmente os benefícios potenciais da cooperação, da colaboração e da coordenação no nível local, causada pela falta de confiança, por sentimentos mal orientados de competição e por ausência de liderança” (OECD, 1996, p. 16).

Segundo este documento, a solução para esse tipo de problema depende de um esforço de construção institucional, como o apontado anteriormente, capaz de ajudar a difundir na região novas atitudes mais efetivas para a promoção do desenvolvimento.

Essa necessidade pode ser abordada de forma eficaz por intermédio da criação de instituições voltadas para a análise sistêmica e para a solução de problemas. As tarefas amplas dessas instituições para reduzir as falhas transacionais podem ser resumidas da forma seguinte (OECD, 1996):

- **Desenvolver a confiança e a cooperação.** As instituições podem proporcionar um fórum e um quadro referencial adequados para o intercâmbio cooperativo de informações — não por meio da regulamentação formal, mas por meio de um fluxo de informações que capacite as empresas. As associações industriais podem proporcionar algum grau de auto-regulamentação e arenas similares para a discussão, mas as instituições do tipo ‘ponte’ podem ampliar os contatos entre indústrias diferentes, porém relacionadas.

- **Criar coalizões políticas.** São necessários conselhos econômicos regionais para dar publicidade a determinados temas e para extrair consensos, recursos e ímpeto de uma ampla variedade de atores. Esses conselhos devem concentrar-se em analisar as possibilidades de desenvolvimento no longo prazo e em educar seus membros quanto à necessidade de adotar novas políticas, sugerindo meios pelos quais objetivos possam ser alcançados para o benefício de todos.

- **Desenvolver a cooperação inter-regional.** O sucesso do crescimento econômico regional traz consigo o problema das relações com outras regiões concorrentes, dentro ou fora do país. Uma atitude de concorrência acirrada entre regiões pode ter efeitos destrutivos sobre a riqueza nacional, além de trazer resultados desastrosos para suas economias.

2.2.1.2 Governância

O segundo argumento, mais abrangente, registra a importância da vitalidade de uma sociedade atuante na vida pública para a boa *governância* e para o desenvolvimento participativo. Uma das conexões desse argumento é a implicação de que a participação da sociedade é importante para assegurar a transparência das ações e para permitir o combate eficiente à corrupção no setor público.

“A governância pode ser vista como o exercício da autoridade econômica, política e administrativa para gerenciar um país em todos os níveis. Compreende os mecanismos, processos e instituições por meio dos quais os cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercitam seus direitos legais, cumprem com suas obrigações e mediam suas diferenças” (Bandeira, 1999, p.15).

Essas vertentes, em grande parte sobrepostas, acabam por destacar dois aspectos da participação. Um deles é o seu caráter de elemento essencial da própria idéia de democracia. O outro é o seu importante papel instrumental, derivado da funcionalidade da participação para a articulação de atores sociais e para a viabilização de processos de capacitação e de aprendizado coletivos, extremamente relevantes para a promoção do desenvolvimento.

“Assim como a JICA, também o UNDP, a OECD, a USAID e outras instituições similares produziram documentos de política que se baseiam nos conceitos de desenvolvimento participativo e good governance. Esses conceitos constituem, na atualidade, a base do enfoque dominante na assistência ao desenvolvimento por parte dos países desenvolvidos e das principais organizações internacionais” (Bandeira, 1999, p. 17).

Além de ser um tema preocupante, em termos de políticas de desenvolvimento de uma forma mais abrangente, a governância pode explicar o sucesso das regiões mais desenvolvidas do mundo. Tome-se como exemplo o caso da Itália, que apesar de estar mal ranqueada em avaliações objetivas (baseadas em fatores exógenos) de competitividade, possui regiões com grande capacidade competitiva. Como será visto mais adiante, a governância pressupõe a adoção de uma ótica regional ampliada por parte dos atores regionais, no sentido de perceberem a interdependência entre os mesmos.

“Esse aspecto deixa claro que na experiência italiana a contribuição mais decisiva na promoção de PMEs não foi originada nas leis de incentivos criadas pelo governo nacional, mas nas redes locais de assistência e governância na qual estes operam.” (Bertini, 1998, p. 15).

2.2.1.3 Capital Social

A terceira linha de argumentação vincula a participação à acumulação de capital social. De acordo com estudos recentes, o capital social — que é composto por um conjunto de fatores de natureza cultural que aumenta a propensão dos atores sociais para a colaboração e para empreender ações coletivas — constitui-se em importante fator explicativo das diferenças regionais quanto ao nível de desenvolvimento.

“O elemento central desse enfoque, que destaca a importância dos fatores culturais para o processo de desenvolvimento, é o conceito de capital social. Ao lado do capital físico e do capital humano, este terceiro tipo de capital seria de importância decisiva para explicar as diferenças entre países e regiões, quanto à prosperidade econômica” (Bandeira, 1999, p. 19).

O professor Robert D. Putnam cientista político de Harvard, com a publicação de *Comunidade e Democracia*, em 1996, tornou-se um dos principais expoentes desse tipo de abordagem, ao utilizar o conceito de capital social para explicar as diferenças de desempenho institucional das administrações regionais italianas.

Parece ser evidente a principal implicação desta análise, no que se refere às políticas de desenvolvimento regional. Além das iniciativas do tipo tradicional, como a implantação de infra-estrutura, as ações de fomento e os esforços voltados para a atração de investimentos privados, devem ser adotadas medidas que contribuam para a acumulação de capital social, fortalecendo a coesão das comunidades, promovendo a colaboração na solução de problemas comuns e estimulando os vários atores sociais a participarem ativamente da discussão das questões de interesse público.

2.2.1.4 Visão Sistêmica

A quarta abordagem estabelece conexões entre a operação de mecanismos participativos na formulação e implementação de políticas públicas e, também, o fortalecimento da competitividade sistêmica de um país ou de uma região.

A visão sistêmica, base da competitividade sistêmica, é um padrão ótico - modelo mental - (Senge, 1990) que permite aos atores regionais a percepção ampliada da sua estrutura competitiva, relacionando eventos, antes tomados como isolados e dissociados no espaço e no tempo, e identificando os padrões estruturais de funcionamento do sistema competitivo. A partir desta percepção ampliada, fica mais claro o rumo de ação a ser tomado nos pontos de alta alavancagem deste sistema, onde normalmente, ações integradas entre os diferentes atores regionais são necessárias, pois estes pontos usualmente estão localizados fora das fronteiras de ação das instituições e dos indivíduos tomados de forma isolada. Na figura 1 a seguir se pode visualizar um exemplo de um ciclo de causalidades.

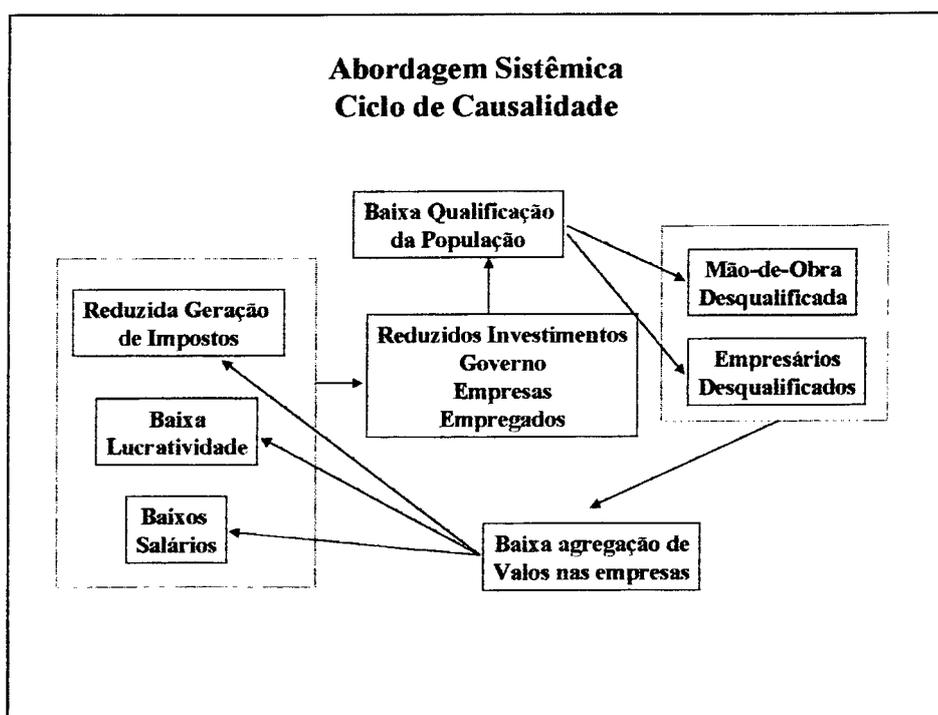


Figura 1: Exemplo de Ciclo de Causalidade

Fica claro que o sistema, como um todo, é um problema comum da comunidade regional. Contudo, a percepção corrente é de parte deste sistema de causalidades. Os empresários percebem apenas um dos ângulos deste sistema, a questão da qualificação da mão-de-obra, mas como não possuem um mercado exigente e capital disponível (baixa lucratividade), não realizam os investimentos necessários para a sua qualificação. Já o governo percebe o sistema do prisma das deficiências de formação e qualificação de sua população. Tenta melhorar a infra-estrutura de educação e as instituições de apoio competitivo, no entanto, não possui recursos para investimento em virtude da baixa arrecadação. Desta forma, o problema é comum, mas cada grupo de atores tenta resolvê-lo através de uma ação limitada e isolada, partindo de uma percepção fragmentada do mesmo, quando a ação conjunta poderia ser muito mais efetiva.

A participação, à medida que possa contribuir para a acumulação de capital social e para a articulação dos atores sociais regionais, facilitará a formação de consensos básicos relevantes para o desenvolvimento e contribuirá também para reforçar as bases da competitividade sistêmica de uma região.

“... à medida que as sociedades tornam-se cada vez mais diferenciadas, e as empresas e demais atores passam por processos de aprendizado, a competência estratégica e a capacidade de planejamento deslocam-se do setor público para o privado, tanto nos países da OECD quanto nos países em desenvolvimento mais avançados do ponto de vista industrial” (Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stammer, 1997, p. 15 e 16).

2.2.1.5 Identidade Regional

A quinta e última abordagem ressalta o papel desempenhado pela participação no processo de formação e consolidação das identidades regionais, que facilitam a construção de consensos básicos entre os atores sociais que são essenciais para o desenvolvimento.

A identidade regional, assim como o capital social, não deve ser entendido como algo que simplesmente existe devido a uma determinada conjugação de fatores e circunstâncias, mas sim, como algo que é construído historicamente. Surge como resultado de processos políticos, sociais e culturais, que fazem com que os habitantes de um determinado território

consolidem a percepção de que, apesar das diferenças e divergências que possam haver, existem também fortes afinidades e muitos interesses em comum.

Sem dúvida, a prática reiterada da participação de membros dos diferentes segmentos da comunidade na discussão, formulação, implementação e avaliação de ações de interesse da região pode contribuir para fortalecer essa percepção, ajudando a consolidar a identidade regional. Sem essa identidade, uma região constitui-se apenas do resultado de uma segmentação arbitrária do território, não podendo ser considerada um verdadeiro ente social. Caso se trabalhe com áreas que não possam ser encaradas como entes sociais, perde-se aí grande parte do significado, do conteúdo e da eficácia das ações de planejamento regional, como registra Boisier:

“A planificação do desenvolvimento regional é, antes de mais nada, uma atividade societária, visto ser uma responsabilidade compartilhada por vários atores sociais: o estado, evidentemente, por razões variadas e conhecidas, e a própria região, enquanto comunidade regional, polifacética, contraditória e difusa, por vezes, mas comunidade, enfim, locacionalmente específica e diferenciada. Sem a participação da região como um verdadeiro ente social, o planejamento regional consiste apenas — como mostra a experiência histórica — em um procedimento de cima para baixo para distribuir recursos, financeiros ou não, entre espaços erroneamente chamados de regiões” (Boisier, 1995, p. 47 e 48).

A presença de uma identidade regional também é fundamental para a promoção da competitividade da região, na medida em que facilita a formação de consensos básicos entre os atores sociais em função de suas vantagens comparativas particulares. Esses consensos, como já foi visto na seção anterior, constituem-se em um dos requisitos básicos da competitividade sistêmica. Assim, como registra Millán, entre as características de uma *região inteligente e competitiva* está:

“Uma integração social adequada, ou seja, a integração, a identidade e o compromisso convergente dos atores básicos do desenvolvimento regional, em função de objetivos possíveis de serem alcançados, são explicitados em uma estratégia coerente de desenvolvimento regional, esteja ou não escrita em um Plano-livro” (Millán Constaín, 1994, p. 38).

2.2.2 O Modelo Competitivo Europeu e a Ênfase em Redes de PMEs

Os pressupostos conceituais apresentados no item anterior são fruto da observação de fenômenos ligados ao desenvolvimento que não puderam ser explicados pelo antigo modelo. Sem dúvida, dentre os modelos internacionais de políticas de desenvolvimento, em termos de redução das desigualdades sociais e econômicas, o que obteve maior êxito foi o europeu.

“O reconhecido êxito de diversos modelos regionais na Europa confirma a eficácia de se ter o próprio território como base de atuação e cooperação privado-pública” (Brito e Bonelli, 1997, Resumo).

Este modelo está firmemente baseado na atuação sobre PMEs (Pequenas e Micro Empresas), que cresceram muito na região, tanto em termos de número quanto em termos de participação econômica. A tabela 1 mostra a grande participação das PMEs em alguns países da antiga “Cortina de Ferro”.

“Foi observado um enorme crescimento do setor de micro empresas (até 10 funcionários), sendo que na Comunidade como um todo cerca de 92% ou mais das empresas enquadram-se atualmente nesta categoria” (UNIDO, 1996, p. 02).

A atuação sobre as PMEs tem sido fundamentada em dois vetores básicos: a) o fortalecimento do ambiente de negócios; b) a diminuição da economia informal, que em alguns países chega a 30% do PIB (UNIDO, 1996).

Distribuição de Empresas por Número de Empregados (dados de 1994)

	CE	República Tcheca	Hungria	Polônia	Romênia	Eslováquia	Eslovênia
Micro 0-10	92.4	98 (0-24)	96	80.9 (0-5)	93	97.2	88.9
Pequena 11-99	7.0	0.4 (25-99)	3 (11-50)	18.5 (6-50)	6	2.03	7.9
Média 100-499	0.5	0.5	0.8 (51-300)	0.57 (50+)		0.65	2.8
Grande 500+	0.1	0.1	0.2	-		0.12	0.5

Fonte: UNIDO, 1996, anexo III.

Tabela 1: Distribuição de Empresas por Número de Empregados na Europa em Desenvolvimento

Com a unificação europeia foi criado um Fundo Europeu para o Desenvolvimento e legislação específica sobre este tema. Esta política está pesadamente calcada na diminuição

das diferenças regionais e restringe a atuação dos países, de forma independente, dentro dos seus territórios, principalmente quando fornece ajuda financeira às empresas.

Os fundos estruturais europeus têm como foco as regiões e as pessoas, em detrimento das empresas. É o que se chamou anteriormente de reforço do ambiente competitivo.

“Não há, portanto, no contexto dos fundos estruturais, uma política de reestruturação propriamente dita que articule recursos comunitários com objetivos setoriais. Os subsídios às empresas com reestruturação são predominantemente fornecidos pelos estados membros e subordinam-se às regulamentações da Comissão Européia” (Brito e Bonelli, 1997, p. 10).

Neste contexto, a política regional tem se focado, cada vez mais, na assistência à reestruturação dos sistemas produtivos regionais. Embora os incentivos financeiros regionais ainda sejam o principal instrumento para a promoção de novos investimentos produtivos nas regiões, os "policy makers" estão se afastando da sua anterior dependência dos subsídios como forma de incentivo ao investimento e ao emprego. As medidas estão sendo orientadas em direção ao aumento da competitividade e ao ambiente regional de negócios, através do desenvolvimento de infra-estrutura, transferência de tecnologia e serviços de consultoria, especialmente para a área de marketing e exportações. A natureza da provisão de infra-estrutura propícia aos negócios também está mudando: a tradicional oferta de terrenos e serviços locais está sendo suplantada pela criação de parques de ciência e tecnologia e centros de telecomunicações (Brito e Bonelli, 1997).

A política de desenvolvimento regional européia, fortemente voltada para a pequena e média empresa, concentra-se em seis principais objetivos:

a) auxílio a novas empresas - todos os países utilizam subsídios financeiros e serviços de informação e consultoria. Alguns, como Bélgica e França, utilizam também reduções de impostos e, quase todos, auxílio à formação de pessoal;

b) desenvolvimento da terceirização - a Comissão Européia e a Itália utilizam os subsídios financeiros para este fim. Alguns países, como a Espanha, Portugal, o Reino Unido e a própria Comissão utilizam também serviços de informação, consultoria e formação de pessoal;

c) promoção de exportações - todos os países, além da Comissão Europeia, têm como instrumentos subsídios financeiros, serviços de informação e consultoria. Alguns se apoiam também na formação de pessoal. É o caso da Alemanha, Dinamarca, Espanha e Reino Unido;

d) desenvolvimento de atividades financeiras - a Comissão Europeia e o restante dos países têm como principal instrumento para este fim os subsídios financeiros. Outros países, como a Dinamarca, Alemanha, França e Itália, utilizam também reduções de impostos. França, Alemanha, Portugal e Espanha apoiam-se também em serviços de informação e consultoria;

e) promoção de emprego - a grande maioria dos países utiliza para este fim subsídios financeiros, serviços de informação, consultoria e formação de pessoal. Apenas França, Portugal e Bélgica usam redução de impostos;

f) desenvolvimento da educação e formação profissional – grande parte dos países utiliza subsídios financeiros para promover a educação, além da formação de pessoal.

Além dos instrumentos anteriormente apresentados, a política de desenvolvimento regional europeia utiliza programas voltados especificamente para as pequenas e médias empresas. Alguns deles são relacionados a seguir (Brito e Bonelli, 1997):

a) Leader (setor agrícola): tem como principal objetivo o desenvolvimento rural (PMEs rurais) e a valorização produtiva local.

b) Prisma (normas técnicas): objetiva desenvolver a certificação técnica de produtos, fazendo-as acessíveis às PMEs.

c) Renaval (setor naval): tem como finalidade relançar a atividade naval em crise.

d) Resider (siderurgia): desenvolver a atividade econômica no setor siderúrgico.

e) Retex (têxtil): objetiva auxiliar as inovações, o controle da qualidade e a formação de pessoal, para que a indústria têxtil consiga sobreviver à competição externa.

f) Value (inovação e pesquisa): objetiva contribuir para a pesquisa de tecnologia disponível e para sua difusão.

“Os novos caminhos da política regional europeia apontam para mudanças no paradigma de política regional, bem como para a substituição dos instrumentos tradicionais por outros, especialmente no que se refere à problemática da indústria. Em contraposição às estratégias tradicionais, a

política regional atualmente enfatiza a mobilização do potencial de desenvolvimento endógeno dos espaços regionais, destacando: as inovações tecnológicas e a difusão territorial dessas inovações; a responsabilidade dos governos regionais e locais sobre os problemas territoriais; o papel das pequenas e médias empresas, caracterizadas por sua maior flexibilidade ante as mudanças nos processos produtivos e mercados; e a adoção de medidas para o desenvolvimento dos serviços de apoio à produção” (Brito e Bonelli, 1997, Resumo).

Assim sendo, nota-se que o modelo europeu está bastante aderente aos princípios do novo modelo de desenvolvimento, baseado em aumento da participação privada, capital social e governância, existindo neste continente os principais exemplos de sucesso do desenvolvimento regional sistêmico, distintivo e endógeno. Já na América e na Ásia, identificam-se alguns elementos do novo modelo competitivo, como os clusters americanos (Porter, 1997) ou os *keiretsu* japoneses (Fleury e Fleury, 1995). Contudo estes casos são contextualmente diferentes do modelo europeu, base deste trabalho, e da própria realidade brasileira, pois são extremamente intensivos em capital (modelo baseado em grandes empresas) e infra-estrutura.

2.2.3 O Modelo Italiano

Dentre os modelos nacionais de desenvolvimento regional, talvez o italiano seja o um dos mais importantes, e por isso, um dos mais estudados e referenciados nos últimos anos. Como será visto a seguir, o modelo italiano é baseado em sistemas de PMEs, articulação de atores público-privados, capital social e governância, garantidos por uma rica rede de instituições intermediárias.

2.2.3.1 Ênfase nas PMEs

Atualmente existem cerca de 3,8 milhões de empresas na Itália, uma para cada 15 pessoas. No norte do país, a área mais desenvolvida, existe uma empresa para cada 12 pessoas (Bertini, 1998). Essa concentração em pequenas empresas garante a justiça social do modelo italiano, além de ser, de forma inovadora, um dos seus principais motivos de vantagem competitiva. Até pouco tempo atrás, com base no modelo competitivo tradicional em vigor, pensava-se que, tecidos institucionais baseados em PMEs e com grande

participação de mecanismos econômicos informais, não poderiam ser competitivos globalmente. O modelo italiano mostra o contrário. Como se pode notar na tabela abaixo, 96,2% de todas as empresas italianas possuem menos de 50 empregados. Esta característica é o principal motivo deste fato ter constituído, nos últimos anos, a principal fonte de inspiração dos modelos de desenvolvimento para os países em desenvolvimento como o Brasil, onde suas regiões não recebem investimentos intensivos em infra-estrutura e capital. De tal sorte, o país precisaria de um modelo de desenvolvimento mais adequado ao seu contexto sócio-econômico-cultural.

A relevância dos diferentes tamanhos de empresa em termos de número de empresas e empregos - 1996

Tamanho	% Empresas	% Empregos
Até 9 empregados	72.9	17.3
10-49 empregados	23.3	32.3
50-199 empregados	3.1	20.4
Mais de 200 empregados	0.7	30.0
Total	100.0	100.0

Fonte: Bertini, 1998, p.3.

Tabela 2: Distribuição de Empresas por Número de Empregados na Itália

“A Itália alcançou melhor posição entre as economias desenvolvidas após as décadas de 70 e 80, quando atingiu o quarto PIB europeu e passou a Inglaterra e a França. Essa alta taxa de crescimento não foi acompanhada de uma mudança das empresas de menores para maiores escalas produtivas. Ao contrário, a participação das empresas pequenas nesse período cresceu de 31% para 34%” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 11).

De acordo com a tabela 3, nota-se que grande parte dos empregos gerados na Itália estão nas PMEs. A geração de empregos, nestas empresas, em importantes setores da manufatura italiana, é maior do que a encontrada na Europa como um todo, o que reforça o papel das pequenas empresas no modelo de desenvolvimento italiano.

Outra característica fundamental do modelo italiano, que serve de grande valia para a compreensão do novo modelo competitivo em vigor, é a grande diferença competitiva entre as regiões norte e sul.

Parcela de emprego em PMEs em alguns setores da manufatura italiana - 1996

Setor	Itália	EU
Produtos de Metal	91.0	75.2
Têxtil, Vestuário e Calçados	89.3	74.0
Madeira, Papel e Plástico	87.2	69.6
Total da Indústria	71.5	52.5
Total da Economia	78.5	66.2

Fonte: EUROSTAT, 1996 in: Bertini, 1998, p.4.

Tabela 3: Geração de Emprego em Alguns Setores Italianos

“As disparidades são ainda maiores quando analisamos as exportações. O peso das regiões do sul é inferior a 10%, enquanto que as regiões do norte vêm acelerando sua participação nos últimos 10 anos e representam ¾ do total das exportações. De acordo com vários pesquisadores e evidências empíricas, estes resultados dependem da formação de clusters regionais e distritos industriais locais nas regiões do norte e do centro, e a sua inexistência (ou baixa incidência) no sul” (Bertini, 1998, p. 03).

Além das explicações de fundo histórico-cultural (Putnan, 1996), aparecem novos elementos que ajudam a explicar as diferenças entre as duas regiões, como os distritos industriais ou clusters, típicos deste novo modelo competitivo.

2.2.3.2 Organização em Distritos Industriais

Todos os segmentos com forte capacidade exportadora na Itália são concentrados e organizados em distritos industriais. Estes distritos são concentrações geográficas de empresas, normalmente com forte articulação e adensamento da cadeia produtiva, em função de fortes especificidades regionais (vantagens competitivas distintivas). A tabela 4 mostra a participação dos distritos industriais, tanto em termos de geração de empregos, quanto em termos de exportações, que é muito grande em alguns setores. Contudo, é importante frisar que o conceito de distrito industrial na Itália é extremamente diferente daquele experimentado no Brasil. Aqui, o distrito industrial é simplesmente uma proximidade física, que normalmente desfruta de incentivos de localização. Na Itália, a proximidade é organizacional e reflete uma profunda integração entre as empresas e a comunidade.)

Distritos industriais e exportações por área geográfica na Itália

Área	Número de Distritos	% Emprego	% Exportações
Noroeste	59	44.0	44.9
Nordeste	65	60.6	30.3
Centro	60	43.7	15.8
Sul	15	7.2	9.0
Itália	199	42.5	100.0

Fonte: Bertini, 1998, p.3.

Tabela 4: Distritos Industriais e Exportações por Área na Itália

A seguir, a tabela 5, Bertini (1998) elenca alguns dos principais distritos industriais italianos. Cabe salientar que alguns destes distritos operam em regiões internacionalmente reconhecidas por sua excelência e competitividade.

Principais distritos industriais na Itália

Localização	Setor	Empresas	Empregados
Prato	Têxtil	11.000	45.000
Carpi	Vestuário	2.600	13.000
Sassuolo	Cerâmica	250	22.000
Biella	Têxtil	2.300	29.000
Como	Têxtil	1.800	17.000
Civitanova	Calçados	2.400	24.000
Pesaro	Móveis	1.000	10.000
Cerea	Móveis	3.000	15.000
Santa Croce	Couro	900	10.000
Montebelluna	Calçados esportivos	700	8.500
Carrara	Mármore	1.200	9.000

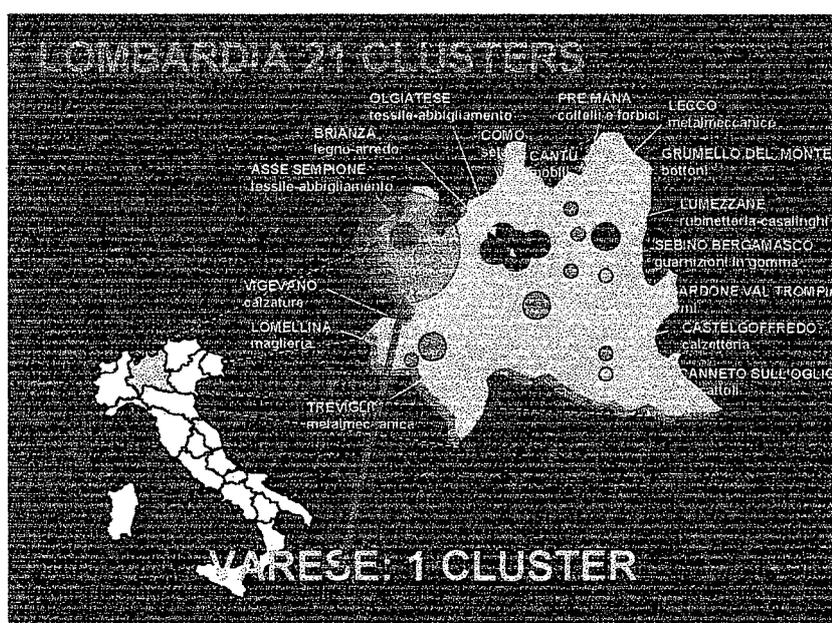
Fonte: Sole 24 Ore in: Bertini, 1998, p.5.

Tabela 5: Principais Distritos Industriais Italianos

O discreto charme dos distritos industriais está ligado a uma multiplicidade de fatores econômicos, sociais e regionais. Na classificação geral fornecida anualmente pelo IMD, a Itália ocupa a 34ª posição, em contraste com a quinta posição em termos de PIB e terceira posição na balança de pagamentos. Isso também contrasta com o 46º lugar em termos de qualidade de serviços públicos, o 45º lugar em termos de eficiência do sistema parlamentar, 43º em sistema tributário e o 42º ocupado pela infra-estrutura básica. Percebe-se que os fatores exógenos, antes tidos como determinantes da capacidade competitiva de uma região e de suas empresas, inclusive pelos empresários, são obstáculos suplantados pelo modelo de desenvolvimento italiano.

Uma das regiões italianas mais estudadas, com grande concentração de distritos industriais é a Lombardia, como mostra a figura 2. Esta região é um exemplo do efeito que a integração entre PMEs pode causar em determina da área. Lá o desemprego, em 1987, era de 5,5% da força de trabalho, enquanto que o índice para toda a Itália era de 12%. Outra região deste tipo é Modena.

“Em Modena, centro industrial da Emilia-Romagna, a renda per capita passou do décimo-sétimo lugar, em 1970, para o segundo lugar em 1979 —, crescimento simultâneo ao crescimento das empresas de menor porte” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 11).



Fonte: Adaptado de Clube dei Distretti Industriali, 1999, www.clubdistretti.it.
 Figura 2: Clusters na Lombardia

Patrizio Bianchi, 1996, p. 03, pergunta: *“Como podem as pequenas empresas italianas ser competitivas?”* A resposta é encontrada olhando-se para as empresas, não como entidades individuais, mas como um grupo de empresas. Essa talvez seja uma das maiores lições do modelo italiano e uma das principais rupturas com o modelo de desenvolvimento tradicional, baseado em grandes organizações. De fato, estas entidades regionais surgiram de forma espontânea, onde os fatores históricos e ambientais desempenharam importante papel indutor.

“Os clusters italianos de pequenas empresas não foram criados por intervenção direta, mas desenvolvidos graças a uma série de fatores ambientais” (Bianchi, 1996, p. 03).

De acordo com Bertini, 1998, o surgimento dos distritos industriais italianos (dentro das suas características) deve-se a alguns fatores históricos:

- A crise dos anos 50, onde as “velhas” empresas públicas e privadas colocaram no mercado uma série de trabalhadores qualificados;
- O crescimento gradual dos setores locais tradicionais e produtores artesanais que melhoraram sua organização devido ao crescimento do mercado;
- A transmissão de conhecimento através da subcontratação.

Um fator importante no crescimento da típica empresa italiana foi a inexistência de um mercado financeiro real, ou seja, a falta de capital disponível para investimentos. O surgimento das PMEs em setores tradicionais, de baixa escala, pode ser explicado pelo fato de que fora normalmente realizado com recursos da própria família. O fator determinante não foi o capital, mas o conhecimento técnico que podia ser explorado em setores com baixas barreiras de entrada e oportunidade de ganhos a curto prazo, o que possibilitou o auto-financiamento (Bertini, 1998).

Outro fator muito importante, segundo Bianchi (1996), é a relação muito próxima entre a empresa e a família.

“Ligada a esta tradição está um modelo de organização da empresa baseado na família. Este modelo tem três características: a) pequenas empresas; b) o gerenciamento da empresa se confunde com gerenciamento da família; c) organização flexível, em termos de alocação de recursos, expansão contratação, dependendo da demanda” (Bianchi, 1996, p. 10).

Além disso, nos anos 70, as primeiras crises do petróleo e os conflitos trabalhistas na Itália forçaram as grandes empresas a reverem suas estruturas de custos, colocando grande ênfase no sistema de subcontratação, o que deu mais força ao crescimento das pequenas empresas.

Segundo Bertini, 1998, o crescimento e a proliferação das pequenas empresas na Itália aconteceu pelos seguintes mecanismos:

- Imitação ou reprodução dos negócios de sucesso;
- Consenso, onde as empresas decidiam descentralizar partes da produção para seus funcionários, assegurando recursos físicos, financeiros e o mercado;
- Diversificação horizontal, que consistiu numa reorientação parcial dos setores tradicionais, liderados por empresários inovadores, que se especializaram em nichos de mercado;
- Desenvolvimento espontâneo da cadeia produtiva, originado por oportunidades de mercado. Isso aumentou a complexidade e heterogeneidade dos sistemas e das fontes de conhecimento.

Nesta primeira fase do processo de desenvolvimento, a vantagem e a flexibilidade de preços aumentavam com o passar do tempo, reforçando as vantagens competitivas típicas de tais sistemas. Como diversos competidores e fornecedores se concentravam no mesmo local, alguns fenômenos contribuíram para gerar cada vez mais competitividade:

- Crescente rivalidade entre empresas;
- Crescente presença de fornecedores que possibilitaram a organização de diferentes ciclos de produção com pouco investimento;
- Economias externas devidas à aglomeração (escala de compra, transporte, distribuição, etc.).

Durante a fase de crescimento geral as empresas se beneficiaram de:

- Fácil acesso ao mercado;
- Baixos custos de incorporação de tecnologia;
- Baixos níveis de investimento inicial;
- Baixas barreiras financeiras, graças às expectativas positivas de demanda.

Os sistemas de empresas exitosos na Itália, segundo Bertini (1998), foram caracterizados pelos seguintes fenômenos estruturais:

- Alto nível de qualificação dos recursos humanos empregados;

- Aumento do número de atividades complementares, especialmente nos setores a montante e a jusante (serviços especializados de engenharia, serviços dedicados, produtos intermediários e complementares);
- Substituição do mecanismo de competição local por preço pela competição monopolística, baseada em diferenciação e inovação;
- Aumento do nível de industrialização local;
- Aumento da presença de capital externo;
- Ampliação das redes de subcontratação e terceirização para além do nível local.

2.2.3.3 Reforço do Ambiente Competitivo Regional

O que impressiona na experiência italiana é o caráter endógeno, quase que espontâneo de desenvolvimento do seu modelo. De fato, a participação de políticas explícitas, com base em leis e incentivos, é reduzida e muitas vezes questionada.

“A experiência do amplo uso de esquemas de incentivos, especialmente a nível nacional, tem sido freqüentemente criticada. Hoje, parece que os incentivos por si só não representam a chave para o desenvolvimento e a inovação. Isso é demonstrado pelo fato de que as regiões que podem tirar proveito de grandes incentivos (sul e regiões marginais do norte) não obtiveram resultados satisfatórios” (Bertini, 1998, p. 15).

Mas é claro que existem leis que amparam este modelo italiano de desenvolvimento. Como se pode ver no anexo I, a maioria destas leis surgiu para regulamentar práticas que já existiam no território. Portanto, elementos do modelo italiano, assim como os clusters (chamados de distritos industriais na Itália), não foram criados por estas leis, mas regulamentados e apoiados por elas.

“Mais recentemente uma lei específica para PMEs foi introduzida (lei 317/91) com o escopo de promover o desenvolvimento, inovação e competitividade das PMEs. Essa lei reconhece a importância não apenas do investimento direto em PMEs, mas também do seu ambiente externo, contribuindo para a formação de centros tecnológicos, agências de desenvolvimento, consórcios, etc. Entretanto, esta lei nunca funcionou de fato. Em muitos casos as provisões ainda não são operacionais. Numerosos e complexos procedimentos de implementação estão atrasados, e bloquearam a atuação da lei” (Bertini, 1998, p. 13).

Os governos regionais na Itália foram implementados apenas em 1972 (Bertini, 1998) com poderes limitados em termos de política industrial. Excluindo áreas com estatuto de autonomia especial (ilhas e áreas de fronteira) as demais regiões possuem poder para:

- Planejar e gerenciar melhorias no seu território;
- Dar treinamento profissional;
- Criar indústrias artesanais;
- Fornecer apoio a jovens empresários;
- Oferecer apoio ao trabalho feminino;
- Promover cooperativas de garantia de crédito;
- Promover e dirigir de agências de financiamento regional.

Os governos regionais não possuem autonomia para conceder incentivos às indústrias. A sua área de atuação mais importante é na de promoção do desenvolvimento econômico e competitivo, através da prestação de serviços. Neste sentido, existem quatro tipos básicos de intervenção:

- Difusão da inovação;
- Promoção e reforço do relacionamento entre empresas;
- Difusão de informação e treinamento para melhorar a organização interna das empresas;
- Promoção do crescimento econômico.

Os governos regionais perseguem este escopo de atuação por meio da criação de agências de financiamento e de desenvolvimento regionais, que por sua vez promovem a formação de centros de serviço e de tecnologia, incubadoras de empresas, etc. Essas iniciativas têm sido realizadas em parceria com outras instituições públicas e privadas que representam as PMEs, e na maioria das vezes, estão localizadas dentro de clusters, próximas às PMEs.

As ações desses centros de serviços podem ser classificadas da seguinte maneira:

- Ações direcionadas para promoverem a melhoria da qualidade do ambiente local, através da difusão de informações inovadoras e do treinamento de trabalhadores e empresários;
- Ações orientadas para o desenvolvimento de funções produtivas externas, inacessíveis às empresas individualmente (certificação de qualidade, laboratórios, elaboração de testes, etc.);
- Ações para apoiar funções específicas do negócio (controle da qualidade, gerenciamento temporário, introdução de procedimentos eletrônicos, etc);
- Ações para desenvolver economias externas (parques tecnológicos, incubadoras de empresas, etc.).

Segundo Bertini, 1998, as principais razões para a competitividade existente entre as PMEs italianas são as seguintes:

- Elevado nível de competição interna dentro dos sistemas de PMEs;
- Um rigoroso processo de seleção natural, devido ao ambiente ser bastante exigente, o que acaba por favorecer as empresas mais inovadoras e eficientes, fazendo com que o sistema como um todo melhore a sua competitividade;
- Baixo custo de informação e de diferenciação de produto, devido à presença de um grande número de subcontratados, produtores de componentes e fornecedores;
- À medida que o cluster vai se desenvolvendo acaba se tornando o foco das atenções regionais, atraindo uma série de recursos, o que acaba por consolidar as economias externas mais rapidamente para as PMEs presentes na localidade;
- Sinergia local entre atividades e empresas correlacionadas, o que acaba por deixar o sistema competitivo local bastante sólido.

Todos estes fatores podem ser profundamente reforçados se existe um ambiente de forte colaboração, especialmente para suportar micro e pequenas empresas, que normalmente correm o risco de sofrerem uma morte prematura.

“É necessário considerar que uma política para o desenvolvimento de clusters necessita de consenso social e respeito. Essa é a razão pela qual é necessário envolver todos os representantes das forças locais potencialmente

envolvidos no projeto, que representam a governância do sistema. É essencial agrupar todos estes sujeitos e atribuir a cada qual um papel específico, de acordo com seu escopo de ação e recursos. Essa matriz institucional tem duas funções: facilitar o consenso local e aumentar a motivação das instituições locais” (Bertini, 1998, p. 21).

Esta integração entre as principais forças do sistema econômico, local, regional e nacional é uma das principais características do modelo italiano. Casarotto e Pires (1998) chamam de pacto territorial, conceito que se aproxima em muito do que foi visto anteriormente como “capital social” e que será ainda melhor explorado ao longo do texto.

Obviamente, este pacto territorial não acontece por acaso, mas necessita de governância, ou seja, da liderança estratégica de alguns atores do desenvolvimento que trabalham na sua construção. Nesse ponto existe uma clara dependência do sucesso do modelo italiano em relação à qualidade dos recursos humanos, principalmente em termos das importantes lideranças públicas e privadas, existentes nas várias regiões.

Os grupos de atores que contribuíram para o desenvolvimento endógeno local na Itália foram os seguintes:

- Associações de empresários: tiveram um papel fundamental no direcionamento das políticas de desenvolvimento regional, desenvolvendo políticas específicas para a criação de um melhor ambiente competitivo para as PMEs;
- Câmaras de comércio, que apoiam as associações e administrações locais na promoção de iniciativas para o desenvolvimento econômico local;
- Municipalidades, que têm sido o ponto crucial de referência na esfera da administração da pública para as PMEs e suas associações;
- Organizações que administram parques industriais, freqüentemente sem fins lucrativos, no sentido de motivar o desenvolvimento de PMEs locais;
- Organizações públicas, privadas ou mistas que administram aeroportos, portos, centros de expedição, portos secos, etc.;
- Centros de exposição e feiras, que representam pontos de encontro entre os empresários, clientes e fornecedores;
- Bancos e cooperativas locais, que trabalham como fundações para o desenvolvimento de seus clientes e associados locais;

- Escolas técnicas integradas com os produtores locais, para os quais formam e qualificam jovens trabalhadores;
- Universidades e laboratórios de pesquisa, que apesar das limitações burocráticas, produzem conhecimento e subsídios para a inovação;
- Centros de serviço setoriais, criados em parceria entre o governo local e o setor privado, que fornecem informações técnicas e de mercado para as PMEs;
- Museus industriais, que coletam as tradições produtivas dos clusters e concentram o conhecimento local;
- Agências de desenvolvimento nacionais ou regionais, consideradas responsáveis pela elaboração de políticas, promovem e implementam, em colaboração com outras organizações, projetos e iniciativas específicas.

Apenas como forma de exemplo deste rico tecido institucional das regiões mais desenvolvidas na Itália, o quadro 4 detalha o exemplo da Emilia-Romagna e suas instituições de suporte competitivo.

Instituições Intermediárias da Emilia-Romagna

- Ervet, Corpo de Desenvolvimento Regional da Emilia-Romagna, criado em 1974;
- Aster, subordinado a Ervet, criada em 1985 (Agência de Desenvolvimento Tecnológico da Emilia-Romagna);
- Cernet (Agência Regional para Sistemas de Garantia da Qualidade e Certificação), criado em 1985, pela Ervet, CNA (Confederação Nacional dos Artesãos), Federindustria e Unionapi;
- Cemoter (Centro para Máquinas Pesadas), criado em 1982 por: Ervet, CNR, Cidade de Ferrara, UNACOMA;
- Cesma (Centro de Serviços para Máquinas Agrícolas), criado em 1983 por: Ervet, Amministrazione Provinciale di Reggio Emilia, Unioncamere, Federindustria, Unionapi, CNA e Confatigianato;
- Quasco (Centro para a Qualificação e Desenvolvimento da Indústria da Construção), criado em 1985, por: Ervet, ARCPL, CNA, CFA, Unionapi, AGCI.
- Agência Cerâmica, criada em 1988, por uma série de comunidades da Emilia-Romagna.
- Centro Cerâmico, criado em 1976, por: Ervet, Universidade de Bolonha, ANCPL, Unioncamere;
- Cercal (Centro da Emilia-Romagna para a Indústria Calçadista), criado em 1983, por: Ervet, CNA, CGIA, Unionapi e 87 empresas.
- Citer (Centro de Informação Têxtil da Emilia-Romagna), criado em 1980, por: Ervete, CGIA, CLAAI, CNA, Unione Regionale Camere di Commercio, Instituições de crédito, AIA e 500 empresas.

Fonte: Bianchi, 1996, p.57.

- *Quadro 4: Instituições Intermediárias da Emilia-Romagna*

2.2.4 Índícios do Novo Modelo Competitivo em Outros Países

a. França - Cholet

Na região do Cholet, ocorreu um tipo de industrialização muito semelhante ao da Itália. Formou-se uma estrutura de pequenas e médias cidades próximas à área agrícola. Agricultores se tornaram operários da indústria calçadista, sem que isso os levasse ao abandono do campo. Houve então uma proliferação de pequenas empresas pelos vilarejos do Cholet, região estruturada com base na tradição religiosa e na solidariedade familiar. As empresas buscam apoio junto às famílias, na vizinhança e na paróquia local, e tal apoio não se restringe apenas aos aspectos operativos da empresa como os planos financeiros e profissionais, pois abrange também aspectos morais e culturais.

Estas e outras iniciativas na França possuem o apoio efetivo do Programa LEED (Programa para o Desenvolvimento e Criação de Empregos ao Nível Local) da OECD. Deste programa participam os seguintes países, além da França, onde está localizada a sua direção geral: Alemanha, Áustria, Bélgica, Canadá, Espanha, Estados Unidos, Hungria, Irlanda, Itália, Japão, México, Holanda, Luxemburgo, Polônia, Portugal, Austrália, Dinamarca, Finlândia, Grécia, Nova Zelândia, Suécia, Suíça e República Checa.

b. Estados Unidos - Vale do Silício

Essa região se tornou benchmarking mundial, principalmente através da atuação integrada entre a municipalidade de San Jose e a entidade "Silicon Valley Manufacturing Group". Possuem projetos estratégicos, financiados com os próprios recursos das empresas da região, nas áreas de educação básica, recursos hídricos, sistema de transporte e habitação. O importante desta iniciativa é que a entidade desenvolveu uma forma de quantificar o impacto dos problemas da comunidade (transporte, educação, habitação, etc.) sobre o desempenho das empresas, fazendo com que os investimentos realizados tenham retorno garantido, aumentando, assim, a capacidade de percepção sistêmica dos empresários da região de forma realmente impressionante.

Por exemplo, um dos problemas crônicos na Vale do Silício era a questão do transporte, pois a região além de ser um vale, de pequenas dimensões, possui uma concentração econômica muito elevada. Este grupo de empresários, em parceria com a prefeitura de San Jose, encomendou uma pesquisa com o objetivo de quantificar os prejuízos que as empresas locais tinham com os problemas de transporte. A equipe de pesquisa chegou a conclusão de que estes prejuízos chegavam à casa dos 3 bilhões de dólares ao ano, com atrasos e acidentes. Sabendo-se de que o governo americano não iria resolver os “gargalos” do seu sistema de transporte, pois existiam outras regiões com problemas prioritários, os próprios empresários criaram uma contribuição, administrada pela prefeitura, para a solução deste problema. Esta solução custou 1,5 bilhão de dólares.

Outro exemplo vindo do Vale do Silício foi a ação conjunta de empresários e da prefeitura no sentido de melhorar a condição de vida dos professores primários residentes na região. Poderia-se perguntar que interesse que as empresas tinham neste tipo de ação? Aí está mais um exemplo de visão sistêmica, pois as empresas haviam diagnosticado que estavam perdendo funcionários altamente qualificados para empresas de outras regiões, e quando foram atrás das causas deste problema, perceberam que estes funcionários eram pais jovens que estavam descontentes com a qualidade da educação recebida por seus filhos. Isto ocorria porque os professores primários não podiam viver com qualidade numa região cara como a do Vale do Silício. Como consequência ficavam na região apenas aqueles professores que não tinham a opção de trabalhar em outras regiões que lhes oferecessem melhor qualidade de vida, ou seja, permaneciam os professores menos qualificados. Percebendo este ciclo de causalidades os empresários da região formaram uma espécie de cooperativa, que juntamente com a prefeitura, encarrega-se de garantir melhores condições de moradia e de lazer para os professores primários da região.

c. Alemanha - Vale do Baden-Württemberg

Essa região tem se destacado pelo intenso processo de desenvolvimento nos últimos anos. Esse distrito industrial caracteriza-se pela grande concentração de empresas de menor porte localizadas em espaços nitidamente delimitados nos setores têxtil, relojoeiro e de construção de máquinas.

“Após a Segunda Guerra Mundial, as autoridades regionais implantaram algumas modificações no setor industrial tradicional local e integraram as pequenas e médias empresas às grandes empresas, em uma rede de produção na qual a autonomia de cada empresa era quase total” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 12).

Estas empresas se relacionam de forma bastante intensa, trocando informações e conhecimento e adensando o tecido de institucional local como forma de garantir a maior competitividade possível, no que Porter (1996) chama de clusters.

d. Japão

No Japão, segundo dados de 1990, de 714 mil empreendimentos industriais, cerca de 99% são pequenas empresas e 66% são fornecedores de grandes empresas. O sistema de produção conhecido como *keiretsu* tem contribuído veemente para o intenso processo de desenvolvimento que se observa nesse país nos últimos anos. O *keiretsu* funciona como uma rede empresarial, na qual se destaca forte participação de uma empresa na propriedade de outra(s) (participação acionária cruzada). Nesse tipo de rede, até os cargos de comando são cruzados (entre empresas), e há filiação conjunta em um mesmo banco, processos de consulta técnica ou gerencial recíprocas e relações estáveis de fornecimento de insumos entre as empresas. Esse sistema de subcontratação apresenta a vantagem da garantia de compra por parte da empresa-mãe e da possibilidade de transferência tecnológica e suporte financeiro dessa empresa para as empresas subcontratadas. Por serem empresas de pequeno porte, as subcontratadas estão mais sujeitas às flutuações da economia, e as condições de negociação são geralmente aquelas impostas pelas grandes empresas. Além disso, enfrentam problemas internos como a carência de pessoal qualificado, a falta de capacitação gerencial, instalações inadequadas e, ainda, ausência de capital.

e. América do Sul – Chile, México e Guatemala

Na América do Sul, toma-se como exemplo o caso do Chile, país com melhor colocação em termos de competitividade e modelo em termos de ações planejadas de desenvolvimento regional.

“No Chile há um conjunto de ações que convergem para uma política de apoio a projetos que articulam diversas empresas de pequeno e médio porte. São quatro programas de fomento (governamentais): Fundo de Assistência

Técnica (FAT), Programa de Apoio à Gestão de Empresas Exportadoras (PREMEX), Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) e Projetos de Fomento (PROFO). Define-se um PROFO como um conjunto de ações sistemáticas desenvolvidas por um grupo de pelo menos cinco empresários, cujo objetivo seja integrar sua operação mediante associatividade empresarial e técnicas modernas de gestão, para obter metas comuns ao grupo e a cada empresa individualmente. Em dezembro de 1996 havia no Chile 234 PROFOS” (CNI, 1998, p. 24).

Além do Chile, muitos outros países, como México e Guatemala, já apresentam ações bem estruturadas nos moldes do novo modelo competitivo em vigor, dentre as quais pode-se salientar os projetos desenvolvidos pelo ProGuat (instituição intermediária criada para fomentar investimentos e o desenvolvimento na Guatemala) e a Fundação Siglo XXI, criada no México com o mesmo sentido.

Outras organizações internacionais, com o intuito de pesquisar e desenvolver o novo modelo competitivo já comentado florescem em vários lugares do mundo, como é o caso da "The Competitiveness Centre", fundada na Bélgica, com atuação em nível mundial, e do "International Development Research Centre", fundado no Canadá e igualmente com atuação mundial.

2.2.5 O Modelo Competitivo Brasileiro

Segundo Galvão e Vasconcelos (1999), o desenvolvimento brasileiro passou por três fases bem delimitadas, cuja interpretação e análise encontram-se bastante consagradas na literatura sobre o assunto:

- a) fase do isolamento relativo, representada pelos antigos arquipélagos exportadores, que perdurou até o princípio deste século;
- b) fase da articulação comercial, concomitante com a primeira etapa da industrialização brasileira, que perdurou até os anos 60;
- c) a fase da integração produtiva, que alcança os anos 80;
- d) a fase atual, caracterizada por uma reconcentração econômica em pólos fora do eixo sul-sudeste.

“O período recente que tem seu início na segunda metade da década de 80 e tende a caracterizar a quarta fase do desenvolvimento econômico brasileiro é descrita por Guimarães (1997) como nem de concentração nem de desconcentração” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 07).

As teses mais importantes em discussão sobre esta possível nova fase defendem ora a presença de um processo de reconcentração da dinâmica econômica (agora em uma faixa territorial mais ampla que o núcleo anterior representado pela região de São Paulo, cobrindo todo o Centro-Sul do país), ora a existência de um processo de fragmentação econômica do território nacional, com o surgimento e consolidação, em certas porções, de núcleos dinâmicos, alguns bem especializados, muitas vezes desatrelados de vínculos mais sólidos com a economia nacional (Pacheco, 1996). Estes “núcleos dinâmicos” podem ser considerados clusters, ainda numa fase embrionária de desenvolvimento e estão diretamente relacionados com o novo modelo competitivo em vigor.

Como se sabe, num território de proporção continental como o brasileiro, existe uma grande quantidade de regiões nos mais diversos estágios de desenvolvimento econômico e social. Apesar da extensão e diversidade territorial, o Brasil não possui qualquer iniciativa que possa ser considerada totalmente bem-sucedida em termos de desenvolvimento regional. Diversas experiências nessa área já alcançaram sua independência, porém, ainda não conseguiram atingir suas metas previamente estabelecidas.

“Contrariamente à experiência de diversos países europeus — definitivamente a mais bem-sucedida entre as dos países do Primeiro Mundo —, o caso brasileiro é representativo de um acervo de meias-soluções e iniciativas que de forma alguma poderiam ser consideradas bem-sucedidas em termos de desenvolvimento regional, especialmente no que toca ao desenvolvimento industrial. Não é este o lugar para resenhar os casos da Sudene, Sudam e Sudeco, agências regionais financiadas com renúncia fiscal, recursos orçamentários e/ou constitucionais, nem a Suframa, zona franca com fartos incentivos em termos de isenção de impostos. Todas essas experiências já alcançaram a maioria sem que, no entanto, tenham atingido os objetivos a que se propunham” (Brito e Bonelli, 1997, p. 02).

Mesmo assim, recentemente surgiram diversas iniciativas em nível estadual, a fim de atrair investimentos. Isso caracteriza uma autêntica política de desenvolvimento regional, apesar de informal, que cabe ser avaliada, ainda que preliminarmente.

Os mecanismos utilizados pelos Estados para a atração de investimentos vão, desde a concessão de incentivos fiscais às empresas que desejam se instalar em determinada região, até o apoio em relação à infra-estrutura e simplificação do processo de registro das empresas. No entanto, esta política tem sido duramente criticada, pois implica, potencialmente, numa piora da situação financeira dos Estados. Piancastrelli e Perobelli (1996) citam como exemplo desta contradição o Estado de Pernambuco, que enfrenta uma grave situação financeira e tem sido rebaixado em termos de participação relativa na arrecadação total do ICMS. Mesmo assim, o Estado aprovou uma legislação que amplia os incentivos fiscais via redução do ICMS para novas empresas.

Além disso, Piancastrelli e Perobelli (1996) desenvolvem argumentos para mostrar que a chamada “guerra fiscal” é inócua. Dado que todos os Estados da Federação adotam, essencialmente, os mesmos instrumentos de atração de empresas (benefícios fiscais e creditícios), estes tendem a se anular, deixando de ser fatores para a decisão locacional.

As disputas fiscais generalizadas fazem com que os Estados não definam políticas de investimento explícitas, nem prioridades setoriais compatíveis com as vantagens locais. Com raras exceções, os benefícios fiscais e creditícios para investimentos são concedidos indistintamente a todos os setores, para todos os tipos de negócio. Neste modelo, as empresas procuram regiões em busca de vantagens de custos, o que não se mostra sustentável no longo prazo, pois trazem efeitos secundários negativos, como a concentração econômica (normalmente são as grandes empresas que se beneficiam de tais ganhos), êxodo rural e migração em busca dos empregos gerados. Isto é o que pode ser observado, por exemplo, como resultado das políticas levadas a cabo nos últimos anos na Bahia e em Goiás.

“Assim é que a política regional europeia vem dando especial ênfase à criação de um ambiente propício às inovações tecnológicas e à sua difusão (onde as ADRs têm um papel central), assim como às pequenas e médias empresas (pela sua flexibilidade diante das mudanças no meio ambiente econômico e seu potencial gerador de empregos) e à adoção de medidas em favor do desenvolvimento de serviços de apoio à produção” (Brito e Bonelli, 1997, p. 34).

Face a estas tendências, pode-se dizer que o Brasil apenas engatinha nestas questões. Uma análise atenta dos quadros apresentados permite concluir que a única semelhança entre a política regional industrial descentralizada no Brasil e na Europa é a adoção de medidas favoráveis às micro e pequenas empresas, que são uma preocupação de quase todos os Estados brasileiros. No restante, a política regional do Brasil não tem nenhum outro ponto em comum com a experiência européia, principalmente no que tange aos três pressupostos conceituais do novo modelo competitivo discutido.

“Trata-se, portanto, muito mais de uma tentativa de oferecer vantagens com a finalidade de deslocar o fluxo de investimento do que efetivamente criar condições para melhorar a competitividade das empresas já existentes” (Brito e Bonelli, 1997, p. 34).

Se por um lado não há políticas explícitas que estejam de acordo com os princípios do novo modelo competitivo em vigor nos países desenvolvidos, existem algumas experiências regionais que podem indicar o início de um movimento neste sentido. É o caso do cluster de calçados no Vale dos Sinos e das experiências de desenvolvimento de políticas participativas em vários Estados como: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo e Ceará.

Além destas, Silveira (1999) faz um levantamento de algumas abordagens já utilizadas para a promoção do desenvolvimento regional, apresentadas no quadro 5 a seguir. Estas abordagens, apesar de possuírem alguns resultados satisfatórios, não conseguem replicar, nas suas regiões de implementação, o grau de resultados identificado nas regiões de maior êxito, tomadas como base para a construção do modelo teórico no capítulo 3. Além disso, mesmo nas experiências mais completas, como o caso das que utilizam a abordagem de Coccossis, ou na experiência da “Marketing Regional de Blumenau” existem elementos faltantes graves, presentes no novo modelo de desenvolvimento regional. A abordagem de Coccossis, por exemplo, não utiliza a visão sistêmica nas suas análises. Já a experiência do Marketing regional não possui a etapa de execução e acompanhamento dos planos de ação elaborados, ou seja, carece de uma maior estruturação na sua fase fundamental. Muitas das outras abordagens analisadas são, na verdade, extensões de abordagens de planejamento estratégico organizacional, adaptadas

para o uso regional, ou seja, não partem de um modelo conceitual mais estruturada a cerca dos princípios do modelo de desenvolvimento regional.

Comparativo entre Abordagens de Desenvolvimento Regional

	Nutt e Backoff	Bryson	Cornelly	Castro	Souto Maior	Proder	Coccosis	Marketing Municipal
Conscientização/ Sensibilização		X	X	X	X	X	X	X
Metodologia Participativa			X	X	X	X	X	X
Análise dos Fatores Internos	X	X	X	X	X	X	X	X
Análise dos Fatores Externos	X	X	X	X	X	X	X	X
Plano de Ação				X	X	X	X	X
Visão Regionalizada							X	X
Acompanhamento				X	X		X	
Visão Sistêmica								X

Fonte: Adaptado de Silveira, 1999, p.42

Quadro 5: Comparativo entre Abordagens de Desenvolvimento Regional

Além destas experiências, pode-se citar o início de alguns projetos, financiados por instituições regionais, que caminham no sentido de desenvolver ações coerentes com o novo modelo teórico de desenvolvimento apresentado. Este é o caso do projeto Cresce Minas, sob a liderança da Federação das Indústrias de Minas Gerais, que procura dinamizar clusters existentes em cinco municípios do Estado. Este projeto começou em 1999 e ainda não começou a produzir resultados que possibilitem a sua avaliação.

No mesmo sentido, outras instituições, como o Sebrae e o Senai, começam a se envolver cada vez mais com ações de escopo regional, modificando gradualmente o seu papel junto às empresas. Tome-se como exemplo o projeto Alavancagem do Mercoeste, alvo da aplicação metodológica feita nesta Tese e o Programa de Desenvolvimento Regional (Proder) do Sebrae.

O Ministério de Desenvolvimento também vem tentando implementar o projeto de Fóruns de Desenvolvimento Estaduais para reunir os atores regionais em ações conjuntas

de promoção do desenvolvimento. Contudo, esta iniciativa ainda não produziu resultados, de forma que impossibilita a sua avaliação.

Como se pode observar, os princípios gerais do novo modelo teórico chegaram ao país, estão na nossa literatura sobre desenvolvimento regional e nas pautas estratégicas do governo e de nossas principais instituições de apoio competitivo. Todavia, nenhuma destas iniciativas produziu resultados finais que possibilitem a sua avaliação definitiva, o que dificulta, inclusive, a construção de um quadro comparativo de tais iniciativas e de seus pressupostos metodológicos, dado o caráter ainda incipiente de implementação destes projetos. Já nas iniciativas mais antigas, não existe a consideração simultânea das diversas variáveis deste novo modelo competitivo. Estas, carecendo de consistência metodológica, não lograram resultados efetivos.

2.2.5.1 Experiências em Santa Catarina

O Estado de Santa Catarina talvez seja um dos pioneiros na implementação de ações ligadas aos princípios do novo modelo de desenvolvimento regional. O Fórum Catarinense de Desenvolvimento foi criado em 1992, e desde então, com grande influência da abordagem sistêmica do Instituto de Desenvolvimento Alemão e dos conceitos utilizados na experiência italiana, o Estado viu surgir uma grande variedade de experiências ligadas ao desenvolvimento regional. Existem pelo menos 5 cooperativas criadas, em pequenos municípios, consorciando recursos dos seus cidadãos, no intuito de desenvolver negócios locais. Este é o caso, por exemplo, do município de Caibi, onde foi formada uma “holding” a partir da contribuição de R\$ 20,00 dada por 350 pessoas, para a criação de uma fábrica de conservas.

Outra experiência interessante, foi a criação de 233 núcleos setoriais, nos mais diversos municípios, com a participação de empresários de pequeno e médio porte no intuito de formular projetos comuns de desenvolvimento.

Contudo, estas experiências ainda são um pouco empírica, o que tem prejudicado o atingimento de resultados diferenciados e sustentáveis. Estas experiências não estando fundamentadas em sólidos modelos conceituais. Por isso mesmo, segundo Casarotto e Pires, 1999, não conseguem reproduzir alguns elementos característicos das regiões mais desenvolvidas, opinião que é acompanhada por Silveira, 1999.

"Nos dois diagnósticos, foi apontada como principal causa da baixa competitividade internacional da indústria do Estado, mas extensível sem dúvida ao restante do país, a falta de associativismo ou cooperação entre as empresas e dessas com suas representações empresariais e instituições de apoio industrial". (CASAROTTO & PIRES, 1999, p. 13)

"Os modelos de planos de desenvolvimento participativos, sem dúvida, fazem parte de um grande passo na busca da efetividade destes, aproximando a comunidade ao levantamento e soluções dos problemas, bem como determinação das visões municipais. Entretanto, embora os resultados sejam favoráveis, as dificuldades ainda se fazem presentes, principalmente no tocante à capacitação e sensibilização dos atores do processo e, desta forma, a capacitação dos técnicos que conduzem o processo é de importância crucial." (Silveira, 1999, p.33)

2.2.6 Princípios do Novo Modelo Competitivo

A introdução teórica, feita até o momento, serve para abstrair e caracterizar os três princípios fundamentais do modelo de desenvolvimento em questão:

a) a competitividade é sistêmica, ou seja, fruto da interdependência de diversos fatores. Com isso, as regiões mais competitivas são aquelas onde os atores regionais possuem uma percepção ampliada da sua situação competitiva, identificando problemas comuns e agindo de forma integrada para a sua solução. Este é o princípio sistêmico;

b) a competição é, cada vez mais, uma atividade territorializada, ou seja, a grande resposta à globalização é a regionalização. Para tanto, cada região competitiva elenca uma determinada estratégia específica de competição, baseada em suas vocações regionais, em sua identidade regional. Esta especialização, em torno de pontos diferenciais da situação competitiva regional, é o princípio distintivo;

c) a grande diferença competitiva que existe entre as diferentes regiões do globo se dá fundamentalmente em termos de quantidade de capital social, ou da capacidade da população da região em resolver, de forma endógena, seus problemas. Para que os atores regionais cheguem ao entendimento da melhor estratégia regional, integram esforços em problemas comuns e acham as soluções mais efetivas ao seu contexto. É preciso reforçar o terceiro princípio da metodologia, o princípio endógeno.

2.3 Abordagens e Métodos do Novo Modelo Competitivo

A primeira parte do referencial teórico, apresentada no item anterior, é importante para a abstração do modelo teórico utilizado neste trabalho. Já a segunda parte do referencial teórico, abordada neste item do trabalho, é necessária para a identificação dos métodos e abordagens que serão utilizados na metodologia elaborada, apresentada no próximo capítulo. Esta identificação é realizada a partir da análise do que está sendo utilizado nas regiões estudadas anteriormente.

2.3.1 Abordagem do Instituto de Desenvolvimento Alemão

O Instituto de Desenvolvimento Alemão, pioneiro na abordagem sistêmica da competitividade, utiliza quatro níveis para entender a situação competitiva de uma região. Estes quatro níveis são: a) Nível Micro; b) Nível Meso; c) Nível Macro; d) Nível Meta.

O nível *micro* representa as empresas e as redes de empresas, e como estas estão organizadas para se tornarem mais competitivas. Como elementos fundamentais do nível micro estão os determinantes internos - tecnológicos e organizacionais da capacidade competitiva das empresas, assim como as externalidades criadas pela formação de redes de empresas.

Já o nível *meso* aborda as instituições e as políticas específicas para o desenvolvimento regional. Neste nível, cabe destacar as políticas e instituições dedicadas, de forma específica, à criação de vantagens competitivas. Este é o campo por excelência para as iniciativas locais e regionais que visam reforçar a competitividade, por meio da dotação de infra-estrutura, das iniciativas voltadas para a qualificação e treinamento de mão-de-obra, para a geração e difusão de tecnologia, por exemplo.

As condições econômicas gerais estão abordadas no nível *macro*, enquanto que o nível *meta* engloba as variáveis mais lentas na competitividade, como as estruturas sócio-culturais e a capacidade dos atores regionais para formularem visões e estratégias. No nível *macro* os principais condicionantes da competitividade sistêmica são a estabilidade e previsibilidade das condições macroeconômicas. Já no nível *meta*, o determinante fundamental é o consenso básico em torno da necessidade e da desejabilidade do desenvolvimento industrial e da integração competitiva aos mercados. Não havendo consenso entre os atores sociais e políticos quanto a esses pontos, as políticas adotadas nos níveis macro e meso tenderão a ser errôneas, e as empresas tenderão a adotar posturas defensivas para se protegerem e reagirem rapidamente às mudanças de regras. É neste último nível (*meta*) que mais se destaca a importância das características culturais e dos mecanismos sociais e políticos que contribuem para fortalecer a vocação de uma sociedade para a formação de consensos.

Os níveis macro e micro competitivos são bem explorados na literatura. A inovação desta abordagem está na introdução dos níveis meta e meso competitivos, onde estão presentes novos conceitos e elementos que caracterizam o novo modelo competitivo em questão, bem como introduzem uma nova ótica sobre o assunto. Por este motivo, a seguir aborda-se em maiores detalhes estes dois níveis. Contudo, poder-se-á notar que existe uma tênue linha que divide estes níveis, fazendo com que em muitos momentos comente-se, tanto no nível meta, quanto no nível meso, assuntos que poderiam ser igualmente abordados nos níveis macro e micro competitivos.

2.3.1.1 O Nível Meta Competitivo

Este nível caracteriza-se pela governância, em termos de estratégias e de organização dos recursos do território, principalmente a partir da relação entre o setor público (o governo em suas três categorias) e o setor privado. É neste nível que se observa até que ponto a sociedade está preparada para gerenciar seu desenvolvimento econômico-social. Dessa forma procura-se:

- a) um maior consenso social sobre uma política econômica dirigida ao mercado nacional e internacional;
- b) um padrão básico de organização jurídica, política, econômica e social que permita aglutinar as forças dos atores, potencializar as vantagens nacionais de inovação, de crescimento econômico e de competitividade, e pôr em curso processos sociais de aprendizagem e comunicação;
- c) disposição e capacidade de implementar uma estratégia de médio e longo prazo com objetivo de desenvolvimento tecnológico e industrial orientado à competitividade.

O governo central sofre uma alteração no perfil do seu poder clássico, como órgão interventor e “gerador” maior do desenvolvimento de uma região e de um país.

“A retirada do Estado da economia e de muitas funções sociais pressupõe que outras forças privadas assumirão os papéis ou a humanidade será tomada pelo caos. O pressuposto é de que organizações espontâneas possam assumir os papéis” (Casarotto e Pires, 1998, p. 19).

Há uma série de funções que poderiam ser desempenhadas pelo governo central no sentido de dar as condições ambientais e estruturais para o desenvolvimento endógeno regional. Este é o principal motivo para a criação do nível meta competitivo, visto que usualmente, em termos econômicos, utiliza-se apenas os níveis macro e micro competitivos.

“Isso não significa que o sucesso de uma região depende da sua história, o que levaria a conclusão errônea de que as políticas de intervenção são inúteis em áreas que já não sejam uma promessa econômica. Nós acreditamos que é possível estabelecer um ambiente produtivo pela estimulação das forças locais a

criar um contexto institucional local que seja provedor de externalidades comuns a todas as empresas” (Bianchi, 1996, p. 14).

Fica cada vez mais claro que, com o objetivo de garantir maior eficácia às ações governamentais, no nível meta competitivo, estas devem ser desenvolvidas com forte participação dos governos locais e regionais. Neste sentido, o governo central deve promover, jurídica e socialmente, a descentralização do poder, o que começou a ser feito no Brasil com a Constituição de 1988.

a. Estimular a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento

Uma das funções que pode ser desempenhada, ou pelo menos suportada pelo governo central, é a criação de um ambiente apropriado para o desenvolvimento dos mecanismos estratégicos e operativos do novo modelo competitivo nas mais diversas regiões. No caso de grande maioria das regiões brasileiras, este ambiente deve ser favorável ao surgimento e a proliferação das PMES.

“Se isolado, o apoio governamental fornecido pelo setor público às empresas de pequeno porte pode ter apenas alcance relativo, enquanto todo tipo de apoio oferecido coletivamente aumenta substancialmente a competitividade de todas as empresas de pequeno porte, fato largamente comprovado pelas experiências dos distritos industriais, especialmente os da Terceira Itália, Alemanha, França, Japão e Estados Unidos” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 08).

Como enfatiza Patrizio Bianchi (1996), não é necessário que seja criada legislação específica para este fim, desde que as PMEs possam estar associadas a estruturas de suporte consolidadas. A criação, ou melhor ainda, o apoio à criação deste ambiente institucional é função do governo central. Leis específicas, quando bem formuladas e implementadas, também podem ajudar. Neste ponto, o nível meta e o nível macro competitivo se confundem.

Segundo Bianchi (1996), a Lei 44, criada em 1986 na Itália, foi uma das mais efetivas, pois além de fornecer subsídios para a criação de novas empresas (jovens empresários), fornecia serviços, treinamento e assistência (acompanhamento técnico durante os dois primeiros anos) para o seu surgimento. Além disso, conta com uma

estrutura de seleção e avaliação dos projetos de negócios de empresas candidatas (capacidade de gestão, perspectivas de mercado e avaliação econômica) interessante.

Um estudo mostra que a taxa de sobrevivência das empresas amparadas por esta Lei, após os cinco primeiros anos é de 82%, enquanto que a taxa média na Itália é de 73%. Cabe ressaltar que, segundo o Sebrae, a taxa média de sobrevivência da PME no Brasil, após cinco anos, não chega a 10%. Entretanto, este mesmo estudo mostra que estas empresas, localizadas no Sul da Itália, têm tido muita dificuldade em crescer, pois estão inseridas em um ambiente muito fraco em termos de ambiente relacional.

“Dessa forma parece que é necessário acompanhar a criação de empresas com outras ações orientadas para a melhoria do ambiente no qual estas empresas operam e suportar um melhor uso do território...” (Bianchi, 1996, p. 40).

Segundo Casarotto e Pires (1998), nas regiões onde o tecido econômico é desenvolvido e a base institucional existe é ativa, não são necessárias ações específicas para a criação de novos instrumentos de articulação. Entretanto, onde as instituições não são representativas ou são inexistentes, a sua construção e a consolidação são imprescindíveis à ativação de mecanismos de desenvolvimento.

Nessas regiões é fundamental que haja uma fase inicial de conscientização social abrangendo os primeiros processos associativos e colaborativos para o planejamento e implementação de novos planos ou projetos de desenvolvimento.

b. Formação de parcerias estratégicas

O governo federal, com seu prestígio e capacidade de articulação, também pode buscar parceria com organismos de desenvolvimento em nível mundial, que estão cada vez mais interessados em atuar como parceiros para o desenvolvimento de regiões através dos princípios do novo modelo competitivo em vigor (CNI, 1998).

“Assim como a JICA, também o UNDP, a OECD, a USAID e outras instituições similares produziram documentos de política de que baseiam nos conceitos de desenvolvimento participativo e good governance. Esses conceitos

constituem, na atualidade, a base do enfoque dominante na assistência ao desenvolvimento por parte dos países desenvolvidos e das principais organizações internacionais” (Bandeira, 1999, p. 17).

c. Fortalecimento das instituições intermediárias

Segundo o novo modelo de desenvolvimento em vigor, passa a ser uma das funções do governo dar suporte à criação do ambiente institucional necessário ao desenvolvimento econômico e social regional, principalmente com base nos sistemas de PMEs. Esse ambiente é caracterizado pelo surgimento de uma série de novas instituições intermediárias, que serão discutidas em maiores detalhes no capítulo a seguir, que aborda o nível meso competitivo. Dentre estas instituições pode-se citar:

- Agências de Desenvolvimento Locais e Regionais;
- Consórcios de Exportação;
- Cooperativas de Garantia de Crédito;
- Centros de Serviço;
- Associações Empresariais.

“A partir da análise dos casos de sucesso está claro que o ambiente que suporta as pequenas empresas é caracterizado por um rico contexto institucional, que provê a governância necessária” (Bianchi, 1996, p. 15).

A criação de um ambiente institucional regional favorável ao desenvolvimento pressupõe a integração dos diversos atores locais e regionais no que Casarotto e Pires (1998) chamam de “pacto territorial”, como será visto a seguir.

Esta articulação assume o formato de uma matriz institucional que deve ser forjada para dar suporte as ações sistêmicas nos seus mais diversos níveis. Ao nível meta competitivo, devem ser alinhadas as forças federais e regionais, como forma de garantir a unidade de ação e a criação de uma base de conhecimento e diálogo comuns, fundamental para a consolidação do plano estratégico regional. O papel do governo central é fundamental na consolidação desta matriz institucional no nível meta.

De acordo com Casarotto e Pires (1998) o principal problema é a falta de conhecimento sobre este novo modelo de desenvolvimento, o que gera conflitos

estratégicos e operativos nas regiões e impede uma maior articulação social. A criação desta linguagem comum, que é feita através da geração de uma base de conhecimento, parece fundamental para que se possa promover a efetiva colaboração estratégica e operativa regional. Esta é uma função que legitimamente pode ser apoiado pelo governo central.

O apoio a esta tarefa pode ser dado de formas distintas:

- a) através da disseminação de informações com eventos de sensibilização dos atores nos seus mais diversos níveis;
- b) através de cursos de capacitação dos atores públicos em nível regional e federal;
- c) através de mecanismos participativos que coloquem os atores dos mais diversos níveis de atuação a discutirem de forma conjunta os problemas regionais;
- d) através do apoio a realização de estudos estratégicos sobre a região e a sua posterior divulgação e discussão.

Não se pode esperar que os atores regionais se comportem de acordo com o novo modelo competitivo, se estes não compartilham deste novo modelo mental (Senge, 1990).

O governo estadual possui um papel fundamental neste novo contexto. O patamar regional passa a ser mais efetivo para a consolidação das políticas de desenvolvimento. Assim, o governo regional serve como elemento de ligação entre dois níveis fundamentais ao desenvolvimento: a) nível nacional (junto ao governo federal); b) nível municipal (junto ao governo municipal e seus atores).

Junto ao governo federal, o governo estadual busca a integração do seu plano de desenvolvimento estratégico com os planos macro competitivos desta esfera governamental. Junto aos governos municipais, o governo estadual busca a integração das ações microrregionais, que sem uma governância intermediária, são bastante difusas e contraproducentes. O foco de atuação do governo regional é a elaboração, de forma participativa com os diversos atores regionais, públicos e privados, nos seus mais diversos níveis, do plano estratégico de desenvolvimento regional.

“Os planos estratégicos de desenvolvimento regional, que devem ser elaborados por meio da utilização de metodologias participativas, devem consubstanciar a reflexão de cada comunidade sobre a realidade da sua região, identificando potencialidades e ameaças e delineando estratégias e ações que tenham como objetivo a promoção do desenvolvimento” (Bandeira, 1999, p. 46).

O novo modelo competitivo desloca o foco operativo de grande parte das ações desenvolvimentistas para o nível da municipalidade, porque é justamente ao nível microrregional, onde há maior identidade econômica, social e cultural, que existem maiores possibilidades de ganhos competitivos através do pacto territorial.

De fato, o município passa a ser o ponto focal das ações de desenvolvimento e um dos principais elos de ligação do pacto territorial local. Para tanto, o governo municipal deve estar inserido, num ambiente institucional que lhe dê o suporte técnico e político necessário para esta nova função. Poucos são os governos municipais qualificados para esta função e este é um dos papéis dos governos regionais e federais, conforme já discutido.

As experiências catarinense e gaúcha mostram que os municípios com maior capacidade de articulação social e maior acúmulo de capital social eram aqueles que contavam com um corpo técnico mais capacitado e com grande relacionamento com as universidades regionais. Esta articulação dos governos municipais com instituições técnicas e privadas oferece uma melhor sustentabilidade técnica e política às ações de desenvolvimento.

2.3.1.1.1 O Pacto Territorial

Um dos conceitos mais importantes do nível meta competitivo é o de Pacto Territorial, que representa a formação de um consenso básico entre os atores regionais a cerca do rumo de ação a ser tomado.

“Entende-se por pacto territorial o encontro, em um contexto orgânico comum, dos atores de natureza diferente (administrações,

instituições de serviço, associações etc.) atuantes no território, com o objetivo de tornar mais eficazes as políticas de desenvolvimento” (Casarotto e Pires, 1998, p. 98).

Este encontro é fundamental para garantir maior efetividade às ações planejadas. Esta maior efetividade é garantida por dois motivos:

a) A situação competitiva é sistêmica e multinível e, portanto, precisa de uma multiplicidade de visões para ser compreendida e alavancada. Isto implica na criação de uma base de conhecimento comum sobre a situação local e regional;

b) A execução dos planos de desenvolvimento depende de várias forças e, portanto, a sua inclusão desde a fase de planificação é fundamental, como forma de construir um modelo mental comum em relação à estratégia a ser adotada.

“A necessidade de criação de um sistema local/regional competitivo, por meio da articulação dos atores responsáveis pela eficácia do ambiente relacional das empresas, determina um forte processo de concentração dos interesses sociais, denominado regionalização social” (Casarotto e Pires, 1998 , p. 86).

Segundo Casarotto e Pires (1998), um pacto territorial, para poder ser eficaz e não se resumir exclusivamente em um evento político, deve ter os seguintes requisitos:

- Deve mobilizar os diversos atores em torno de uma idéia “guia”;
- Deve poder contar com o empenho destes atores desde a fase de elaboração dos projetos de desenvolvimento (processo endógeno);
- Deve definir um projeto que seja orientado ao desenvolvimento das atividades produtivas de um território e que tenha prazo definido de duração;
- Deve prever a “criação” de uma estrutura gerenciadora que expresse o acordo e a união dos atores envolvidos, e que possa acompanhar e avaliar os projetos desenvolvidos, divulgando seus resultados (governância do processo);
- Deve evitar que existam muitas iniciativas divergentes, para não desagregar os esforços dos atores locais (acumular capital social);
- Deve assegurar um alto nível de entendimento entre as instituições;
- Deve evitar que as ações sejam estipuladas excessivamente de “cima para baixo”;

- Deve melhorar a base informativa, para que os projetos e os atores possam compartilhar um profundo conhecimento da situação local (modelo mental compartilhado). Dentro deste contexto, é imprescindível o processo de aperfeiçoamento das instituições de apoio competitivo existentes. É essencial a mudança na cultura e na forma de ação destas instituições, por meio de uma profunda análise de sua missão, sob a ótica de longo prazo, para que possam se tornar catalisadores do processo de desenvolvimento nas suas regiões.

“A existência de comunidades interligadas com um sistema de valores comum facilita a confiança e as atitudes cooperativas, o que torna possível a colaboração, a troca de informações, e reduz as potenciais fontes de conflito” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 09).

Finalmente, é importante destacar que o quadro institucional brasileiro está muito longe dos conceitos discutidos sobre pacto territorial. De fato, este é um dos principais motivos para o nosso retardo competitivo, como muitos estudiosos do assunto afirmam.

“Difícilmente poderíamos qualificar hoje como sistêmico o quadro brasileiro, que revela fraca articulação entre os elementos que compoariam um sistema nacional de inovação. A própria designação de “ilhas de excelência” caracterizando as empresas líderes, empresas que se destacam num contexto sombrio de desarticulações e conservadorismo, atesta este fato. O desafio colocado, de acelerar este processo de aprendizagem e inovação, depende, e muito, da reintegração e rearticulação entre as partes” (Fleury e Fleury, 1995, p. 223).

2.3.1.1.2 As Agências de Desenvolvimento

Outro elemento importante para caracterizar o nível meta competitivo é o de Agência de Desenvolvimento. Nos últimos anos tem proliferado, principalmente na Europa, uma nova forma institucional que objetiva preencher as lacunas políticas e técnicas deixadas, em nível local e regional, pela geografia política orientadora da criação e operação das instituições tradicionalmente existentes num território. As Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs) são, talvez, um dos principais frutos do pacto territorial na Europa, servindo de mecanismo de governância regional.

Segundo Brito e Bonelli, 1997, as primeiras ADRs européias apareceram no pós-guerra. São desta época o IDA irlandês e a Cassa Mezzogiorno italiana. Desde então, o número de ADRs se multiplicou, particularmente quando em anos de crise industrial. Numerosas instituições se viram obrigadas a tentar soluções diferenciadas para problemas específicos de atraso que muitas zonas geográficas da Europa apresentam. Nasceram nesta época as Enterprise Board britânicas e as principais ADRs espanholas, que têm uma preocupação particular com as políticas tecnológicas e a criação de novas empresas em setores de ponta. Atualmente existem mais de 200 ADRs na Europa.

“Embora seja difícil apresentar uma definição precisa para o que sejam as Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), pode-se propor uma aproximação que englobe a maioria delas: organismos criados para auxiliar a promoção do desenvolvimento de uma zona territorial determinada, contando para isso com instrumentos diversos e, principalmente, com um nível apreciável de autonomia” (Brito e Bonelli, 1997, p. 04).

Em muitas destas regiões, as ADRs têm funcionado como o órgão principal de articulação (governância), tanto em nível político quanto técnico. Em nível político servem como uma plataforma isenta para a efetivação do pacto territorial, e no nível técnico garantem a criação de uma base comum de conhecimento sobre a situação regional.

Para que isso aconteça, a agência tem que estar inserida na vida econômica, social e cultural da região, ou seja, ela deverá ter a função de um observatório, que necessita de:

- uma compreensão profunda dos problemas e potenciais de um território;
- uma forte habilidade de trabalhar com (não de trabalhar para) as estruturas econômicas, culturais, sociais e políticas já existentes na região;
- um padrão de intervenção realmente concreto e operacional, de modo que o seu trabalho possa ser reconhecido como útil e importante, econômica e socialmente, dando estímulo à criação de novos empregos, novas oportunidades e novas soluções;
- mobilizar os recursos financeiros, públicos e/ou privados, necessários à sua estrutura básica e à implementação de novos projetos;
- ter autonomia e a independência necessária para tomar as suas próprias decisões no contexto regional interinstitucional.

“Uma Agência de Desenvolvimento Regional (ADR) é uma plataforma técnico-institucional de caráter eminentemente operativo, que realiza a identificação de problemas de desenvolvimento setorial ou global, seleciona oportunidades e metodologias para a sua solução, e promove projetos que tendem a otimizar as soluções em função do(s) problema(s) identificado(s), sem nunca esquecer a permanente avaliação dos mesmos” (Soares, 1998, p. 12).

É importante salientar que estas instituições intermediárias de governância, responsáveis pela consolidação do pacto territorial e de um plano estratégico regional, podem ter outras denominações. No caso brasileiro, por exemplo, esta função pode ser tomada por alguma instituição intermediária já existente no contexto competitivo, bastando para isso um reordenamento da sua missão e das suas ações.

2.3.1.1.3 O Conceito de "Triple Helix" e o Papel da Universidade

Para a governância mais efetiva do território a ação conjunta entre universidades/institutos de pesquisa, governo e meio empresarial tem sido de fundamental importância nas regiões mais desenvolvidas. Esta ação tripla, integrada, é fundamentada pelo conceito de "Triple Helix", ou hélice tripla.

“O conceito de "triple helix" ou hélice tripla é fundamental no trabalho conjunto entre universidades/institutos de pesquisa, governo e meio empresarial pelo mesmo objetivo - o de alavancar o desenvolvimento sócio-econômico e científico, nas esferas locais, regionais e nacionais. ” (Quelhas, 2001, p. 01).

A universidade e os institutos de pesquisa, sem dúvida, são parceiros importantes no processo, cada vez mais importante para o desenvolvimento econômico, que é a inovação. A formação de sistemas locais de inovação e pesquisa são uma das características das regiões mais desenvolvidas e do que Porter (1997) chama de "clusters" maduros. Nesta situação, tanto as universidades, quanto os institutos de pesquisa são "dedicados" para a área de conhecimento no qual a região é especializada. Por exemplo, para que uma região se destaque mundialmente, a partir de um "cluster" de biotecnologia, é necessário que as universidades e os institutos de pesquisa, existentes, sejam importantes centros difusores deste conhecimento em nível mundial. Para tanto, estas instituições de apoio competitivo,

particularmente importantes onde existe um grande número de pequenas e micro empresas, como é o caso brasileiro, precisam dedicar sua estrutura, direcionando seus projetos, para o trabalho em conjunto com o tecido empresarial e o governo local.

Esta situação tem sido particularmente notada nos clusters americanos e na sua relação com as universidades locais. Até 1997, por exemplo, a Universidade da Califórnia já havia emitido 276 patentes, o que indica o seu importante papel no processo de geração de tecnologia para uso regional. Já no caso brasileiro, o sistema de pesquisa e inovação tecnológica ainda não apresenta uma coordenação ideal entre as empresas, o governo e as universidades.

2.3.1.2 O Nível Meso Competitivo

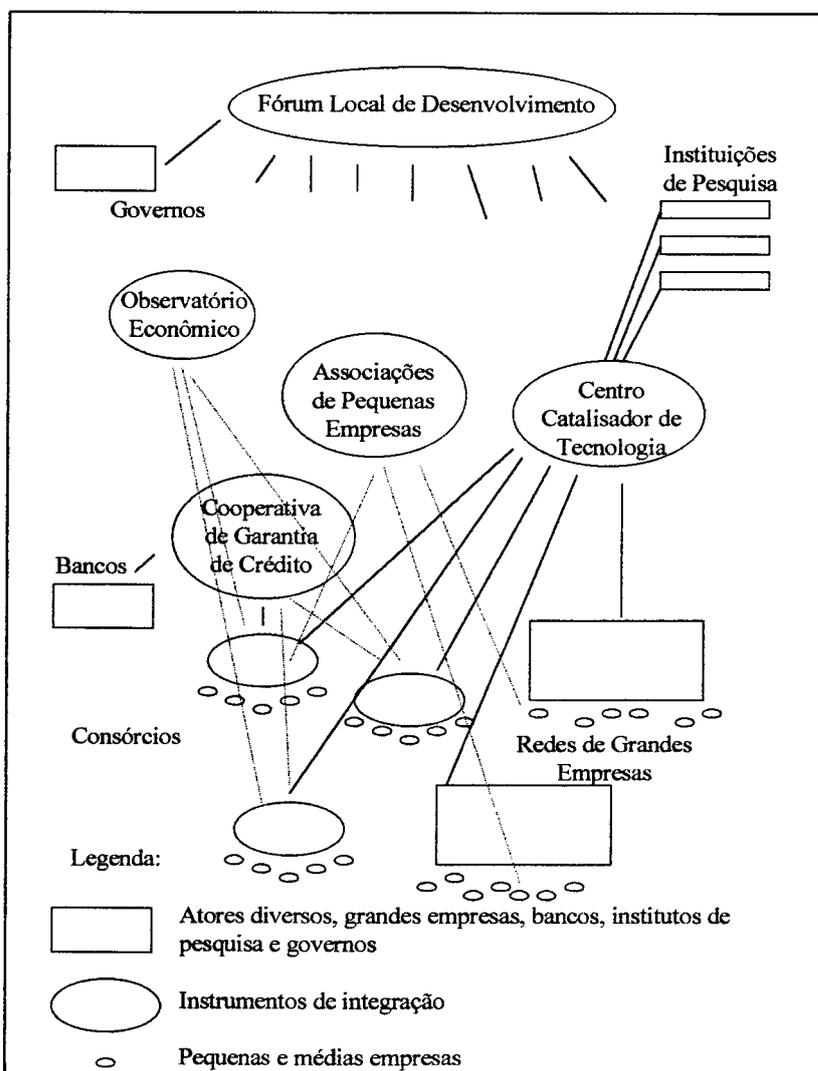
O nível meso competitivo caracteriza-se pela governância em nível local e regional, onde surgem novas formas competitivas que merecem destaque nesta etapa do trabalho. Elementos citados no nível meta competitivo, como o pacto territorial e a agências de desenvolvimento, podem ser fundamentais ao nível meso competitivo.

a. Integração entre instituições de apoio e empresas

A figura 3 demonstra graficamente a estrutura cooperativa regional típica das regiões do norte da Itália. Nesta estrutura, todo o processo é coordenado por um fórum de desenvolvimento local, o que equivale às agências de desenvolvimento, estrutura bem mais comum no restante da Europa.

Esta coordenação expressa na figura pelo Fórum Local de Desenvolvimento, foi chamada anteriormente de governância. É esta governância que permite a articulação efetiva entre os atores. Desta articulação surgem uma série de outras instituições intermediárias, de atuação mais específica, que suprem aos poucos, as deficiências estratégicas e competitivas das empresas da região.

Desta forma, o Fórum ou a Agência, deverá ter estreita relação com os mecanismos de articulação. É a ação articulada destes mecanismos que caracteriza o nível meso competitivo. Dentre os principais mecanismos de articulação pode-se citar: as associações de pequenas e médias empresas, os consórcios de empresas, os centros catalisadores de tecnologias, os observatórios econômicos, as cooperativas de garantia de crédito e os centros de serviços, entre outras.



Fonte: Casarotto e Pires, 1998, p. 21.

Figura 3: Estrutura Regional de Desenvolvimento Típica do Norte da Itália

É importante salientar que a governância não é executada apenas por uma das instituições locais, que no caso da figura anterior, seria o Fórum de Desenvolvimento Local, e sim pela integração destas instituições que passam a discutir de forma conjunta a

competitividade do seu ambiente e de suas empresas. Muitas vezes, inclusive o Fórum de Desenvolvimento Local ou a própria Agência de Desenvolvimento, surge depois de algumas outras instituições, como por exemplo, os consórcios entre as empresas. O surgimento destas instituições de caráter intermediário e coordenativo é fruto da governância e do acúmulo de capital social na região.

Os antigos distritos industriais brasileiros, criados muitas vezes por iniciativas estaduais ou das municipalidades, tinham por base a expectativa de que a sustentabilidade econômica do empreendimento estaria fundamentalmente assegurada pelo suporte proporcionado pelos incentivos oferecidos (isenções de taxas e impostos, terreno gratuito ou subsidiado e serviços de infra-estrutura, entre outros). Em certos casos havia uma concepção estruturante destas iniciativas. Isto ocorria em função da definição setorial de um bloco de investimentos (pólo petroquímico, por exemplo), o que permitia a implantação de um conjunto de outras atividades básicas, desde fornecedores a prestadores de serviços especializados.

"Embora não se tenha uma avaliação abrangente destas experiências de industrialização com base no distrito industrial tradicional no Brasil, de maneira geral foram poucos os casos de criação de sinergias importantes que resultassem em desempenhos significativos, medidos, por exemplo, pela taxa de produção ou do emprego ou pelas exportações" (CNI, 1998, p. 12).

"O principal traço distintivo entre o agrupamento avançado e o distrito industrial tradicional reside na forma de relacionamento, entre si, das empresas que integram o distrito industrial. No agrupamento avançado existe uma intensa sinergia entre as empresas, baseada em interesses comuns que podem ser de natureza comercial, tecnológica, etc. No distrito industrial tradicional as chamadas economias externas praticamente se restringiam aos serviços de infra-estrutura colocados à disposição da empresa pela municipalidade" (CNI, 1998, p. 13).

b. Formação de Consórcios

Um dos primeiros resultados práticos do pacto territorial e do acúmulo de capital social entre as PMEs de uma região é a formação de consórcios entre as empresas locais.

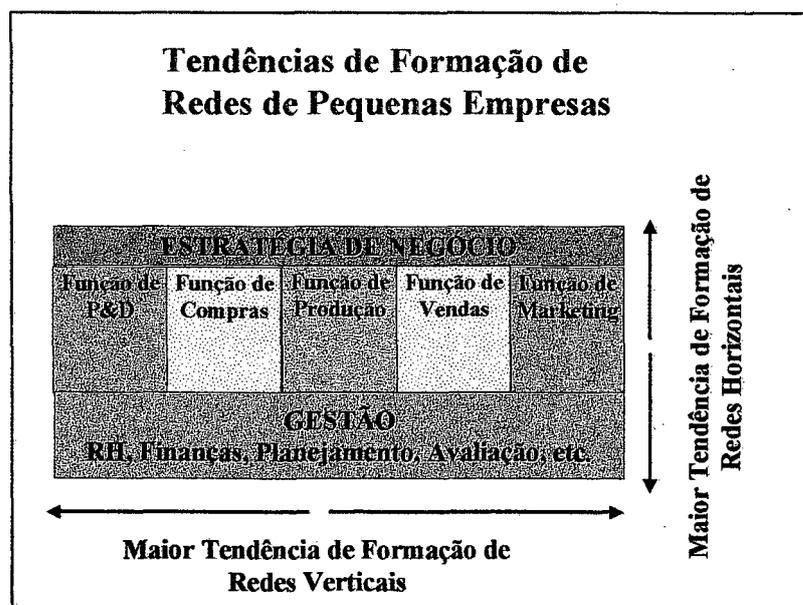
"As histórias sobre consórcios, relatadas anteriormente, mostram o quanto de seu desenvolvimento depende diretamente da iniciativa das

empresas. Intervenção pública, pelo contrário, possui um papel marginal, particularmente durante as fases iniciais” (Bertini, 1997, p. 11).

Como será discutido em maiores detalhes neste capítulo, os consórcios possuem a função básica de desempenhar tarefas importantes à competitividade local, que não podem ser desempenhadas pelas empresas de forma isolada, principalmente em ambientes com grande número de micro e pequenas empresas.

Assim, são formados consórcios de compra, de desenvolvimento de produtos, de promoção, de exportação, de crédito, etc. Normalmente os consórcios são estruturados com o objetivo de desempenhar as funções a montante e a jusante na cadeia valor do negócio, ou seja, abarcando os estágios anteriores e posteriores à função de produção, esta normalmente bem executada pelas PMEs, como pode se perceber na figura seguinte.

No caso italiano, os mecanismos são simples. No Consórcio de Valorização de Produto, tome-se como exemplo o Consórcio da Batata Típica de Bologna, em que cooperativas e empresas de comercialização, além dos produtores, se uniram num esforço de marketing e qualidade para tornar esse produto conhecido além fronteiras, conseguindo sobrepreços de até 30%.



Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires, 1998, p.13.

Figura 4: Tendência de Formação de Redes de Pequenas Empresas

Na área industrial sobressaem-se os Consórcios de Formação de Produtos onde pequenos fabricantes, cada um especialista em um equipamento, fornecem uma vinícola inteira, simulando uma grande empresa com agilidade e flexibilidade.

Segundo Casarotto e Pires, 1998, pode-se citar os seguintes serviços prestados pelos consórcios às empresas:

- Informações: cenários, mercados, competidores, tecnologia, investidores, pesquisas.
- Qualidade e inovação tecnológica: coordenação da cadeia produtiva, formação, consultorias.
- Suporte financeiro: fontes de financiamento e gestão financeira.
- Promoção territorial: campanhas de marketing, participação em feiras.
- Atração de investimentos externos.
- Suporte gerencial.

Sabe-se que dificilmente estes serviços serão encontrados em uma pequena empresa. Já as empresas de pequeno e médio porte não possuem estrutura gerencial e tecnológica para executar estas funções, atualmente imprescindíveis à competitividade.

Não é função do consórcio assumir atividades já desempenhadas por outros atores do território. O consórcio assume as atividades ainda não disponíveis, e relaciona-se com as estruturas já existentes. No caso italiano, eles solucionam alguns dos elos faltantes (“missing links”) à competitividade regional.

“É preciso reconhecer desde o início que uma iniciativa deste tipo toma tempo. Contudo, objetivos de curto prazo podem ser identificados, e o seu atingimento ajuda a reforçar o consenso e o apoio institucional”
(Bertini, 1997, p. 07).

Dentre os diversos tipos de consórcios existentes na Itália, merece especial atenção o consórcio de exportação, pelo seu caráter de impulsionamento das demais funções regionais, inserindo-as definitivamente no contexto competitivo mundial.

Um consórcio de exportação é formado geralmente por um grupo de empresas que pagam uma soma de ingresso e uma taxa anual para cobrir os custos operacionais. A tarefa do consórcio é promover os produtos das empresas associadas, e assim, facilitar suas exportações.

Este tipo de consórcio se concentra na criação de parcerias comerciais, tecnológicas ou financeiras entre as empresas locais, que por sua vez, ligam-se à empresas externas ao sistema. Formado o consórcio, ele auxilia desde a identificação das oportunidades de mercado, passando pelo desenvolvimento de produtos e processos, até a negociação e expedição.

“Consórcios de exportação são um bom exemplo de como as empresas podem se agrupar de forma conjunta em relações cooperativas”
(Bianchi, 1996, p. 41).

Nos dias atuais existem aproximadamente 350 consórcios de exportação na Itália, sendo que destes, 150 estão unidos em uma federação chamada FEDEREXPORT.

Existe uma lei italiana, de 1989, que suporta até 40% dos custos operacionais dos consórcios. Mas é importante frisar que os primeiros consórcios de exportação surgiram na Itália ao final dos anos 70, ou seja, antes da sua regulamentação.

No Brasil, a Apex (Agência de Promoção de Exportações) desenvolveu um programa, aos moldes desta lei italiana (contando inclusive com consultores italianos) para dar apoio à formação de consórcios de exportação. Este programa possui fartos recursos, arcando com até 50% das despesas de criação e manutenção dos consórcios formados por oito ou mais empresas. No seu primeiro ano de funcionamento sobraram recursos, pois não foram apresentados projetos de formação de consórcios na quantidade suficiente, fruto do pouco acúmulo de capital social característico na maioria das regiões brasileiras.

É por este motivo que no caso brasileiro, como forma de aproveitar o impulso que pode ser dado pelo modelo Apex, é importante começar pela sensibilização e capacitação dos atores locais. Além disso, os consórcios de exportação, como um dos primeiros

elementos do novo modelo que podem ser incorporados nas regiões brasileiras, podem ter duas funções básicas, extremamente importantes para o desenvolvimento regional que são:

a) Inserir nossas empresas num ambiente competitivo mais exigente, aumentando desta forma a pressão pela sua melhoria contínua;

b) Servir como primeiro projeto específico catalisador do interesse dos atores regionais, facilitando o processo de acúmulo de capital social e do pacto territorial em nível local.

c. Centros de Serviços

Além dos consórcios, lembramos que podem existir outros agrupamentos, como por exemplo, no caso da Itália, os centros catalisadores de tecnologia, os observatórios econômicos e as cooperativas de crédito. Estes agrupamentos são integrações mais complexas entre as empresas e as instituições de apoio competitivo, e representam um estágio mais avançado de elementos do nível meta competitivo. Os consórcios de primeiro grau terão maiores chances de sucesso se integrados a estes mecanismos associativos mais evoluídos (Casarotto e Pires, 1998).

“Esta sinergia poderá resultar, por exemplo, na instituição de centros de serviços voltados para o controle da qualidade, monitoramento das tendências tecnológicas e do design a nível mundial, promoção comercial, formação de recursos humanos, articulação institucional, etc., constituindo assim os chamados fatores “de eficiência coletiva”, e levando a uma mobilização de esforços que extrapola muito o âmbito das empresas individualmente, e coloca a indústria em um patamar mais elevado de competitividade” (CNI, 1998, p. 10).

“O que nós temos visto é que são estes centros especializados de serviço que atuam como pontos de referência para a indústria e, então, contribuem para a criação de relações de cooperação entre as empresas, e entre estas e as organizações. Estes centros de serviços ajudam as empresas oferecendo suporte em áreas onde estas pequenas empresas não poderiam atuar de forma isolada” (Bianchi, 1996, p. 66).

Cabe salientar que estes centros de serviços já são considerados instrumentos mais evoluídos, oriundos de um pacto territorial consolidado e de experiências colaborativas anteriormente bem sucedidas, como a formação de consórcios. É normal que os atores, ao perceberem a competitividade local e regional de forma sistêmica, comecem a implementar

ações de “adensamento da cadeia produtiva”, isto é, trazendo instituições especializadas em funções secundárias e de apoio competitivo que reforcem sobremaneira a função produtiva principal gerando mais capacidade competitiva regional. É este movimento que gera os centros de serviços.

No exemplo da Emília-Romagna, pode-se observar este movimento institucional. A região criou a Ervet, uma Agência de Desenvolvimento Regional, que por sua vez foi, juntamente com outras instituições regionais e locais, criando os diversos centros de serviços que atualmente dão apoio competitivo às cadeias produtivas regionais.

d. Cooperativas de Garantia de Crédito

Outro instrumento associativo de PMEs de grande importância no caso italiano são as Cooperativas de Garantia de Crédito.

“Cooperativas de Garantia são organizações privadas sem fins lucrativos, criadas e gerenciadas por artesãos ou pequenos empresários, objetivando modernizar a sua produção, provendo as garantias necessárias aos seus membros para a obtenção de crédito” (Bianchi, 1996, p. 40).

As cooperativas de garantia de crédito foram vistas pela primeira vez na Itália em 1950 (Bianchi, 1996), sendo, portanto, um dos primeiros instrumentos criados pelas empresas.

Os membros pagam uma taxa que vai para um fundo, que é utilizado como garantia colateral para o crédito dos associados. Em 1959 foi estabelecido um decreto pelo qual o Ministério da Indústria contribuía com 50% das taxas totais dos associados, para cooperativas com pelo menos 50 membros. Em 1964 este percentual foi aumentado para 100%.

Segundo Bertini, (1997), somente na Emília-Romagna existiam, em 1995, cerca de 23 cooperativas de garantia de crédito, contando com 56.651 membros e um total de garantias ao redor de 298 milhões de dólares.

Historicamente, essas cooperativas vieram suprir as deficiências crônicas do sistema financeiro italiano, fornecendo possibilidade de acesso ao crédito para as PMEs no seu momento de crescimento (final da década de 50).

Os benefícios que estas cooperativas trazem é muito grande, tanto para as PMEs quanto para o sistema financeiro italiano. Uma pequena ou micro empresa que consiga crédito por meio de uma cooperativa teria uma taxa de 10,25% ao ano (1996), segundo Casarotto e Pires, 1998, enquanto que uma grande empresa conseguiria o mesmo empréstimo com a taxa de 10,75% ao ano. Vale a pena ressaltar que esta pequena ou micro empresa conseguiria uma taxa de 14 a 15%, caso fosse sozinha ao sistema financeiro.

Essas taxas são menores pelo simples motivo de que para o sistema financeiro é mais seguro. Segundo Casarotto e Pires (1998), a taxa média de insolvência para as empresas que tomam dinheiro por meio de cooperativas é de 0,3%, enquanto que a média na Itália é de 7%. Isso acontece porque a cooperativa, além de fazer uma pré-análise da requerente e das suas capacidades de geração de renda, ela auxilia as empresas em dificuldades antes que estas venham se tornar insolventes. As cooperativas possuem o maior interesse em manter esta taxa de insolvência o mais baixa possível, pois foi assim que historicamente conseguiram baixar as necessidades de crédito colateral e os custos financeiros (risco) dos empréstimos, alavancando a sua capacidade de apoiar as empresas.

2.3.1.2.1 Métodos de Apoio à Análise Meso Competitiva

Para apoiar e dar maior transparência à análise meso competitiva, impõe-se a compreensão e visualização técnico-econômica do conjunto de empresas e instituições de uma região. Para isso, utilizam-se dois métodos alternativos e complementares:

- Análise de Cadeias Produtivas;
- Análise de Clusters.

2.3.1.2.1.1 Cadeias Produtivas

O conceito de cadeia produtiva, abordado nesta parte da Tese, é típico do nível meso competitivo, pois procura entender a competitividade a partir de uma análise ampliada no tecido de empresas e instituições envolvidas com a produção de um bem ou de um serviço.

/ Uma cadeia produtiva (“*filière*”) é um conjunto articulado de atividades econômicas integradas como consequência da relação em termos de mercados, tecnologia, organização e capitais, como pode ser visto na figura 5. Ela pode ser visualizada como sendo uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico. Uma cadeia produtiva também é um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante à jusante, entre fornecedores e clientes. Enfim, uma cadeia produtiva é um conjunto de ações econômicas que regulam a valorização dos meios de produção, e asseguram a articulação das operações.

Uma cadeia produtiva é definida a partir da identificação de determinado produto (ou serviço) final. Após essa identificação, cabe ir encadeando, de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias à sua obtenção. Sua definição deve partir sempre do mercado final (produto acabado), e seguir na direção dos insumos que o originaram. A visualização da sucessão de etapas produtivas, desde a entrada dos insumos até a obtenção do produto acabado, delimita e orienta a elaboração de análises, as quais necessariamente terão um caráter prospectivo.

A análise de uma cadeia produtiva é tipicamente uma análise meso competitiva, uma vez que aborda os diferentes elos do tecido institucional regional (ambiente) que possuem vínculo direto e/ou indireto com a cadeia estudada. Esta análise, de acordo com o escopo desejado, pode chegar a relacionar praticamente todo o tecido institucional regional com a cadeia produtiva em questão, como pode ser visto na figura 6.

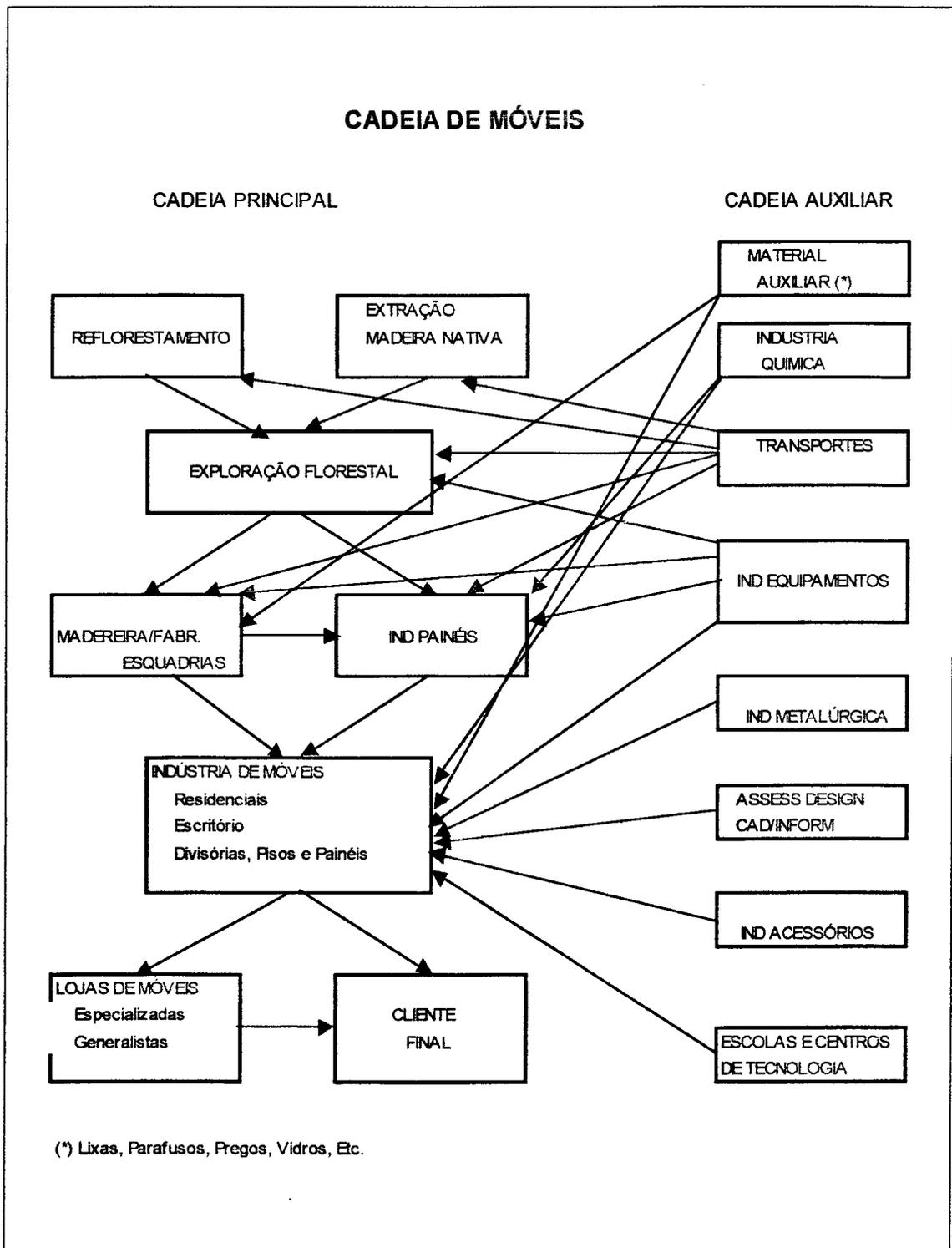


Figura 5: Exemplo de Desenho de Cadeia Produtiva



Figura 6: Composição Típica do Tecido Institucional

Enfim, a mesoanálise busca preencher uma lacuna existente entre os dois grandes corpos da teoria econômica: a microeconomia, que estuda as unidades de base da economia (a empresa, os consumidores, etc.) e que utiliza as “partes para explicar o todo”, e a macroeconomia, que “parte do todo (o Estado, os grandes agregados etc.) para explicar o funcionamento das partes”. Um enfoque mesoanalítico permite responder a questões sobre o processo de concorrência e sobre as opções estratégicas das empresas, bem como sobre o processo distributivo entre os agentes econômicos.

Para analisar e compreender os comportamentos, estruturas e performances de um conjunto de atividades é importante estudar suas interações (tanto estáticas quanto dinâmicas) e seus diferentes níveis de integração. As empresas exercem ações sobre o meio-ambiente que as cerca, buscando atingir seus objetivos. Essas ações podem ser o resultado de seus vários agentes internos. Por sua vez, o meio-ambiente reagirá de certa forma a esse estímulo. Esta resposta poderá traduzir-se, por exemplo, em novas restrições à política da empresa. Assim, a empresa deve buscar um equilíbrio dentro dessa dinâmica concorrencial através da tentativa de obter respostas mais favoráveis em relação aos objetivos a serem alcançados. Enfim, a análise de cadeias produtivas deve estudar o

equilíbrio existente em determinada situação para identificar as condições que podem alterar esse equilíbrio.

Resumindo, pode-se dizer que a utilização do conceito de cadeia produtiva contribui para a explicação e compreensão das estruturas de geração de produtos e serviços, e participa de forma efetiva na criação de um espaço mesoanalítico. É exatamente por isso que a aplicação desse conceito se revela uma excelente ferramenta, tanto pela pertinência de análise que ela proporciona, quanto pela flexibilidade de sua utilização. A combinação desse enfoque com o enfoque estratégico e o mercadológico ajuda na compreensão da dinâmica dos segmentos econômicos.

Além disso, a análise de uma cadeia produtiva deverá ter como resultado final a determinação de seus pontos fortes e fracos, com o objetivo de facilitar a definição de suas principais oportunidades de desenvolvimento, bem como também, corrigir as insuficiências detectadas. O conhecimento destas características, associadas às atuais do meio ambiente técnico-econômico da cadeia produtiva, deverão servir de base para o estabelecimento de suas estratégias de desenvolvimento.

a. Cadeia principal e cadeia secundária

A implementação do conceito de cadeia produtiva exige que o escopo de análise seja dividido em dois níveis, de forma a facilitar uma análise global. Para isto, deve-se definir a cadeia principal e as cadeias auxiliares. Na cadeia principal as atividades são diretas e vinculadas ao objetivo principal da cadeia. Já as cadeias auxiliares realizam atividades indiretas e de suporte ao objetivo principal.

As cadeias auxiliares interagem dinamicamente com as cadeias principais, às quais estão subordinadas, dando-lhes os meios que elas necessitam para a execução de suas atividades e oferecendo-lhes opções técnicas e comerciais.

b. Leitura técnica e leitura econômica

Existem basicamente duas leituras que se tornam possíveis a partir da análise de uma cadeia produtiva regional: a leitura técnica e a leitura econômica de suas inter-relações.

A leitura técnica permite a identificação dos elementos básicos que compõem a estrutura técnica elementar das cadeias produtivas, ou seja, as operações técnicas elementares de produção. Estas operações técnicas elementares de produção se combinam numa verdadeira rede de interdependência técnica, da qual as cadeias produtivas representam as seqüências lógicas de encadeamento.

Por sua vez, este encadeamento cronológico das diversas operações de transformação dos insumos utilizados, do início ao fim da cadeia (representado pelo produto acabado, tal como ele é utilizado pelo consumidor), constitui a estrutura técnica de uma cadeia produtiva.

A seqüência das diferentes operações técnicas elementares é comandada por uma lógica de transformação técnica, a qual supõe um fluxo coerente dos insumos, do começo até o final da cadeia produtiva.

A leitura econômica analisa as relações econômicas originadas pela inserção de transformações comerciais na estrutura técnica da cadeia produtiva. Para tanto, ela identifica os atores envolvidos e os principais mercados.

Essas transformações intermediárias são explicadas pela existência de produtos com valores de troca no interior da estrutura técnica da cadeia produtiva, os quais são negociados de uma maneira lógica em mercados específicos.

Assim, a estrutura técnica de uma cadeia produtiva é interrompida pelos mercados, que constituem a estrutura econômica de uma cadeia. Essa verdadeira articulação da estrutura técnica pelos mercados representa uma conveniente segmentação da produção de uma cadeia produtiva.

De fato, a análise da cadeia produtiva regional pode trazer inúmeros benefícios para os mais diferentes atores regionais, como:

- formulação de políticas públicas e privadas;
- planos estratégicos das empresas;
- planos de negócios de novos empreendimentos;
- planos estratégicos de prestação de serviços de qualificação profissional;
- planos estratégicos de prestação de serviços de apoio tecnológico às empresas da cadeia;
- planos estratégicos de novos investimentos.

Contudo, o maior benefício do estudo de uma cadeia produtiva é a possibilidade de ampliação da compreensão do contexto onde as empresas estão inseridas, fazendo com que as mesmas caminhem no sentido de ter uma visão sistêmica de sua competitividade. No momento em que os atores regionais começam a perceber as inter-relações existentes entre os diferentes elos da cadeia produtiva, os seus “gargalos” começam a ficar mais claros, isto é, os pontos de estrangulamento da competitividade regional e das próprias empresas, onde esforços conjuntos podem produzir ganhos para todos os envolvidos.

A visão da cadeia produtiva é uma ótima ferramenta que possibilita a visão do todo, e a partir deste momento, das ações de “alta alavancagem” (Senge, 1990) que podem ser empreendidas com o propósito de melhorar a competitividade global do sistema em questão.

2.3.1.2.1.2 Análise de Clusters

Outro conceito típico do nível meso competitivo é o de *cluster*, que está diretamente relacionado com o conceito de cadeia produtiva, abordado no item anterior.

Para Porter, 1996, um cluster é uma concentração geográfica de empresas integradas e instituições, num campo particular de atividade, que aumentam conjuntamente sua capacidade competitiva, à medida que a integração aumenta.

A CNI possui um conceito bastante semelhante, mas que reforça o papel de coordenação estratégica da cadeia produtiva.

“Conceitua-se um agrupamento (cluster), numa referência geográfica, a aglomeração de empresas ali localizadas que desenvolvem suas atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum, a partir, por exemplo, de uma dada dotação de recursos naturais, da existência de capacidade laboral, tecnológica ou empresarial local, e da afinidade setorial dos seus produtos. A interação e a sinergia, decorrentes da atuação articulada, proporcionam ao conjunto de empresas vantagens competitivas que se refletem em um desempenho diferenciado superior em relação a atuação isolada de cada empresa” (CNI, 1998, p. 08)

Já Galvão e Vasconcelos enfatizam em seu conceito as diferenças que o cluster possui em relação ao antigo modelo competitivo.

“Os distritos industriais (clusters) são considerados uma nova forma de organização industrial (em um amplo processo de reestruturação industrial) que se opõe à industrialização, que buscava a ampliação tanto das empresas quanto das unidades produtivas, em um processo contínuo de concentração industrial. O modo de produção dos distritos industriais é descentralizado e se caracteriza por unidades produtivas de pequeno porte e por um processo de ampla reorganização da produção e de diferenciação de mercados” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 06).

“Os sistemas industriais localizados caracterizam-se por empresas concentradas geograficamente em torno de um ou mais setores industriais. Nesses sistemas existe forte interação entre as empresas, e destas com o meio sociocultural local, por meio de relações mercantis e informais que geram externalidades positivas para o conjunto de empresas” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 06).

Nadvi (1994) caracteriza um cluster como uma aglomeração de pequenas e médias empresas de um setor industrial específico, as quais são geralmente especializadas em uma fase do processo produtivo. Inter-relacionadas entre si, em um acordo de produção subcontratual, e localizadas próximas umas as outras em um espaço geográfico bem definido, tais empresas mantêm-se vinculadas devido à existência de categorias sociais e valores comuns.

O conceito de cadeias produtivas está intimamente ligado ao conceito de clusters, sendo normalmente, parte inicial dos estudos de avaliação. Muitas vezes, os conceitos se confundem, sendo que clusters são concentrações geográficas de elos da cadeia produtiva. Quanto mais avançado o nível de desenvolvimento do cluster, maior a quantidade de elos da cadeia com concentração geográfica restrita. Isto é o que se chama de adensamento regional da cadeia produtiva, uma das características dos clusters mais desenvolvidos.

O principal fator que chama a atenção no cluster é a presença de uma ampla forma de ações de cooperação entre as empresas. Como enfatiza Patrizio Bianchi, todas as iniciativas nesse sentido, como por exemplo, a formação de consórcios de exportação, devem ser apoiadas, pois geram maior capacidade de cooperação regional.

“Por estas razões, esforços para desenvolver atividades coletivas são de fundamental importância ... por exemplo cooperativas de garantia de crédito e consórcios de exportação ... uma vez que estas formas de cooperação se tornem consolidadas outras formas de cooperação mais estratégicas entre empresas e entre estas e instituições surgirão” (Bianchi, 1996, p. 77).

O pacto territorial, comentado anteriormente, é fundamental para o desenvolvimento de um cluster, porque ele promove, antes de mais nada, a cooperação entre os diversos atores regionais. Neste ponto fica clara a relação existente entre os níveis meta e meso competitivos.

“A estratégia de industrialização local, focada nos agrupamentos (clusters) de pequenas e médias empresas, depende, para ser bem sucedida, da capacidade mobilizadora dos agentes e das instituições privadas, como as entidades representativas dos empresários, especialmente as de cunho local e microrregional, enquanto protagonistas-chave do processo” (CNI, 1998, p. 07).

Como fruto do pacto territorial e do início de ações cooperativadas, existe o adensamento do ambiente institucional no qual o cluster está inserido, o que, aliás, é uma das características marcantes deste tipo de sistema de empresas.

Unindo uma série de empresas, instituições e entidades importantes para a competição, os clusters formam uma rede sistêmica que estabelece uma vantagem competitiva sustentável. Eles podem incluir fornecedores especializados em componentes, máquinas e serviços, ou infra-estrutura dedicada. Além disso, podem se estender pelos canais de distribuição, clientes e indústrias de produtos complementares que possuem habilidades, tecnologia e insumos necessários semelhantes. Muitos clusters possuem também instituições de capacitação e conhecimento dedicadas ou especializadas, como universidades, centros pesquisa e agências de fomento, que fornecem treinamento, educação, informação e suporte técnico. Este adensamento da cadeia produtiva é, talvez, a maior característica dos clusters.

“O adensamento da cadeia produtiva ocorre porque o suprimento de itens intermediários da cadeia produtiva visa a ser realizado por fornecedores locais. O desdobramento da cadeia produtiva tende a alcançar até os serviços de comercialização do produto, o fornecimento de insumos e serviços produtivos e a produção de bens de capital” (CNI, 1998, p. 09).

Em termos de fronteiras, os limites de um cluster são definidos pelos elos e complementaridades entre as empresas e instituições, que são fundamentais para a competição no segmento. Apesar dos clusters frequentemente localizarem-se dentro de fronteiras políticas, estas podem ser ultrapassadas, inclusive abrangendo mais de um país. Um exemplo é o cluster da indústria química alemã, que cruza a fronteira sobre a Suíça germânica.

“Precisa ser considerado que um sistema de pequenas empresas pode ser um caso isolado, ou pode ser parte de um cluster maior, localizado dentro da cadeia produtiva e tecnológica de setores complementares, onde diferentes especializações foram formadas seguindo a diversificação horizontal e a integração vertical dos processos” (Bertini, 1998, p. 08).

Patrizio Bianchi enfatiza que o adensamento do ambiente institucional, característico dos clusters, acaba por criar instituições intermediárias de governância, como os centros de serviços, vistos anteriormente. Mas estas instituições possuem formas diversas, de acordo com o tipo de cluster em questão.

“A forma que as instituições possuem nos diversos distritos difere, mas seu papel de catalisadoras da cooperação é similar” (Bianchi, 1996, p. 13).

a. Características gerais de um cluster

Dentre as principais características de um cluster podem ser citadas:

- **Especialização** em um determinado ramo da indústria, o qual inclui todos os setores industriais, a jusante e a montante. Esta especialização confere ao cluster a fonte da sua vantagem competitiva, onde o conjunto de empresas trabalha com uma estratégia comum particularmente distintiva.

“Uma outra característica dos distritos industriais é a especialização flexível — produção baseada em tecnologia crescentemente produtiva e amplamente aplicável, em uma força de trabalho polivalente e com produção de produtos diferenciados, de forma a atender a demandas e mercados em processo de contínua mudança” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 09).

- **Divisão do trabalho** entre as empresas em todas as fases do processo produtivo, buscando uma integração sistêmica do tecido organizacional, onde existe uma coordenação (governância) entre os elos da cadeia produtiva.

“Certamente, em todo o lugar, pequenas empresas tentam concentrar seus esforços em áreas de sua excelência. Mas especialização, em termos de processo, significa divisão de trabalho entre as empresas” (Bianchi, 1996, p. 11).

“Podem existir muitas empresas dedicadas à mesma fase da produção. Entre estas empresas haverá forte competição, enquanto que entre estas empresas e as firmas a montante e a jusante do processo produtivo, as relações serão caracterizadas como de cooperação” (Bianchi, 1996, p. 32).

Uma das características mais interessantes do cluster é o fato dele promover competição e a cooperação ao mesmo tempo. Os rivais competem pelos clientes, e simultaneamente, geram cooperação em várias outras dimensões, que com esforços individuais, não se viabilizariam.

- **Cooperação** entre empresas em busca da união de esforços para a realização de ações que não seriam exequíveis individualmente. Esta cooperação parte da percepção ampliada da competitividade.

“Esta combinação de cooperação e competição entre as empresas na localidade se auto-estimula e poderá gerar sinergias que serão um poderoso fator de inovação, crescimento e expansão da atividade local”
(CNI, 1998, p. 09).

- Presença de **capacidade empresarial** e de uma **força de trabalho especializada** nas atividades produtivas pertinentes a um determinado distrito industrial.

- Grau de **inserção das atividades econômicas no meio social, cultural e territorial**, o que possibilita a existência de um sistema de valores de confiança e de atitudes de cooperação que são compartilhadas pela comunidade dos distritos industriais.

- **Densidade institucional** baseada na presença de uma rede de informações e de produção entre as empresas, representada por organizações de trabalhadores ou sindicatos, associações, grupos comunitários de interesses específicos, autoridades regionais e locais e instituições de apoio especializadas ou de serviços.

b. Critério de classificação de clusters

Patrizio Bianchi (1996) define cinco tipos de sistemas produtivos locais:

- Sistemas nos quais muitas empresas pequenas competem pelo mesmo mercado com o mesmo produto, e possuem, pouca ou nenhuma, relação;

- Sistemas do mesmo tipo, mas com a existência de médias empresas locais que emergem como líderes do sistema;

- Sistemas baseados apenas em pequenas e micro empresas com intensas relações inter-organizacionais;

- Sistemas de subcontratação localizados ao redor de, uma ou várias, grandes empresas;

- Sistemas baseados em médias empresas especializadas e articuladas em negócios complementares, em nichos de mercado diferentes.

Estes tipos de sistemas podem ser divididos ainda em termos de seu nível de desenvolvimento. Para isso, Bianchi (1996) utiliza alguns critérios de avaliação dos clusters.

Critérios que podem ser utilizados para descrever um cluster:

- Escopo do mercado;
- Estrutura de produção e distribuição, e o papel das PMEs;
- Instituições e associações;
- Fases do desenvolvimento e eventos principais;
- Performance;
- Estratégias e organização das PMEs;
- Atividades de cooperação entre PMEs, compradores, fornecedores e instituições financeiras e técnicas, no sentido de melhorar: a) eficiência da produção; b) marketing; c) produtos e processos; d) habilidades gerenciais e técnicas; e) desenvolver novos mercados e produtos.

- Estratégia de desenvolvimento e organização do cluster (governância);
- Papel das associações e instituições intermediárias;
- Papel das políticas e programas governamentais;
- Cooperação entre governo, associações e instituições intermediárias.

De acordo com estes critérios, Bianchi (1996) divide os sistemas em:

a) Sistemas embrionários

“Um cluster embrionário é aquele que é limitado quase que totalmente ao mercado local e caracterizado por empresas que trabalham como subcontratados de grandes empresas, geralmente localizados fora do contexto local” (Bianchi, 1996, p. 16).

b) Sistemas consolidados

“Um cluster é consolidado quando é capaz de conquistar um mercado mais amplo, incluindo empresas mais especializadas, e começando a desenvolver uma identidade como um cluster” (Bianchi, 1996, p. 16).

c) Sistemas maduros

“A maturidade de um cluster é acompanhada pela habilidade de inovar com sucesso, um movimento na direção de produtos com maior valor agregado e processos de internacionalização” (Bianchi, 1996, p. 17).

Nos sistemas mais maduros está claro que as estruturas intermediárias de governância possuem um papel vital. Elas agem como pontos de referência para as empresas dentro do sistema e para as relações externas do sistema. Seu papel central é desenvolvido a partir do alto grau de cooperação entre as empresas no desenvolvimento de iniciativas conjuntas (Bianchi, 1996).

A CNI (1998) possui uma tipologia dos agrupamentos, baseada em seu grau de desenvolvimento, bastante similar a usada por Bianchi (1996), como pode ser observado no quadro 6, a seguir.

“A partir de um determinado grau de amadurecimento do agrupamento, em que a sinergia da articulação das empresas entre si e com os agentes locais tenha atingido um grau suficientemente intenso para determinar um processo de expansão autodeterminado ou endógeno do agrupamento, este terá sofrido uma transformação essencial na sua dinâmica de crescimento e passará a ser considerado um agrupamento avançado (com maior grau de evolução)” (CNI, 1998, p. 10).

AGRUPAMENTOS	X	AGRUPAMENTOS AVANÇADOS
Característica		
Aglomeração de empresas com determinado grau de articulação e que apresentam afinidade setorial ou temática		Aglomeração de empresas industriais e de serviços com alto grau de interação, e com a cadeia produtiva adensada e verticalizada (bens de capital, serviços produtivos, etc.)
Morfologia		
Em forma de rede ou radial		Em forma de rede ou radial
Eficiência Coletiva Baseada em		
Vantagem competitiva estática (escala de comercialização de insumos, transporte de produtos, etc.)		Vantagens competitivas dinâmicas (inovação tecnológica de produto e processo)
Confiança		
Fundamentada na tradição e pouco exercitada		Consolidada e exercitada cotidianamente nas transações locais e internacionais
Interatividade		
Pouco freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação		Freqüente, dos agentes econômicos entre si e com o sistema nacional de inovação

Fonte: CNI, 1998, p. 12.

Quadro 6: Tipos de Agrupamento

“A sinergia entre as empresas e o ambiente sócio-institucional local atinge um nível intenso no agrupamento avançado levando as instituições locais também a se fortaleçam a partir da mobilização dos agentes públicos e privados e do crescimento da renda gerada localmente, tornando-se propensos a promover ações como as de capacitação profissional. Neste caso, a mobilização não se limita, por exemplo, ao levantamento de fundos financeiros para a construção de escolas técnicas, mas envolve a participação na sua própria gestão assegurando o atendimento das necessidades da indústria local” (CNI, 1998, p. 11).

A existência de ganhos com os distritos industriais já era conhecida desde os escritos de Alfred Marshall sobre os distritos industriais na Inglaterra. Essas idéias estão expostas no livro *Princípios de Economia*, cuja primeira edição data de 1890, no qual o autor enfatiza que existem ganhos na concentração de pequenas empresas de natureza similar em uma localidade particular, chamadas de *economias externas*.

Marshall enfatizou que tais externalidades são particularmente importantes para as empresas de pequeno porte, ao relatar a importância de uma *atmosfera industrial*, criada primeiramente nos distritos industriais do século XIX na Inglaterra, em especial os de Sheffield (cutelaria) e Lancashire (manufaturas têxteis). Grande parte das vantagens relacionadas a participação de uma empresa em um cluster estão relacionadas com a questão cooperação-competição existente no seu ambiente. A cooperação, por exemplo, permite as empresas aumentarem a sua especialização. Além disso, a cooperação permite às pequenas empresas alcançarem algumas vantagens das grandes empresas, como escala de compras, produção e distribuição, sem falar no acesso aos serviços de suporte. A tabela 6 resume os principais fatores que geram competitividade para PMEs em um cluster.

Segundo Bertini, 1998, existem ainda outras razões para que as PMEs sejam mais competitivas dentro de um cluster:

- São focadas em apenas um negócio e em apenas uma parte da cadeia de valor, dado que elas podem contar com outras empresas para sua produção - altamente especializadas em suas atividades, podendo encontrar atividades complementares ao redor;
- Podem facilmente resolver problemas com especialistas locais e, desta forma, acumular conhecimento e experiência;

- Tiram vantagem de recursos comuns ao cluster, de outra maneira inacessíveis a elas, como recursos humanos especializados, infra-estrutura dedicada e imagem;
- Trabalham num ambiente altamente estimulante, rico em pressão competitiva, mas também em informação e experiências;
- Exercem suas atividades num ambiente de confiança, onde se sentem seguras pelos valores da comunidade e pelo seu controle social. O risco de investimento e o empresariamento são bastante reduzidos.

Fatores que geram competitividade para as PMEs em clusters

Fatores	Efeitos	Resultados
Economias externas	Redução de custos	Competitividade
Bens coletivos	Efetividade	
Rivalidade local	Eficiência Desejo de vencer Seleção natural	
Complementaridade	Especialização	
Conhecimento acumulado	Inovação	Altos níveis de emprego Prosperidade
Confiança	Baixo risco de investimento	
Oportunidades locais	Grande capacidade de recuperação Grande participação	

Fonte: Bertini, 1998, p.18.

Tabela 6: Fatores que Geram Competitividade para as PMEs em Clusters

A CNI (1998) enfatiza que as vantagens competitivas dos clusters aumentam à medida que o agrupamento se torna mais avançado.

“Comparativamente, pode-se dizer que as vantagens competitivas presentes no agrupamento são de caráter predominantemente estático (por exemplo, as economias de escala obtidas em compras conjuntas de insumos ou no transporte de insumos e produtos acabados), enquanto que no agrupamento avançado estas vantagens são dinâmicas, porque envolvem inovações tecnológicas de produtos e de processos e mudanças na própria estrutura da oferta. Neste sentido, se diz que em um agrupamento o crescimento é endógeno, autodeterminado” (CNI, 1998, p. 10).

É importante, entretanto, enfatizar que estas iniciativas não podem ser simplesmente copiadas de regiões de sucesso, pois, como já se viu, são intrinsecamente dependentes de questões históricas, culturais e territoriais locais.

“Distritos industriais não podem, na nossa maneira de ver, ser reproduzidos. O sucesso do distrito está baseado no contexto local, tradições locais e formas locais de organização social e econômica” (Bianchi, 1996, p. 14).

Porém, Bianchi (1996) aponta para o fato de que a criação de um ambiente propício pode, indiretamente, ajudar no desenvolvimento de um cluster.

“A presença de PMEs competitivas em distritos industriais não está necessariamente amarrada à existência de uma política efetiva ... o que é crucial para a criação de empresas, seu crescimento e cooperação com outras empresas é estar associado com estruturas de suporte consolidadas. Ajudar na criação de tais atores institucionais pode, no longo prazo, trazer uma grande contribuição para o desenvolvimento dos distritos” (Bianchi, 1996, p. 67).

Já Galvão e Vasconcelos (1999) acenam para o fato de que, uma vez que já exista um cluster, mesmo que incipiente, este pode ser estimulado.

“Um distrito industrial, na concepção que aqui se quer considerar (inserido na dinâmica de um ambiente histórico, social e cultural), não pode ser promovido pelo Estado ou instituições governamentais. No entanto, uma vez que um distrito esteja em funcionamento, a ajuda daqueles torna-se fundamental, pois auxílios como parques tecnológicos ou incubadoras de negócios, promoção de feiras e outros podem tornar-se um impulso essencial. Assim as instituições públicas ou privadas que queiram promover a industrialização, devem fazê-lo nas regiões onde um cluster esteja em franco desenvolvimento” (Galvão e Vasconcelos, 1999, p. 10).

Mesmo assim, o formato de um cluster não pode ser pré definido, pois é fruto do comportamento endógeno do próprio sistema local.

“Não existe a possibilidade concreta de estabelecer a priori uma estrutura organizacional específica para o cluster. Deve ser reconhecido o papel espontâneo de escolhas, comportamentos e dinâmicas do setor privado” (Bertini, 1998, p. 09).

A CNI (1998) aponta as seguintes estratégias, listadas na tabela 7, que podem ser adotadas de acordo com o nível de evolução do cluster existente.

Estratégias de Desenvolvimento de Agrupamentos de PMEs

SITUAÇÃO PRESENTE	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	ESTRATÉGIA/ SITUAÇÃO DESEJADA
POTENCIAL AGRUPAMENTO	Alguma tradição produtiva ou de artesanato local; localização favorável em termos de mercado (um ou mais); fonte de matéria-prima; pólo tecnológico; grandes projetos de investimento.	Avaliar a localidade enquanto potencial agrupamento; identificar investidores; mobilizar interesses, lideranças e agentes locais.
AGRUPAMENTO	Pouca interatividade e sinergia entre empresas e o com cotidiano da via local; especialização produtiva setorial do agrupamento; pouca capacidade de inovação tecnológica; pouco acesso ao sistema nacional de inovação; poucas externalidades estáticas.	“Mudança cultural”: identificar interatividade entre empresas e a vida local; estimular a subcontratação local; estimular o aproveitamento das externalidades estáticas; elevar a capacidade tecnológica e interagir com o sistema nacional de inovação.
AGRUPAMENTO AVANÇADO	Elevado grau de interatividade e sinergia entre empresas, formando redes, e com o cotidiano local; “especialização flexível” do agrupamento de empresas; capacidade de inovação tecnológica; acesso usual ao sistema nacional de inovação; nichos de mercado consolidados, inclusive no exterior.	Estender (montante e jusante) e adensar a cadeia produtiva local; explorar vantagens competitivas “dinâmicas”; aprimorar a infra-estrutura; consolidar inserção no sistema nacional de inovação; realizar promoção comercial, inclusive exportação; desenvolver sistema de crédito e financiamento.

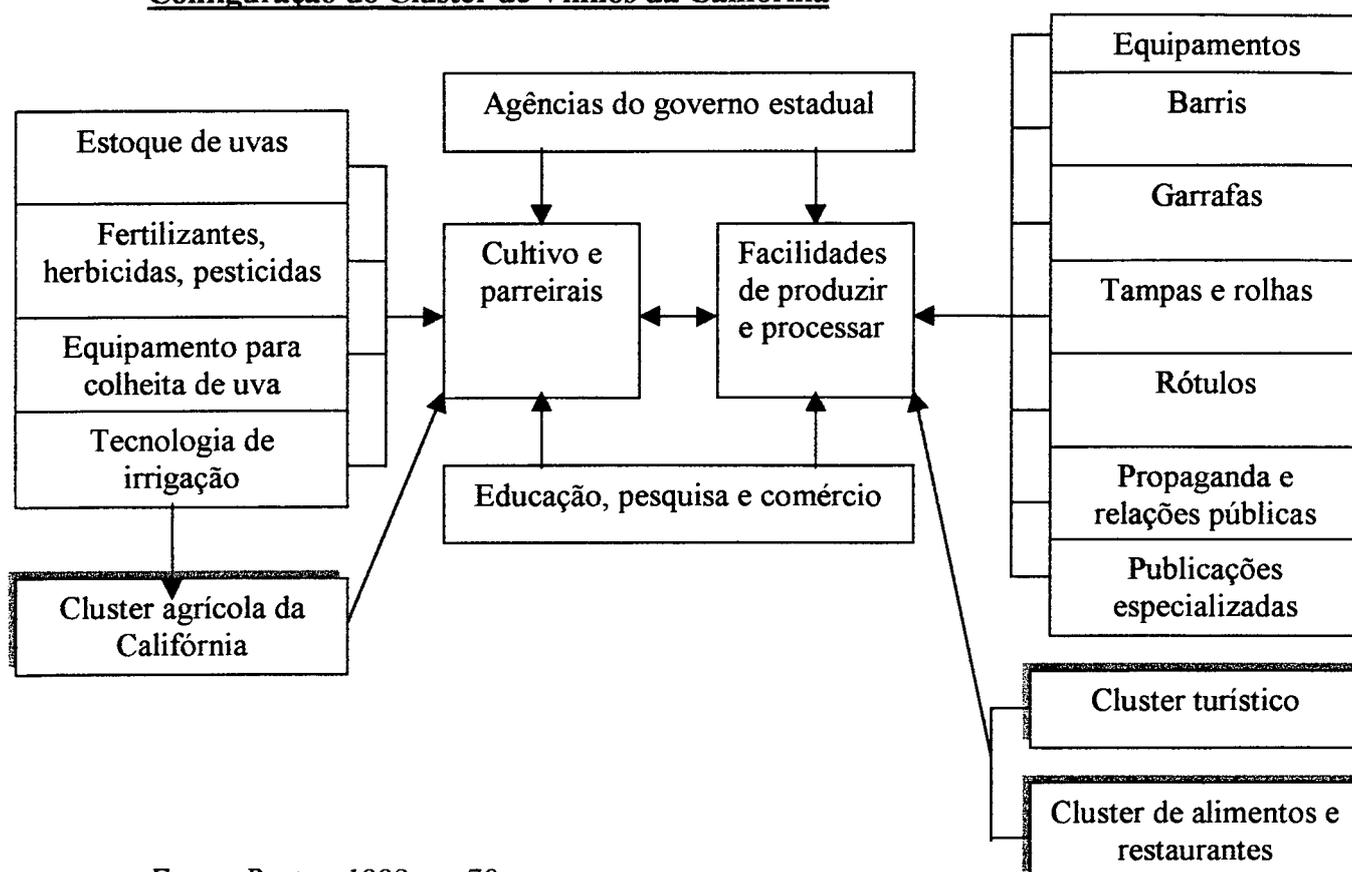
Fonte: CNI, 1998, p. 35.

Tabela 7: Estratégias de Agrupamento de Pequenas e Médias Empresas

Desta forma, apesar dos clusters serem consequência de elementos únicos do contexto regional, como identidade regional, pacto territorial e capital social, muitos autores apontam a possibilidade da sua indução, através da formação de um ambiente propício ao seu desenvolvimento.

Para melhor compreender os elementos e complementaridades existentes dentro de um cluster, tomou-se como exemplo, o cluster de vinho na Califórnia, apresentado na figura 7, a seguir. Apesar da tradição francesa, optou-se por mostrar o exemplo da Califórnia, pois esta região apresenta a possibilidade de desenvolver um elevado grau de competitividade neste segmento, em um curto e médio espaços de tempo, muitas vezes superando regiões que possuem longa tradição.

Configuração do Cluster de Vinhos da Califórnia



Fonte: Porter, 1998, p. 79.

Figura 7: Exemplo do Cluster Californiano do Vinho

O cluster californiano do vinho é um bom exemplo deste tipo de sistema. Inclui cerca de 680 produtores comerciais, bem como milhares de plantadores de uva para vinho. Uma extensa cadeia industrial apoia, tanto o cultivo quanto a produção de vinho. Incluem-se na cadeia fornecedores de cepas, sistemas de irrigação, equipamentos para colheita, barris e rótulos, promoções, propaganda e um grande número de publicações especializadas. Além disso, muitas instituições da região trabalham com o vinho, como a Universidade da Califórnia em Davis, que possui um renomado programa de viticultura e enologia, o Instituto do Vinho, além de um comitê especial na assembléia da Califórnia. O cluster também reforça outras competências da região, formando elos com a agricultura, alimentação, restaurantes e o turismo vinícola.

2.3.1.2.2 Implicações Estratégicas para as Pequenas Empresas

A troca de informações e o aprendizado contínuo dentro de uma rede de empresas e instituições fortemente integradas, como um cluster por exemplo, é potencializada, o que resulta num aumento da capacidade das empresas em termos de definição de estratégias e realização de inovações.

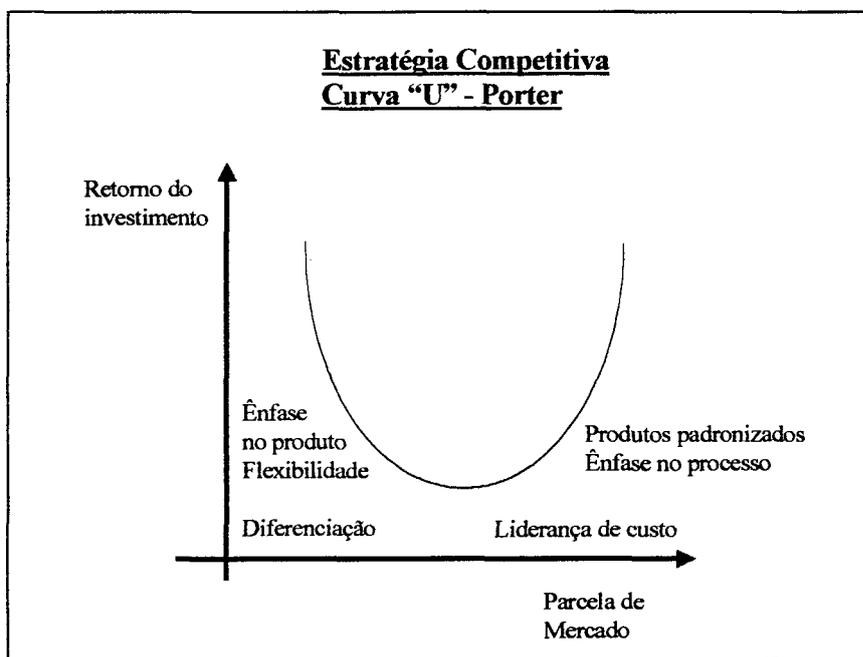
“A interação entre empresas, fornecedores, prestadores de serviços complementares e clientes impulsiona os processos de aprendizagem coletiva, ao ponto de gerar inovações baseadas no fortalecimento das redes de cooperação (com outras empresas e com instituições de investigação científica e tecnológica), gerando um efeito sinérgico, fruto exatamente do reforço dos elos, ou seja, da compreensão e da articulação da cadeia” (BRDE, 1998, p. 41).

Amin (1994) compara um cluster a um cérebro coletivo, no qual o produto de anos de experiência e *know-how* pulsa pelos canais do sistema econômico local (empresas, instituições, residências, etc.), ao criar e disseminar novos casos de inovação e conhecimento. Amin destaca que essa capacitação permanece no ar e no sangue dos habitantes do cluster, e são transmitidos através das gerações e pelo mútuo contato entre as pessoas.

Muitos países estão atentos para o fato de que redes de PMEs têm se mostrado mais efetivas na realização de importantes inovações, não só em termos de produtos e processos, mas em termos de organização industrial e na forma relacional entre as empresas.

Conhecer tecnicamente o produto e o mercado, não é mais suficiente. É preciso, além disso, possuir uma estratégia competitiva, conhecer o mercado local, ter uma marca, e dispor de parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, terceirização, franquias, fabricação, logística, gestão e equacionamento econômico-financeiro. O projeto do negócio extrapola a empresa, e as próprias capacidades e competências das pequenas e médias organizações (Casarotto e Pires, 1998).

Até o momento da criação de ambientes locais competitivos, com a integração dos atores e empresas locais, e o início da cooperação entre pequenas e médias empresas, só restava a estas competir por diferenciação, em pequenos nichos de mercado, como Porter (1996), na sua famosa curva “U” enfatizava, conforme a figura 8.



Fonte: Porter, 1996 in Casarotto e Pires, 1998, p.14.

Figura 8: Curva "U"

Atualmente, de acordo com as novas formas de organização entre as pequenas e médias empresas, pode-se dizer que elas podem competir por:

- Diferenciação de produto: associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede top-down;
- Flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

As pequenas empresas, normalmente, são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas nas funções produtivas. Se estas pequenas empresas puderem agregar vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competir com as demais.

O que as empresas de pequeno porte sempre fizeram, e bem, foi produzir com flexibilidade e administrar esta produção. À medida que o mundo dos negócios foi adquirindo complexidade, a cadeia de valor foi se expandindo, e suas competências centrais e de produção tornaram-se insuficientes para manter a competitividade. É aí que entra a cooperação, que vem compartilhar as funções iniciais e finais da cadeia de valor, disciplinando as atividades.

“A superioridade competitiva baseia-se na captação da melhor maneira de coordenar as atividades e não somente concentrar esforços na detecção de quais são estas atividades. Deste modo, define-se que a vantagem competitiva reside não somente na escolha de quais as atividades são necessárias e como configurá-las, mas também, na maneira como elas se articulam” (BRDE, 1998, p. 41).

Assim sendo, torna-se essencial o fortalecimento da ligação entre as atividades das empresas e os elos externos, pois uma forma básica de alavancagem competitiva dentro do novo modelo se descortina. Esta integração entre as atividades das empresas e instituições da sua cadeia produtiva, pressupõe que a cadeia como um todo, inclusive os empresários, possuam uma visão ampliada da sua competitividade, e a partir desta visão, possam integrar recursos em busca de uma vantagem competitiva sustentável para a sua região.

2.4 Conclusões do Capítulo

Este capítulo do referencial teórico foi dividido em duas partes. Na primeira etapa foram vistos vários exemplos de modelos exitosos de competitividade regional no mundo, onde foi dada especial ênfase ao caso italiano. A partir dos casos estudados e seus elementos, foi possível abstrair os princípios do modelo teórico em uso neste trabalho, apresentados no capítulo seguinte. Outros casos poderiam ter sido explorados com maior profundidade, mas visto a semelhança que o caso italiano guarda com o contexto regional brasileiro, foi descartada a possível repetição de experiências.

Na segunda parte foram apresentadas algumas abordagens e métodos, oriundos dos exemplos regionais estudados, que serão úteis na operacionalização do modelo teórico e de seus princípios, ou seja, na construção da metodologia de desenvolvimento regional apresentada no capítulo 3 deste trabalho. Novamente, nesta segunda etapa do capítulo poderiam ter sido apresentadas outras abordagens ou métodos em maior detalhe, como é o caso do Modelo de Competitividade das Nações de Porter, ou os tipos de redes de empresas formadas em diferentes regiões, além do exemplo italiano. Estes métodos também foram analisados durante a pesquisa, mas não constam deste capítulo por não terem oferecido contribuição decisiva para a construção metodológica apresentada a seguir. Mesmas as experiências regionais analisadas, por não terem uma maior estruturação metodológica, foram citadas mais como uma justificativa para a necessidade da construção de um modelo teórico, do que propriamente dito para identificar contribuições feitas à pesquisa.

O objetivo deste capítulo foi o de fornecer os subsídios teóricos e fenomenológicos necessários para a construção e o entendimento tanto do modelo teórico, quanto da metodologia, sem ter a pretensão de esgotar os métodos, casos e abordagens ligadas a este tema, mas mostrando, isto sim, que o assunto se encontra em estágio preliminar de discussão, com aplicações empíricas e pouco estruturadas, o que justifica a construção de um modelo teórico e de uma metodologia novos.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Com base no referencial teórico exposto, pode ser apresentada e justificada a elaboração de uma metodologia de desenvolvimento baseada neste novo modelo competitivo. Para que fique clara a transição dos princípios do novo modelo competitivo para os métodos e fases da metodologia, desenvolve-se inicialmente o modelo teórico, para num segundo momento, apresentar-se a metodologia em si.

A relação entre os dois é simples, mas deve ser bem especificada, para que não apenas as decisões metodológicas iniciais sejam fundamentadas, mas para que as decisões de alterações metodológicas, feitas no decorrer das aplicações práticas, possam ser justificadas e melhor compreendidas.

O modelo teórico possui os princípios conceituais que guiam a aplicação metodológica. Esta é a realidade implícita, não-visível, que direciona a ótica, as decisões e as ações relacionadas com a implementação metodológica. Os princípios são confrontados com o contexto no qual a metodologia deve ser desenvolvida. De acordo com as particularidades deste ambiente, é elaborada uma metodologia, que respeita os princípios teóricos e as especificidades do seu contexto de aplicação. Esta é a parte visível do modelo teórico, ou seja, a realidade explícita. De acordo com os resultados da aplicação metodológica, o próprio contexto pode ser modificado, o que acarretará em mudanças na metodologia em uso, ou até mesmo, no caso de alterações muito profundas, nos princípios do modelo teórico.

A figura 9, a seguir, apresenta graficamente esta discussão, onde a realidade é dividida em dois níveis: um nível, não visível, que é a “realidade implícita”, e o outro nível, aparente aos atores, chamado de “realidade explícita”.

Esta distinção da realidade em dois níveis é uma adaptação da nova ótica da física quântica, onde David Bohm (1980) chama a atenção para a “ordem implícita”, formada pelo mundo quântico, não visível aos olhos humanos, mas que em última instância guarda a causa fundamental de tudo o que vemos e vivemos. Porém, estes elementos da realidade implícita não guardam uma relação linear e direta de causa e efeito com os elementos da realidade explícita, pois entre estes dois níveis da realidade existe o contexto. O contexto, onde os atores estão incluídos, altera inexoravelmente a forma como os princípios da realidade implícita se apresentam na realidade explícita. Esta distinção é particularmente útil para o caso da presente pesquisa, pois trata-se de uma pesquisa-ação, onde o pesquisador, apesar de conhecer os princípios teóricos fundamentais e participar da aplicação prática, observa a transformação destes princípios nos mais diversos elementos metodológicos, de acordo com o contexto onde o mesmo está inserido. Como poderá ser observado na descrição da aplicação prática nos capítulos seguintes, muitas alterações foram realizadas na metodologia a partir do confronto entre o modelo teórico e o ambiente em constante alteração, alvo da aplicação prática.

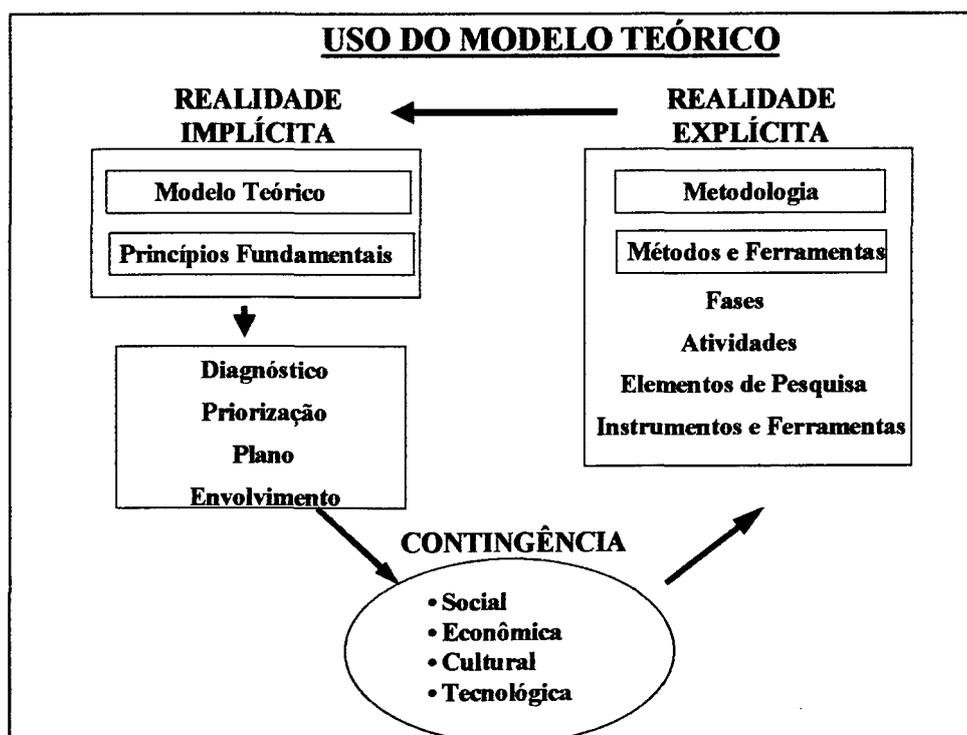


Figura 9: Uso do Modelo Teórico

Portanto, os resultados das aplicações metodológicas são influenciados por quatro elementos:

a) o modelo teórico, que guarda a ótica a partir da qual se percebe o ambiente e se tomam as decisões;

b) o contexto, que em constante mudança, influencia o padrão de decisões e ações tomadas (ética);

c) o pesquisador, que apesar de fazer parte do contexto de aplicação, interage com o ambiente e com o modelo teórico, a partir de sua ótica pessoal, influenciando o curso das ações empreendidas;

d) os resultados da aplicação metodológica em si, que modificam o ambiente e a maneira como o pesquisador percebe o modelo teórico e a realidade.

Nos próximos capítulos, apresenta-se estes elementos em maiores detalhes, as aplicações práticas da metodologia em questão e as alterações que estas produziram no ambiente.

3.1 MODELO TEÓRICO

Os princípios fundamentais que fazem parte do modelo teórico são em número de três e provêm dos exemplos analisados durante o referencial teórico.

Princípio 1 – A competitividade é sistêmica, isto é, complexa, apresentando círculos de causalidade entre elementos distantes no espaço e no tempo (Senge, 1990). No entanto, para a sua compreensão, necessita-se de mecanismos avançados de apresentação da mesma aos atores regionais. Desta forma, a metodologia a ser elaborada deve prever elementos que levem os atores regionais a ampliarem a sua percepção a cerca da sua realidade competitiva, percebendo-a de forma sistêmica. Este princípio possui especial influência sobre as redes de PMEs, particularmente importantes no atual contexto competitivo, sendo uma das expressões mais claras da integração de ações e decisões entre organizações. Esta integração é fruto de uma maior visão sistêmica.

Princípio 2 – O processo sustentável de desenvolvimento regional é endógeno, ou seja, deve ser fruto do acúmulo de capital social que garante maior governância, sobre o território e seus elementos, por parte dos atores regionais (Bianchi, 1996). Através deste processo de aprendizagem sistemático, os atores regionais ampliam a sua visão sistêmica sobre a situação competitiva, ganhando maior capacidade de atuar sobre o seu contexto e fortalecendo a identidade regional, a confiança nos recursos próprios e a capacidade de trabalhar de forma integrada. Desta forma, a metodologia a ser elaborada deve conter elementos que levem os atores regionais à discussão e à elaboração de soluções próprias para os problemas da sua região e das suas empresas. Este princípio possui especial influência sobre o processo de regionalização, resposta das regiões com maior acúmulo de capital social e governância ao processo de globalização.

Princípio 3 – A vantagem competitiva, sustentável, de uma região, está baseada na criação de diferenciais e aspectos distintivos de sua posição. Em todos os casos, onde se encontram regiões com elevados resultados competitivos, sustentados ao longo do tempo, o caráter eminente é bastante claro. Essas regiões são diferenciadas em áreas específicas de atuação, únicas, com formas de organização produtiva e social diferentes, fruto do processo endógeno de aprendizagem, que leva a região e seus atores a encontrarem as soluções sistêmicas para seus problemas e seus desafios em particular. O caráter distintivo é o que dará a vantagem competitiva sustentável à região (Porter, 1997). Contudo, para ser distintiva a região deve ter uma estratégia diferenciada de atuação e contar com formas únicas de organização das suas atividades e de integração das mesmas com a sua estratégia, o que é fruto da governância. Neste terceiro princípio é onde fica mais claro o papel da liderança regional, capaz de colocar um desafio, uma visão de futuro distintiva, que passa a ser compartilhada e perseguida pelos atores regionais (Senge, 1990). Dessa forma, a metodologia deve conter elementos que levem a região a fortalecer sua identidade regional, valorizando suas peculiaridades, suas vantagens comparativas e sua capacidade de diferenciação em forma de vantagens competitivas sustentáveis.

Estes três princípios diferem do modelo clássico de desenvolvimento regional, baseado em ações exógenas, pontuais (normalmente em nível macro ou micro competitivo) e pouco distintivas. Quando da competição baseada em grandes empresas e intensiva em capital, este modelo clássico se mostrava bastante efetivo, pois os princípios sistêmico, distintivo e endógeno eram inerentes à existência destes grandes conglomerados. Cabe lembrar que isso ainda acontece em algumas regiões do globo.

No modelo clássico, as ações de auxílio (exógenas) às pequenas e micro empresas, como as estruturais e as macro e micro competitivas, ficavam por conta do governo. Contudo, outras regiões, apesar de não possuírem estas características, também se mostraram extremamente competitivas, como é o caso da Itália, onde as redes de PMEs e a Regionalização são traços fortes da sua forma de competir. Neste caso, os princípios sistêmico, endógeno e distintivo passaram a fazer parte do próprio contexto regional. Este é o modelo utilizado neste trabalho, pelo fato de estar mais próximo ao contexto regional brasileiro.

3.2 ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA

No decorrer do capítulo, será visto que a metodologia desenvolvida, denominada desta forma por se tratar de um conjunto de métodos, é decorrência da aplicação do modelo teórico apresentado anteriormente ao contexto regional em questão. Assim sendo, antes da apresentação da metodologia em si, é preciso caracterizar o contexto regional, alvo da aplicação prática.

3.2.1 Contexto Regional

O contexto regional brasileiro pode ser caracterizado da seguinte maneira:

- O Brasil é um país continental, dividido em cinco regiões de amplas dimensões territoriais: Sul, Sudeste, Oeste, Norte e Nordeste. Cada uma destas regiões conta com diversos Estados e um grande número de micro-regiões;

- As diversas regiões brasileiras possuem estágios de desenvolvimento bastante diversos, o que demanda da metodologia flexibilidade no sentido de prover atividades básicas para as regiões menos desenvolvidas e atividades já consideradas intermediárias para as regiões mais desenvolvidas;

- O país não dispõe de políticas claras de desenvolvimento regional, nem de forma explícita, nem implícita, tanto em nível federal quanto estadual. As ações mais organizadas neste sentido, surgiram a partir de 1995, possuindo portanto, pouco tempo de existência e não tendo atingido ainda a sua maturidade;

- A maior parte das ações desenvolvimentistas em curso é do tipo exógeno, concentrando-se apenas em questões relacionadas aos custos operacionais das empresas e dos setores produtivos, geralmente envolvendo incentivos, isenções fiscais e facilidades territoriais;

- O tecido empresarial brasileiro é composto em grande parte por empresas de pequeno e médio portes, sendo que estas não possuem acesso facilitado a recursos financeiros e tecnológicos;

- As empresas nacionais, com exceção das multinacionais e dos grandes grupos (em pequeno número), estão em estágio ainda incipiente em termos de gestão organizacional (Fleury e Fleury, 2000);

- O país, apesar de apresentar deficiências em termos de capital e infra-estrutura, bem como em termos de escala de operação das suas empresas, não apresenta modelos de organização empresarial baseados em redes de empresas, praticamente não existindo um cluster que possa ser considerado maduro, e poucos ainda em fase de desenvolvimento⁴;

- O tecido institucional de apoio competitivo está baseado nas organizações do “Sistema S” (Sebrae, Senai, Senac, Senat, Senar) e nas suas federações, ainda com pouca influência no processo de governância regional e pouco utilizado pelas empresas em geral;

⁴ Talvez uma das exceções, em termos de clusters maduros, seja o cluster coureiro-calçadista do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul.

- Poucos são os casos de organizações de apoio competitivo desenvolvidas pelos próprios empresários;

- O tecido empresarial brasileiro é bastante jovem, sendo que empresas que estão na terceira geração de gestão, são a exceção. Portanto, o tecido empresarial nacional pode ser caracterizado como imaturo (Argyris, 1992), tendo passado há pouco tempo pela fase de substituição das importações (Pacheco, 1996);

- Os conceitos característicos do novo modelo competitivo, representados pelas noções de clusters, cadeias competitivas, competitividade sistêmica e agências de desenvolvimento, começaram a impregnar acadêmicos e governantes, tanto da escala federal quanto estadual, a partir do ano de 1997. Contudo, estes conceitos ainda são comentados e utilizados de forma fragmentada, sem uma clara percepção do modelo teórico do qual fazem parte, e sem ações específicas, segundo esta nova ótica desenvolvimentista;

- As regiões brasileiras, de forma geral, possuem vantagens comparativas baseadas em recursos naturais e condições edáfo-climáticas pouco aproveitadas;

- O país vem experimentando, desde o Plano Real, um novo ciclo de crescimento, com maior estabilidade e possível continuidade dos planos de desenvolvimento;

- Existe um grande distanciamento entre o contexto empresarial, suas cadeias produtivas e o meio acadêmico nacional, especialmente as universidades, que não participam de forma direta do processo de governância regional;

- A população brasileira, ao contrário do que acontece nos países mais desenvolvidos, possui um nível de escolaridade muito baixo, sendo que esta deficiência também é sentida no âmbito profissional, tanto em termos de mão-de-obra, quanto em termos empresariais.

Já o contexto da Região Oeste brasileira, alvo da aplicação prática, possui outras características, específicas a esta região, que devem ser apontadas:

- É uma das regiões mais “jovens” do País, sendo que o grande impulso do início do seu desenvolvimento se deu com a construção de Brasília, há pouco mais de 30 anos;

- Da mesma forma, as empresas existentes são jovens. Foram criadas por empresários pioneiros, vindos de outras localidades, que trouxeram consigo modelos mentais diferentes do contexto da região;

- A região é pouco densa habitacionalmente, guardando uma grande extensão territorial;
- Como o mercado regional é pequeno, grande parte das ações empresariais de maior porte é voltada, particularmente, para a exportação de produtos primários, explorados a partir dos fartos recursos naturais existentes;
- A região é uma das poucas que não possui um organismo específico para o seu desenvolvimento, nem uma identidade regional fortalecida que sustente o seu processo de evolução e de formação de capital social.

Desta forma, o período parece ser um momento muito propício para a elaboração e aplicação de uma metodologia estruturada, segundo os princípios do modelo teórico. Esta metodologia, desenvolvida em 1998, é apresentada a seguir.

3.2.2 Fases e Níveis da Metodologia

De acordo com os princípios do modelo teórico discutido e com as características do contexto regional brasileiro, a metodologia desenvolvida deveria induzir, através de ações, o fortalecimento desta ótica desenvolvimentista na Região Oeste brasileira. Para tanto, definiu-se trabalhar em três fases, como demonstra a figura 10.

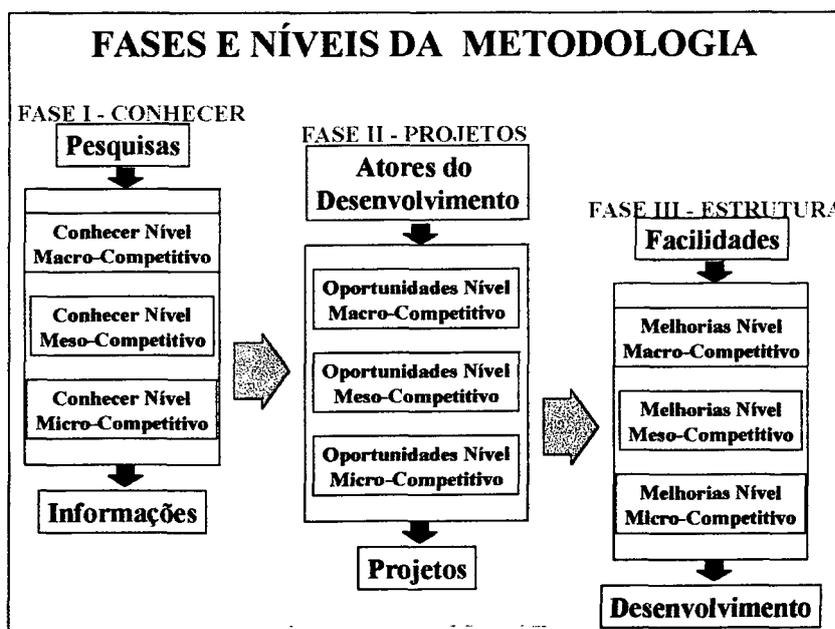


Figura 10: Fases e Níveis da Metodologia

3.2.2.1 Fase I - CONHECER

É a fase onde o objetivo principal é levar os atores, através de uma análise sistêmica da sua realidade competitiva e da elaboração de um conjunto de informações estruturado, a ampliar a sua percepção da realidade, levando-os a identificar projetos coletivos de desenvolvimento e articulando-os em torno de idéias-guia.

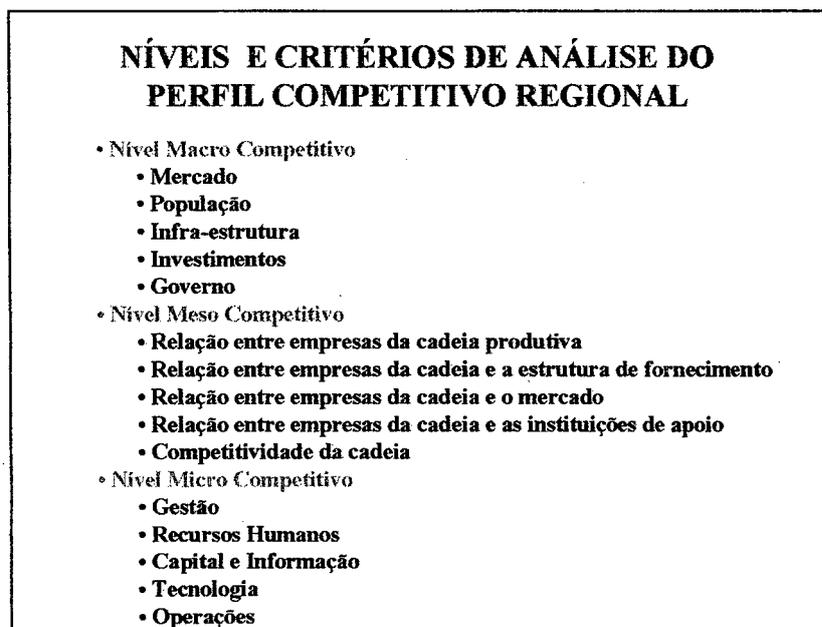
Esta fase é necessária porque nas regiões brasileiras não existe uma visão comum, compartilhada pelos atores regionais, e sistêmica, sobre a sua situação competitiva. Por não existir esta visão, as ações integradas entre os mesmos também são raras, uma vez que estes não percebem a inter-relação entre seus problemas. Este é um dos principais problemas da Região Oeste, que é totalmente desprovida deste tipo de informação.

Como salientam Casarotto e Pires (1998) e Bertini (1998), para que o pacto territorial se consolide, é preciso que os atores regionais trabalhem sobre uma mesma base de informações, que esteja estruturada de forma a induzi-los a uma visão sistêmica sobre sua situação competitiva. O objetivo desta primeira fase da metodologia é exatamente este: levar os atores regionais a debater seus problemas sobre uma mesma base de informações. Para que esta base de informações seja estruturada de forma sistêmica, ela é inicialmente dividida em três níveis de análise, para posteriormente ser sintetizada, sob a forma de um sistema competitivo, onde estes três níveis aparecem relacionados entre si.

3.2.2.1.1 Níveis da Fase I - CONHECER

Como forma de induzir a visão sistêmica no contexto regional, esta primeira fase foi subdividida em três níveis. Estes três níveis são uma adaptação dos quatro níveis apresentados na abordagem sistêmica do Instituto de Desenvolvimento Alemão, como foi abordado no referencial teórico. Desta forma, os níveis meta e meso, da abordagem teórica, foram condensados sob o título de nível meso competitivo. Já os demais níveis competitivos (macro e micro) continuam com as mesmas denominações e significações.

Por sua vez, cada um destes níveis, é dividido em cinco critérios que orientam as coletas de dados e as análises realizadas, conforme descrito a seguir e apresentado no quadro 7.



Quadro 7: Níveis e Critérios de Análise do Perfil Competitivo Regional

a. Nível Macro Competitivo

No nível macro, a realidade competitiva regional deve ser analisada com base em indicadores sociais, econômicos e de infra-estrutura. Além disso, informações sobre mercado, cenários e tendências futuras também são levantadas com o objetivo de montarmos um quadro exibindo a situação macro competitiva regional. Procura-se atuar nas condicionantes estruturais da região. Estes dados e informações são provenientes de fontes primárias e secundárias de pesquisa.

Este nível é analisado e apresentado aos atores regionais segundo cinco critérios, escolhidos como elementos de análise para o nível macro competitivo. Foram feitas algumas adaptações consideradas importantes para o desenvolvimento regional por parte do Diamante da Competitividade de Porter (1996), dos fatores competitivos chave do Fórum Mundial para a Competitividade (WEF) (Brazil, 1997) e das variáveis estudadas pelo Instituto de Desenvolvimento Alemão (1994).

Critério 1 - Mercado local. Neste critério analisa-se como o mercado influencia, ou poderia influenciar, o desenvolvimento da região.

Critério 2 – População. Verificam-se as condições da população para atuar no desenvolvimento regional, tanto em termos de formação quanto em termos de qualificação.

Critério 3 - Infra-estrutura. Examinam-se os elementos “clássicos” da competitividade regional como: estrutura de saúde, educação, transportes, comunicação, energia e recursos naturais.

Critério 4 – Investimentos. São analisadas as previsões de investimentos públicos e privados para a região, como forma de garantir a melhoria de condições de infra-estrutura para o desenvolvimento.

Critério 5 - Governo. O último critério sobre o qual a metodologia atua no nível macro competitivo é o critério “governo”, onde procura-se identificar ações relacionadas com o governo local, estadual e federal que estejam de acordo com as prioridades estratégicas regionais, bem como sua influência no contexto competitivo da região.

b. Nível Meso Competitivo

No nível meso competitivo o foco de análise e ação são as principais cadeias produtivas presentes na região. Este ponto foi escolhido por se tratar de uma marca bastante clara do modelo teórico em questão, onde a nova geografia econômica pode ser melhor compreendida quando se segue a lógica de agregação de valor dentro das inúmeras relações de negócio existentes entre os elos das cadeias produtivas regionais (Porter, 1996); (Bianchi, 1997). A partir do ponto de vista das cadeias produtivas, são enfocados cinco critérios, escolhidos a partir de uma adaptação do Modelo de Competitividade da Indústria e do Diamante da Competitividade, ambos de Porter (1996), tendo como referência os estudos efetuados por Bianchi, 1996, sobre os distritos industriais italianos.

Critério 1 - Relação entre as empresas nas cadeias produtivas. É enfocada a capacidade de atuação integrada entre as empresas de uma cadeia produtiva com o objetivo de resolverem seus problemas comuns. Este aspecto é muito importante, pois traz para o ambiente de negócio das empresas a visão sistêmica através da sua cadeia produtiva.

Critério 2 - Relação entre as empresas das cadeias produtivas e sua estrutura de fornecimento. Da mesma forma como é analisada a inter-relação entre as empresas, a relação entre as empresas e a sua estrutura de fornecimento é abordada de forma específica neste critério, pois o adensamento da cadeia produtiva, a partir do desenvolvimento de fornecedores capazes, é fundamental para a sua competitividade (Porter, 1997) .

Critério 3 - Relação entre as empresas da cadeia produtiva e o seu mercado. Do mesmo modo como o critério mercado é alvo de ação no nível macro competitivo, neste critério ele é enfocado de maneira específica sob o ponto de vista da cadeia produtiva em questão, procurando-se estabelecer a existência de uma integração inteligente entre as demandas de mercado e a estratégia de atuação da cadeia produtiva em questão.

Critério 4 - Relação entre as empresas da cadeia produtiva e as instituições de apoio competitivo existentes no território. Procura-se identificar problemas e oportunidades para a ação das instituições de apoio competitivo, sob uma ótica sistêmica, detectando os pontos de alta alavancagem competitiva das diversas cadeias, onde a ação destas instituições se faz mais necessária e onde as mesmas estão sendo desempenhadas.

Critério 5 - Competitividade da cadeia produtiva. Por fim, procura-se encontrar os gargalos em termos de gestão, tecnologia e organização produtiva que podem estar impedindo o excelente desempenho competitivo da cadeia produtiva em questão.

c. Nível Micro Competitivo

No nível micro competitivo, o ponto focal de análise e atuação é a empresa. As empresas da região também são analisadas de acordo com cinco critérios, que darão os subsídios necessários para a atuação nas prioridades organizacionais. Estes critérios foram escolhidos por representarem as cinco áreas onde a competitividade das empresas é analisada, a partir de uma adaptação do modelo de análise utilizado por Fleury e Fleury (2000).

Critério 1 – Gestão. Neste critério é estudada a capacidade das empresas em incorporarem a melhor tecnologia de gestão aos seus negócios.

Critério 2 - Recursos Humanos. Analisa-se a qualificação e formação do capital humano utilizado pelas empresas.

Critério 3 - Capital e Informação. Neste critério a metodologia avalia a capacidade das empresas regionais em obter acesso à informação e capital, com a qualidade e quantidade necessárias ao seu melhor desempenho competitivo.

Critério 4 – Tecnologia. Procura-se analisar como as empresas incorporam tecnologia em termos de equipamentos, procedimentos e informação, como diferencial competitivo.

Critério 5 – Operações. Examina-se a maneira como as empresas da região estão operando seus negócios e quais ações trariam melhores resultados ao seu desempenho operacional.

A idéia não é agir individualmente sobre cada um dos problemas encontrados nestes critérios, que totalizam quinze se juntarmos os três níveis de atuação. Mas sim, ter uma visão integrada e sistêmica, num mesmo quadro de análise da situação competitiva, a partir do qual, possa-se identificar as ações de alta alavancagem que devem ser desenvolvidas pelos atores regionais (Senge, 1990).

3.2.2.1.2 Atividades da Fase I - CONHECER

Para executar a Fase I – CONHECER, foi desenvolvido um método de trabalho, composto de seis atividades, descritas a seguir:

Atividade 1 – Estruturação da equipe de projeto, que deve contar com um responsável pela aplicação metodológica. Esta equipe deve estar qualificada na metodologia em implementação e possuir os recursos necessários para a realização das atividades previstas. Nestas atividades, é importante que a equipe compreenda os princípios conceituais sobre os quais o projeto se embasa e como estes foram transformados na metodologia em implantação. Faz parte desta primeira atividade o planejamento das atividades subseqüentes de projeto, bem como o lançamento oficial do projeto na região.

Atividade 2 – Entrevista com atores-chave. Realização de entrevistas com atores regionais com o objetivo de se ter uma visão preliminar do escopo de atuação regional e das fontes de dados secundários existentes. Como produto destas entrevistas, o responsável pela

implementação metodológica obtém: a) uma lista de documentos secundários que devem ser coletados para análise; b) uma lista de atores regionais que devem ser entrevistados; c) uma lista de fontes para coleta de dados secundários; d) uma lista das principais cadeias produtivas da região; e) pontos importantes para a competitividade regional, que devem ser levados em consideração na estruturação das demais pesquisas e na análise dos dados coletados.

Atividade 3 – Coleta e Análise de Dados Secundários. A partir da lista de atores a serem entrevistados e documentos a serem coletados, procede-se a respectiva coleta de dados secundários e sua análise. A análise destes dados enriquece a lista de atores a serem entrevistados e a própria lista de documentos a serem coletados. Nesta fase, pretende-se reunir todas as informações necessárias para a consolidação do Perfil Competitivo Regional, de acordo com seus níveis e critérios. Apenas as lacunas de informação, não preenchidas pelos dados secundários coletados, é que serão alvo de pesquisas primárias (de campo). A coleta e análise de dados secundários deve tentar minimizar as pesquisas de campo, tornando esta primeira fase da metodologia, a mais breve possível.

Atividade 4 – Elaboração dos Planos de Pesquisa e de Entrevistas. Com base nos dados secundários analisados e nos resultados das primeiras entrevistas realizadas, surgem os objetivos das pesquisas de campo (caso sejam necessárias) e das entrevistas em profundidade. Estes objetivos de pesquisa são convertidos em variáveis de pesquisa, e estas, por sua vez, devem nortear a elaboração dos instrumentos de pesquisa: a) questionários de pesquisa de campo; b) roteiros de entrevistas com os atores regionais selecionados; c) planos de amostragem.

Atividade 5 – Realização das Pesquisas e das Entrevistas. De acordo com o plano de pesquisa elaborado, as pesquisas de campo e as entrevistas são executadas. É importante salientar que as entrevistas devem ser realizadas pela própria equipe do projeto, uma vez que o contato com estes atores, além de muito importante para a consolidação do Perfil Competitivo Regional, é a primeira oportunidade de iniciar o processo de fortalecimento do pacto territorial.

Atividade 6 – Análise das Pesquisas e Entrevistas. Com base nos resultados compilados das pesquisas de campo, das entrevistas com atores regionais e da coleta dos dados secundários, é realizada a análise destas informações, com o objetivo de consolidar o Perfil Competitivo Regional. Para tanto, as informações são analisadas dentro do três níveis de atuação da metodologia, e dentro de cada nível em relação aos cinco critérios mencionados anteriormente. Esta consolidação toma a forma de relatórios, por meio dos quais os atores regionais poderão debater e analisar a situação competitiva.

3.2.2.1.3 Método de Avaliação Competitiva Sistêmica

Em cada um dos três níveis competitivos existem cinco diferentes critérios de avaliação. Estes quinze critérios formam o método de avaliação competitiva sistêmica, uma parte importante da metodologia. Foi desenvolvido na versão 1999 da metodologia, ou seja, na versão validada com a aplicação Beta. Este método possui o objetivo de fornecer um panorama simples, estruturado e de fácil compreensão por parte dos atores regionais, ao mesmo tempo que permite uma visão sistêmica e ampliada dos diversos elementos da sua realidade e de como estes estão interligados. Para tanto, são criados três índices competitivos, um para cada nível de análise, que se fundem num Índice de Competitividade Regional, conforme demonstrado no quadro 8.



Quadro 8: Índices de Avaliação Competitiva

Cada um dos critérios, em cada um dos três índices, deve ser avaliado conforme uma escala simples:

Avaliação Alta, para os critérios onde a região alcança elevados níveis de performance, se comparado aos padrões regionais verificados na atualidade.

Avaliação Média, para os critérios onde a região se encontra numa situação estável, apresentando virtudes e deficiências que não chegam, nem a comprometer de forma definitiva, nem a impulsionar de maneira direta o desenvolvimento local.

Avaliação Baixa, para os critérios onde a região possui deficiências que afetam diretamente, de forma clara e grave, a sua situação competitiva, sem a presença de pontos positivos que venham a amenizar estes efeitos indesejáveis.

A atribuição destas notas é subjetiva, pois até o momento não existem modelos confiáveis de avaliação objetiva da competitividade sistêmica de uma região. Na verdade, a grande função dos índices é apresentar aos atores regionais uma forma de avaliação um pouco mais estruturada e que seja passível de comparação entre as regiões, apesar das suas limitações, possibilitando a identificação dos gargalos competitivos e das prioridades de ação.

Assim sendo, o Índice de Competitividade Macro toma a forma de uma média obtida a partir das avaliações recebidas pelos cinco critérios que compõem este nível de atuação⁵. O mesmo procedimento é tomado para os níveis Meso e Micro Competitivos. A média da avaliação destes três níveis competitivos resulta no Índice Competitivo Regional. Caso os atores achem conveniente, pode-se utilizar uma ponderação entre os três índices para a obtenção da média final. Os principais pontos positivos e negativos identificados durante a avaliação dos diferentes critérios e níveis de atuação da metodologia serão explicitados nas conclusões do relatório.

3.2.2.1.4 Diagrama de Competitividade Sistêmica

⁵ Um exemplo de aplicação deste método de avaliação competitiva sistêmica, bem como do Diagrama de Competitividade Sistêmica, pode ser visualizado no anexo II.

Como forma de facilitar a visão sistêmica da situação competitiva regional durante o debate dos relatórios, foi criado um elemento final para a elaboração das conclusões do Método de Avaliação Competitiva Sistêmica, o Diagrama Sistêmico da Competitividade. Este diagrama foi criado durante o ano de 2000, a partir da necessidade identificada na aplicação geral da metodologia.

Trata-se de um diagrama de relações que tem o objetivo de relacionar os principais elementos das análises feitas para os três níveis competitivos (Macro, Meso e Micro). Desta forma, a realidade sistêmica, que antes estava dividida em três, passa a ser representada em ciclos de causalidade, com o diagrama mostrando que elementos do nível macro competitivo, por exemplo, não podem ser dissociados de elementos do nível micro competitivo, como pode ser notado na figura 11.

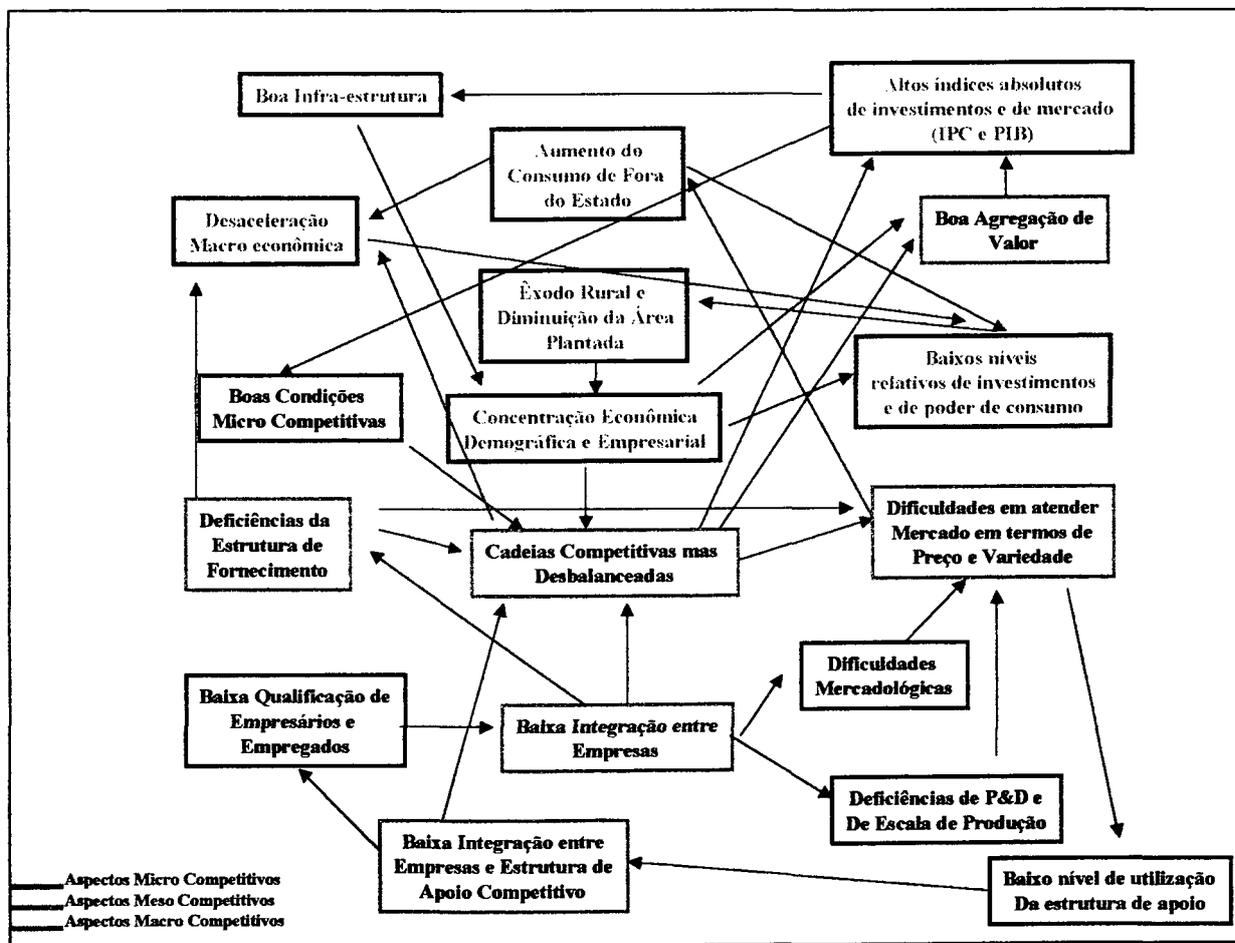


Figura 11: Exemplo do Diagrama da Competitividade Sistêmica

Com isso, os atores pertencentes e atuantes nestes diferentes níveis são levados a perceber a inter-relação entre suas situações e a necessidade de cooperação para a solução de problemas que são comuns, mas cuja solução trará benefícios individuais.

3.2.2.1.5 Método de Validação e Apresentação dos Relatórios da Fase I

Durante as atividades finais da fase I da aplicação geral da metodologia no Mercoeste, ainda durante o ano de 2000, foi desenvolvido um método para a transição da fase I para a fase II da metodologia, tentando maximizar os esforços da fase I na forma de projetos integrados e coerentes com os princípios do modelo teórico em questão. Este método é composto pelos seguintes passos:

Passo 1 – Pré-validação dos relatórios na sua versão preliminar, junto a um grupo de atores das instituições diretamente envolvidas com o projeto. Esta é uma atividade de cunho interno, que tem por objetivo definir se o conteúdo apresentado nas análises é suficiente, e se as análises feitas estão coerentes. As sugestões provenientes das reuniões de pré-validação devem ser incorporadas aos relatórios, que passam para a versão “pré-validada”.

Passo 2 - Validação dos relatórios na versão “pré-validada” junto a diferentes grupos de atores regionais. Antes da versão final dos relatórios, que vai para a equipe jornalística para a elaboração da versão executiva, devem ser realizadas uma série de reuniões de validação dos relatórios com os atores regionais selecionados. Estes atores devem ser escolhidos com base nos contatos feitos no decorrer da fase I, durante a elaboração dos relatórios, e com as oportunidades de projeto já verificadas pelo escritório do Mercoeste. Neste sentido, podem ser feitas pelo menos três tipos de reuniões de validação: a) reunião para discussão do nível macro competitivo, com atores relacionados com esta problemática; b) reuniões para discussão das cadeias produtivas estudadas (nível meso competitivo), com os atores relacionados, tomando-se o cuidado para que tanto atores de atuação macro competitiva, quanto de atuação micro competitiva, dentro do escopo de atuação da cadeia, estejam presentes; c) reunião para discussão do nível micro competitivo, com empresários e instituições de apoio competitivo.

Passo 3 – Finalização dos relatórios. Com base nas sugestões e críticas feitas durante as reuniões de validação, novos dados secundários podem ser coletados, novas entrevistas podem ser realizadas e novas análises devem ser conduzidas, elaborando-se a versão “final” dos relatórios, que deve contar com a impressão mais fidedigna dos atores regionais. O relatório deve ter a ótica dos próprios atores regionais, ampliada a partir do processo de debate e discussão, apresentada de modo estruturado e dentro do princípio sistêmico, no processo descrito na figura 12.

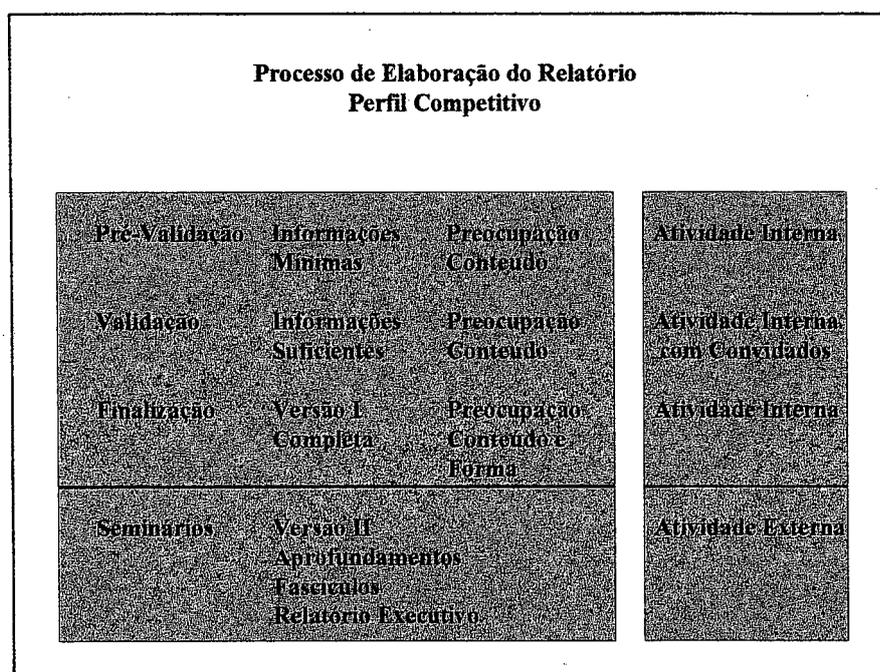


Figura 12: Processo de Finalização dos Relatórios

Passo 4 – Identificação de Idéias-Guia. Ao final de cada reunião de debate deve ser elaborada uma lista de idéias-guia e oportunidades de projetos, com base nas deficiências discutidas durante as reuniões, que poderiam ser alvo de ações integradas para o seu desenvolvimento. Esta memória de reunião será o ponto de partida da Fase II – PROJETO.

Passo 5 – Identificação de Parceiros Potenciais. Com base nas idéias-guia levantadas, os atores regionais, ainda durante a reunião de validação, devem identificar os possíveis parceiros que deveriam ser convidados para participar de uma reunião de

elaboração de um pré-projeto com base na idéia-guia em questão. A partir deste ponto, começa de forma mais efetiva a Fase II da metodologia, como descrito a seguir.

3.2.2.2 Fase II - PROJETOS

Projetos é a fase onde os atores regionais são chamados a debater os resultados das análises competitivas realizadas na fase I. A segunda fase da metodologia tem o objetivo principal de iniciar o diálogo entre os atores regionais, por meio de uma mesma base de informações que induza uma nova ótica desenvolvimentista. Nela, os atores começam a perceber os ciclos de causalidade existentes na sua situação competitiva e são capazes de identificar ações prioritárias no sentido de alavancar seus resultados competitivos. Os atores devem ser levados a entender que existem problemas comuns, fora do seu ambiente individual de ação, e que necessitam da ação conjunta para a sua solução. Estes problemas comuns (restrições do sistema) são as idéias-guia (Casarotto e Pires, 1998) que motivarão a elaboração de projetos integrados de desenvolvimento e o início de um novo padrão desenvolvimentista regional, baseado na ação integrada dos atores regionais, ou seja, no próprio pacto territorial. Nesta fase começam a ser fortalecidos, no contexto regional, os três princípios do modelo teórico.

Além disso, as informações estruturadas no relatório Perfil Competitivo Regional são apresentadas e discutidas com os atores regionais. Nestas discussões amplas e sistematizadas, começam a ser fortalecidos os conceitos de capital social, governância e identidade regional, trabalhados no início deste trabalho.

Conforme já descrito no item anterior, estes eventos estruturados de debate, conduzidos ainda ao final da Fase I, levam à identificação de oportunidades de ação conjunta entre os atores regionais, ao que é dado o suporte necessário para a elaboração de projetos integrados de desenvolvimento regional. Estes projetos são apoiados na sua execução, com a formação das parcerias necessárias a sua viabilidade técnica e financeira. O fluxo metodológico desta segunda fase da metodologia pode ser visualizado na figura 13, a seguir.

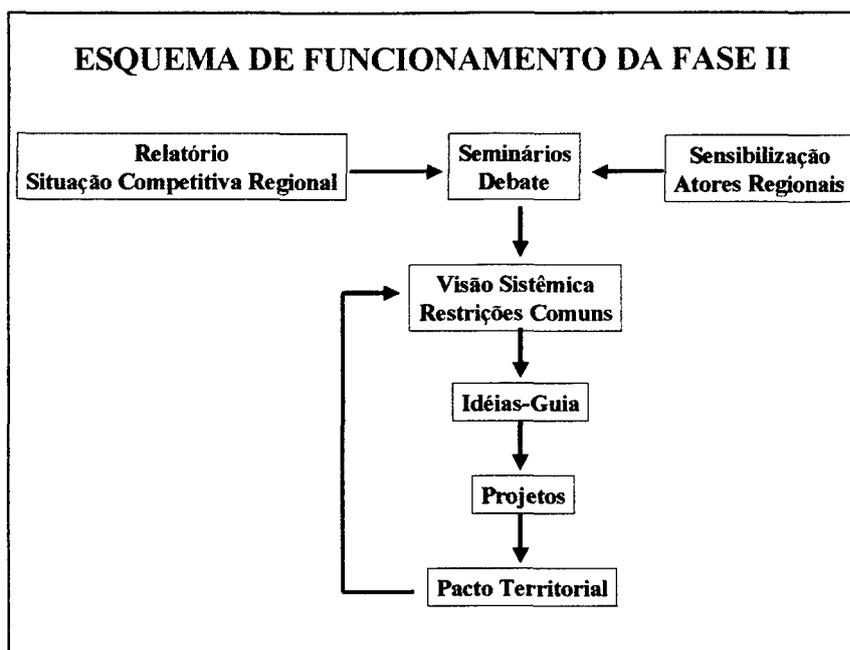


Figura 13: Esquema de Funcionamento da Fase II

3.2.2.2.1 Níveis da Fase II - PROJETOS

As **oportunidades no Nível Macro Competitivo** dizem respeito a grandes questões do ambiente macro competitivo regional, ligadas às variáveis de análise deste nível, como por exemplo: formação de pólos tecnológicos, instalação de centros tecnológicos, fundação de agências de desenvolvimento, formação de vias de acesso e escoamento da produção, criação de estruturas de abastecimento e armazenagem, elaboração de programas de reconversão profissional, estruturação de políticas de fomento e incentivos, etc.

Já as **oportunidades no Nível Meso Competitivo** devem estar relacionadas com melhorias competitivas nas principais cadeias produtivas da região, atuando nas restrições competitivas das mesmas. Estes projetos, de caráter cooperativo, podem ser: redimensionamento da cadeia produtiva, logística, aquisição, laboratórios, novas empresas, programas de qualificação, consórcios entre empresas, balanceamento produtivo, valorização de produto (marketing conjunto), etc.

As **oportunidades no Nível Micro Competitivo** deverão abordar as restrições competitivas identificadas nas empresas da região e dirão respeito a fatores bastante específicos, como tipos de treinamento necessários, necessidade de capital de giro, qualificação profissional e tecnológica, processos produtivos, etc.

É importante salientar que, dentre as inúmeras deficiências encontradas na fase I, os atores regionais devem identificar aquelas prioritárias, onde possam integrar seus recursos no sentido de gerar sempre resultados positivos.

3.2.2.2.2 Atividades da Fase II - PROJETOS

Para executar a Fase II – PROJETOS, desenvolveu-se um método de trabalho, composto de seis atividades, descritas a seguir.

Atividade 1 – Promoção de Eventos de Debate com os atores regionais (parceiros potenciais). Devem ser planejados e executados eventos de divulgação do perfil competitivo regional. O objetivo destes eventos é sair com uma proposta de projeto pré-definida, envolvendo vários atores regionais de forma integrada.

Atividade 2 – Formação de Parcerias. Com base nas idéias-guia surgidas nos eventos de debate, existe uma aproximação entre os atores regionais e suas instituições, o que possibilita a consolidação efetiva de parcerias, com a celebração de um convênio específico para a elaboração e execução do pré-projeto acordado. Dependendo do caso, podem ser necessárias várias reuniões entre os parceiros, até que os termos definitivos do convênio sejam acertados. Este convênio deve definir contrapartidas financeiras e/ou técnicas entre os parceiros do projeto.

Atividade 3 - Estruturação das Equipes de Projeto. Com base nos pré-projetos definidos, a primeira atividade a ser desempenhada é a estruturação de uma equipe encarregada da elaboração do projeto em questão. Esta equipe, composta por representantes dos parceiros envolvidos na iniciativa, deve ser qualificada na metodologia de

desenvolvimento regional segundo a abordagem teórica utilizada neste modelo competitivo, bem como nos seus princípios norteadores.

Atividade 4 – Elaboração dos Projetos Integrados de Desenvolvimento. A equipe estruturada elabora o projeto em questão, apresentando o seu resultado final para validação dos parceiros. Para isso, o projeto deve contar com exequibilidade técnica e financeira. Após esta validação, o projeto pode ser oficialmente lançado na região.

Atividade 5 – Execução dos Projetos Integrados de Desenvolvimento. O projeto validado deve ser executado, de acordo com o seu plano financeiro, cronograma e esquema de funcionamento definidos previamente. Se bem formatados, os projetos iniciais são os que trarão os primeiros resultados da metodologia. Estes resultados, corretamente divulgados, darão um forte impulso no seu ciclo de amadurecimento e desenvolvimento, dando início à elaboração da sua Fase III.

3.2.2.3 Fase III - ESTRUTURA

É a fase onde os atores regionais, sob a forma de uma matriz de parceiros regionais já consolidada, buscam sistematizar os esforços feitos até então, garantindo ao mesmo tempo, a sua continuidade. Com os resultados já alcançados no pacto regional e nos projetos integrados de desenvolvimento, a nova ótica sistêmica de desenvolvimento regional necessita garantir a sua permanência com uma estrutura dedicada a este fim, rompendo com a ótica desenvolvimentista antiga, limitada política, setorial e geograficamente. Nesta fase surgem as instituições intermediárias de governância regional, como forma de solucionar alguns dos problemas comuns de ordem estrutural do território em questão.

Como esta terceira fase da metodologia é uma consequência direta dos resultados obtidos nas duas primeiras, não se pode prever com exatidão elementos ou métodos de trabalho. Por ser uma metodologia endógena-induzida, esta fase é totalmente construída pelos próprios atores regionais. Em algumas regiões italianas, por exemplo, os atores regionais acharam por bem criar um centro tecnológico para dinamizar uma de suas cadeias

produtivas (uma estrutura dedicada), porém em outras regiões os atores preferiram criar uma agência de desenvolvimento regional, que por sua vez, tratou de criar outras instituições de cunho mais específico. Contudo, pode-se identificar, a partir dos resultados preliminares obtidos com as duas aplicações práticas, algumas atividades básicas para esta terceira fase.

A fase III é a fase onde a região, representada pelos seus atores, articulados na forma de uma matriz de parceiros, ainda em formato preliminar, organiza-se para capturar todas as oportunidades que começam a surgir, conforme detalhado na figura 14 a seguir.



Figura 14: Oportunidades de Desenvolvimento Geradas

3.2.2.3.1 Atividades da Fase III - ESTRUTURA

Para executar a Fase III – ESTRUTURA, pode-se prever as seguintes atividades:

Atividade 1 – Divulgação dos Resultados obtidos com os projetos executados na fase II, fortalecendo a motivação para que um número maior de atores e instituições participem desta iniciativa.

Atividade 2 – Consolidação da Matriz de Parcerias. Envolvendo parceiros já interados em projetos específicos e outros parceiros motivados pela divulgação dos resultados da iniciativa, esta fase procura consolidar formalmente o pacto territorial sob a forma de uma matriz de parceiros consolidada. Esta matriz de parceiros deve contar com as instituições que tenham interesse no desenvolvimento regional e que estão realizando, ou planejando realizar, ações de melhoria das condições competitivas da região, para minimizar o número de iniciativas paralelas e divergentes no território. Com isso, a possibilidade de integração de esforços, recursos e de alavancagem dos resultados é muito maior.

Atividade 3 – Institucionalização. A matriz de parceiros consolidada deve institucionalizar o processo iniciado sob a forma de um projeto. Esta institucionalização pode acabar desenvolvendo, inclusive, uma forma jurídica específica para esta iniciativa. Nesta fase, raramente são criadas estruturas inteiramente novas. Na maioria das vezes, os atores, através da ampliação da sua percepção da realidade, enxergam novas funções e formas de organização para as estruturas já existentes. Estruturas pequenas ou informais passam a ganhar maior força de atuação regional. A análise sistêmica da realidade regional aponta também, uma série de espaços intermediários que podem ser preenchidos por instituições do território. Por sua vez, este processo é basicamente de integração e organização dos esforços regionais já existentes, como se poderá ver com clareza na apresentação dos resultados alcançados com a implementação Beta da metodologia.

Atividade 4 – Sistematização. Os esforços realizados nos projetos iniciais, as fases e as atividades da metodologia, devem ser sistematizados, dentro do escopo institucional criado para a iniciativa, que visa garantir a sua continuidade na região.

Como foi visto, estas três fases da metodologia fecham um ciclo (figura 15) que, à medida que vai sendo desenvolvido, traz resultados crescentes, tanto em termos de amplitude das ações desenvolvidas pelos atores regionais, quanto em termos de ampliação da sua visão sistêmica acerca da sua situação competitiva, dos seus negócios e da sua

região, reforçando continuamente os conceitos de governância, capital social e identidade regional.

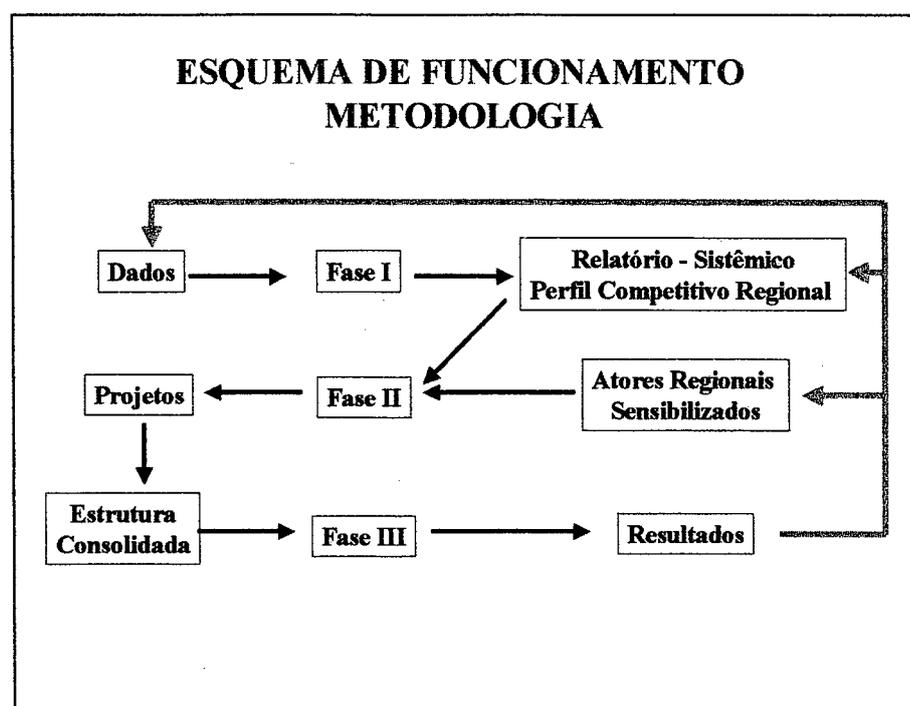


Figura 15: Esquema de Funcionamento da Metodologia

Pelo caráter inovador desta aplicação metodológica e pela sua complexidade inerente, a implementação foi dividida em duas etapas. Uma etapa piloto, aqui chamada de Aplicação Beta, que está descrita em detalhes no capítulo 4 a seguir, e uma Aplicação Geral, descrita posteriormente no capítulo 5. Como se pode notar, no esquema de funcionamento da metodologia, descrito na figura 16, as aplicações metodológicas e os resultados obtidos produziram, ao longo do tempo, diferentes versões da metodologia.

A primeira versão da metodologia (Versão 98/1) ainda teórica, sofreu alterações depois da sua customização para a aplicação específica a que se destinava, gerando a versão 98/2 da metodologia, alvo da aplicação Beta no Distrito Federal. Com base nos resultados obtidos nesta aplicação Beta, a metodologia sofreu novas modificações, resultando a versão 1999, que por sua vez foi utilizada na aplicação Geral iniciada a partir de 2000. A

avaliação dos resultados desta aplicação geral, em 2001, gerou novas modificações na metodologia, dando forma a sua quarta versão (Versão 2001).

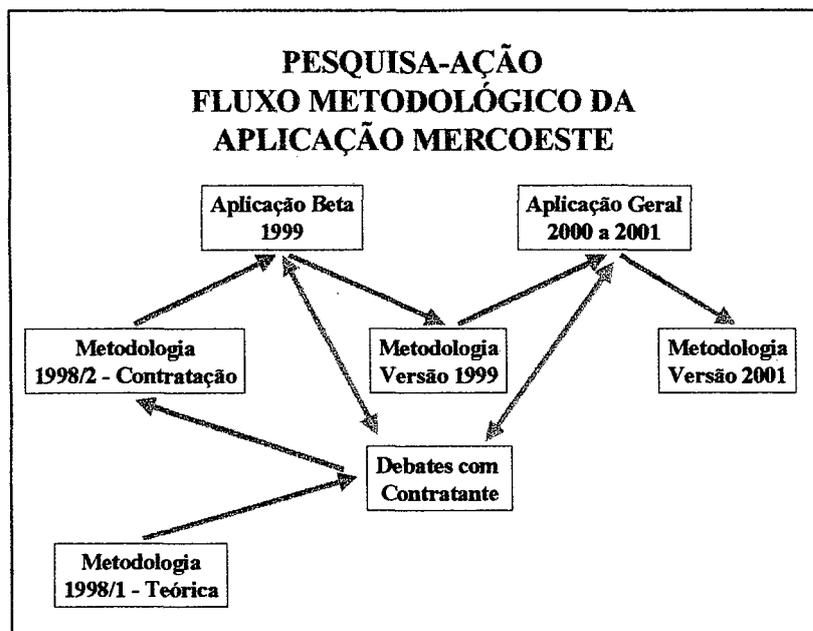


Figura 16: Fluxo Metodológico da Aplicação no Mercoeste

Estas versões, apesar de não alterarem as fases, níveis e atividades descritas neste capítulo, instrumentalizaram melhor a sua operação, através da criação de novos elementos metodológicos e da racionalização de alguns elementos inicialmente previstos. A metodologia completa, na sua versão 2001, após os resultados preliminares obtidos com a aplicação geral, pode ser verificada na tabela 8. Nesta tabela, os elementos originais da metodologia, que não sofreram alterações, estão em preto, os elementos alterados após a aplicação Beta (versão 1999) estão em vermelho e os elementos alterados após a aplicação geral (versão 2001) estão em azul. A descrição destas alterações, bem como dos elementos que não faziam parte da versão 1998 da metodologia, podem ser encontrados nos capítulos seguintes⁶.

⁶ Grande parte dos elementos metodológicos da Fase I, listados na tabela 8, podem ser visualizados no anexo II, que traz o relatório executivo de Goiás em uma versão resumida.

Tabela: Estrutura da Metodologia na Versão 2001

Fase	Atividade	Método ou Instrumento
Fase I – CONHECER	Estruturação da Equipe de Projeto	Manual de Treinamento da Equipe Técnica
	Entrevistas com Atores-Chave	Roteiro de Entrevista com Atores
	Coleta e Análise de Dados Secundários	Roteiro de Coleta de Dados Secundários Lista de Verificação Critérios do Nível Macro e do Nível Meso
	Elaboração dos Planos de Pesquisa e de Entrevistas	Roteiro de Pesquisa de Mercado Consumidor Roteiro de Pesquisa de Cadeia Produtiva Roteiro de Pesquisa de Competitividade Ênfase na tabulação Formação da equipe de tabulação
	Realização das Pesquisas e das Entrevistas	Roteiro de Entrevista com Atores Instrumentos Padrão Grupos de Foco
	Análise das Pesquisas e Entrevistas	Roteiro para Elaboração do Relatório Final Método de Avaliação Competitiva Sistêmica Método de Finalização Diagrama de Competitividade Sistêmica
FASE II - PROJETOS	Promoção de Eventos de Debate	Lista de Idéias-Guia Lista de Parceiros Potenciais Relatório Executivo
	Formação de Parcerias	Convênios
	Estruturação das Equipes de Projeto	Formação de Gestores de Projetos Estrutura de Apoio Técnico
	Elaboração de Projetos Integrados de Desenvolvimento	Estrutura de Apoio Técnico Sistema de Informações
	Execução de Projetos Integrados de Desenvolvimento	Gerentes de Projeto
Fase III - ESTRUTURA	Divulgação dos Resultados	Estrutura de Marketing e Divulgação
	Consolidação da Matriz de Parceiros	Escritórios Regionais Matriz de Parceiros Sistema de Informações
	Institucionalização	
	Sistematização	Estrutura de Apoio Técnico Projetos

Tabela 8: Estrutura da Metodologia na Versão 2001

CAPÍTULO 4

APLICAÇÃO BETA DA METODOLOGIA

Nesta parte da Tese, descreve-se o processo de aplicação da metodologia, desde a criação do projeto Mercoeste em 1997, passando pelo desenvolvimento da metodologia de Alavancagem do Mercoeste durante o ano de 1998 e seguindo até a sua aplicação Beta, no Distrito Federal, em 1999.

4.1 HISTÓRICO DO PROJETO ALAVANCAGEM DO MERCOESTE

Ano de 1997

A Carta de Instituição do Mercoeste foi assinada em setembro de 1997 pelos Presidentes das Federações de Indústrias dos sete Estados⁷ componentes.

"Os signatários da presente Carta de Instituição do Mercoeste assumem, por este instrumento, o compromisso de deflagrar as ações necessárias no sentido de promover a mais ampla mobilização das classes empresariais, políticas e segmentos organizados das comunidades da região do Oeste Brasileiro, que compreende os Estados do Centro-Oeste, acrescidos dos Estados do Acre, Rondônia e Tocantins, denominados unidades da franja amazônica, com vistas a viabilização do seu desenvolvimento auto-sustentado" (Carta de Instituição do Mercoeste, 16.09.1997)

Mais adiante, nesta mesma carta de instituição, surge a definição do que vem a ser o Mercoeste.

"O Mercoeste é basicamente o esforço de articulação planejada que visa aglutinar as forças das lideranças empresariais, políticas e comunitárias do Oeste brasileiro, que compreende os Estados do Centro-

⁷ Neste trabalho considera-se o Distrito Federal como estado, apesar de alguns referências o definirem como um território.

Oeste, acrescidos dos Estados ..." (Carta de Instituição do Mercoeste, 16.09.1997)

Com isto estava lançado o Mercoeste, que muito mais do que um nome, é uma idéia de integração regional, a primeira desse tipo a acontecer nesta região do Brasil. Já no final do ano de 1997, os presidentes das federações procuravam articular a primeira atividade prática desta iniciativa.

Ano de 1998

Como primeiro resultado prático do pacto firmado em nome do Mercoeste, os Presidentes das Federações de Indústrias da região demandam ao Senai, um braço técnico do sistema de Federações das Indústrias, para o desenvolvimento e aplicação de uma metodologia de desenvolvimento regional inovadora e condizente com a Carta de Instituição do Mercoeste, ou seja, que tivesse o seu motivo principal na integração das diversas classes ao processo de desenvolvimento sustentado desta região.

O Senai, depois de avaliar as alternativas metodológicas existentes, decidiu pela contratação da metodologia de desenvolvimento regional descrita na parte anterior desta Tese.

Já em maio deste ano, havia sido elaborada a primeira versão da metodologia, que foi apresentada ao Senai, em Brasília, para análise crítica. Esta primeira versão estava bastante influenciada pelo modelo italiano, com alguns conceitos extraídos diretamente do modelo alemão de desenvolvimento regional, como foi visto no referencial teórico apresentado anteriormente.

Como resultado desta reunião de análise crítica, surgiram sugestões de alterações para tornar a metodologia mais adaptada ao caso regional brasileiro. Uma das sugestões nesta fase foi a de diminuir o número de fases e elementos. Na versão original a metodologia contava com cinco fases e quatro níveis. Ficou acordado que tanto as fases quanto os níveis de atuação, seriam no número máximo de três, a fim de facilitar o entendimento do público da região. Desta forma, por exemplo, foi eliminado o quarto nível competitivo, nível "Meta", utilizado pelo Instituto de Desenvolvimento Alemão.

Esta reunião de análise crítica foi a primeira de um total de cinco, realizadas até a aprovação da metodologia. Elas tinham como objetivo principal fornecer subsídios sobre a realidade regional, buscando tornar a metodologia customizada para o uso dos seus atores, das suas instituições, no seu contexto social, econômico e político. As diversas variáveis eram analisadas por um grupo de quatro pessoas, sistematicamente, que representavam a região na análise da metodologia que estava sendo apresentada.

Outro resultado desta análise, obtido na última reunião, foi a decisão de realizar uma implementação Beta, no Distrito Federal, durante o ano de 1999. Desta forma, os elementos, os níveis e as fases da metodologia passaram por rigorosa avaliação dos atores da região, que colaboraram ativamente na sua formatação final, o que, aliás, está de acordo com seus pressupostos teóricos, uma vez que esta objetiva ser uma metodologia endógena de desenvolvimento. A metodologia foi igualmente elaborada de forma endógena, contando a participação ativa de atores da região.

Ao final do ano de 1998, a metodologia estava finalmente desenvolvida e foi aprovada pelos presidentes das federações para ser validada, através de uma aplicação piloto no Distrito Federal. A metodologia aprovada foi descrita no capítulo 3 e tornou-se o projeto CO 9802 – Alavancagem do Mercoeste – projeto estratégico do Senai Departamento Nacional para a região Oeste brasileira, sob a coordenação do Senai do Distrito Federal.

4.2. ESTRUTURAÇÃO DA APLICAÇÃO BETA

Após a assinatura da Carta de Instituição do Mercoeste, em 1997, os Presidentes das Federações de Indústrias da região, sob a liderança do presidente da Federação das Indústrias de Brasília (FIBRA), solicitou ao Senai que desenvolvesse uma metodologia para apoiar, tecnicamente, a iniciativa.

Para tanto, foi necessário, inicialmente, estruturar uma equipe de trabalho que organizasse as ações necessárias ao desenvolvimento da metodologia solicitada. Esta equipe foi a responsável, durante o ano de 1998, pela avaliação da metodologia que estava sendo desenvolvida para o projeto Mercoeste. A equipe contou com os seguintes membros:

- Coordenação Geral do projeto, exercida pelo diretor do Senai/DF;
- Gestor Técnico, exercido pela gerente de Planejamento do Senai/DF;
- Assessor Técnico, exercido por um assessor da Federação das Indústrias de Brasília;
- Equipe de consultoria, responsável pela assessoria metodológica.

Com o projeto aprovado ainda no final de 1998, o mês de janeiro de 1999 foi utilizado para a elaboração de um planejamento detalhado da estrutura que seria necessária para fazer frente ao cronograma de trabalho daquele ano, que basicamente tratava da implementação Beta do projeto no Distrito Federal.

Neste momento, foram acrescentadas à equipe formada em 1998, a função de Secretária Executiva do projeto e a função de Técnica do Mercoeste, contratadas especialmente para integrar a equipe de projeto. Desta forma, a equipe de projeto, por parte do Senai, deste ponto em diante o órgão executor do mesmo, já contava com cinco membros. Além destes membros internos, a equipe contava ainda com o grupo de quatro consultores externos, fazendo com que o número de envolvidos diretamente com o projeto chegasse a nove pessoas.

No mesmo período foi estruturado o escritório do Mercoeste, junto à sala do Diretor do Senai/DF, com toda a infra-estrutura necessária a sua implementação Beta.

As primeiras atividades de projeto, realizadas neste escritório, com a equipe formada, disseram respeito à: a) capacitação da equipe contratada, que recebeu um treinamento da metodologia de desenvolvimento regional que estava sendo adotada pelo Senai; b) planejamento detalhado das ações a serem executadas em 1999.

4.3 APLICAÇÃO BETA

Por se tratar de um projeto inovador, tanto no contexto regional brasileiro, quanto no contexto institucional das Federações de Indústrias e do Senai, entidades promotoras da iniciativa, a aplicação Beta deveria responder algumas questões antes de ser multiplicada para toda a região:

Questão 1 – A metodologia, principalmente com os passos previstos para a sua Fase I, seria capaz de mobilizar os atores regionais para a elaboração integrada de projetos inovadores?

Questão 2 – Os princípios metodológicos (sistêmico, endógeno e distintivo) seriam fortalecidos no contexto regional, após esta aplicação Beta?

Questão 3 – Quais os instrumentos de pesquisa e as categorias de informações que seriam necessárias para a composição de uma visão sistêmica da situação competitiva regional?

Questão 4 – Qual a estrutura, principalmente em termos de pessoal e de capacitações, necessária para a consecução dos objetivos da metodologia?

Questão 5 – Qual o tempo realmente necessário para cada um dos passos previstos na metodologia?

Questão 6 – Os resultados alcançados com a aplicação prática justificariam o esforço da aplicação metodológica, principalmente do ponto de vista da sua instituição promotora?

Estas questões tinham o objetivo principal de garantir maior segurança à instituição promotora na multiplicação da metodologia para os demais Estados, pois a coordenação geral da iniciativa estava com um dos escritórios estaduais do Senai, no Distrito Federal, que assumia, a partir deste momento, todos os riscos inerentes a uma inovação organizacional, sem ter o controle sobre as demais unidades estaduais que faziam parte da iniciativa. Desta forma, a aplicação Beta contou com o seguinte cronograma de implementação da metodologia (tabela 9).

Tabela: Cronograma da Aplicação Beta

Fases e Atividades	Ações	MESES DE 1999											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I - 1	Estruturação do Escritório DF	■											
I - 2	Entrevistas Iniciais com Atores	■	■	■	■								
I - 3	Coleta de Dados Secundários	■	■	■	■	■							
I - 4	Plano de Pesquisa – Mercado Consumidor			■									
I - 4	Plano de Pesquisa – Cadeia Produtiva			■									
I - 4	Plano de Pesquisa - Competitividade			■									
I - 1	Lançamento Oficial do Projeto - FIBRA				■								
I - 5	Execução das Entrevistas com Atores		■	■	■	■							
I - 5	Execução das Pesquisas				■	■	■						
I - 3	Análise dos Dados Secundários		■	■	■	■	■						
I - 6	Análise das Entrevistas		■	■	■	■	■						
I - 6	Análise das Pesquisas						■	■	■				
I - 6	Elaboração dos Relatórios Intermediários						■	■	■				
I - 6	Elaboração do Relatório Final						■	■	■				
I - 6	Validação do Relatório Final								■	■			
I - 6	Elaboração da Versão Executiva									■	■	■	
II - 1	Seminários e Reuniões									■	■	■	■
II - 2	Formação de Parcerias										■	■	■
II - 3	Estruturação de equipes de projeto										■	■	■
II - 4	Elaboração de Projetos										■	■	■
II - 5	Execução de Projetos											■	■
III - 1	Divulgação dos Resultados											■	■
III - 2	Consolidação da Matriz de Parceiros											■	■

Tabela 9: Cronograma da Aplicação Beta

A aplicação Beta da metodologia, com o objetivo de validação para sua multiplicação aos demais Estados, utilizou todo o ano de 1999. Entre janeiro e setembro de 1999 foi executada a sua fase I – CONHECER, com todos os seis passos descritos no capítulo 3. A partir de setembro, foi implementada a fase II – PROJETOS, com as suas cinco atividades. E nos dois últimos meses do ano, com a divulgação dos resultados obtidos, foi dado início à fase III - ESTRUTURA, como preparação para a implementação geral.

4.3.1 Execução das Atividades da Fase I – CONHECER na Aplicação Beta

Atividade 1 - Estruturação da Equipe de Projeto

A aplicação metodológica começou com a estruturação do escritório regional do Distrito Federal, como foi apresentado no histórico do projeto. Nesta estruturação, elaborou-se o planejamento detalhado da fase I da metodologia, bem como o seu lançamento oficial no Distrito Federal.

Atividade 2 - Entrevistas com Atores-Chave

Após a estruturação da equipe no Distrito Federal, passou-se para a identificação dos atores regionais que deveriam ser entrevistados nesta primeira fase da aplicação Beta. Foi elaborada uma lista preliminar dos documentos (dados secundários) que deveriam ser coletados pela equipe de projeto. Esta fase inicial tinha um objetivo claro: fornecer informações que possibilitassem chegar o mais próximo possível de um perfil competitivo regional, de forma sistêmica, segundo os três níveis de análise, direcionando os esforços complementares que se fizessem necessários. O roteiro de entrevista, apresentado no quadro 9 a seguir, foi utilizado na aplicação Beta, como forma de garantir uma padronização mínima entre as entrevistas realizadas por diferentes membros da equipe de projeto.

1. Identificação do entrevistador e do projeto Mercoeste.
2. Qual o escopo de suas atividades? Qual o papel do seu órgão, em termos de desenvolvimento regional?
Quais os principais projetos em andamento?
3. Qual a sua opinião sobre a situação competitiva do DF?
4. Quais os pontos fortes e fracos do DF, em termos competitivos?
5. Qual a sua opinião sobre a situação competitiva do setor primário?
6. Qual a sua opinião sobre a situação competitiva do setor secundário (indústria)?
7. Qual a sua opinião sobre a situação competitiva do setor terciário (serviços)?
8. Quais os principais setores de impulsionamento econômico ao nível local (5)?
9. O que já foi feito, em termos de projetos de desenvolvimento, e qual as causas de seus sucessos e/ou fracassos (atuais e futuros)?
10. Como está a economia informal? Como resolver este problema?
11. Como atrair investimentos para a região?
12. Quais os programas de capacitação mais necessários?
13. Quais as prioridades em termos de infra-estrutura para desenvolvimento?
14. O que o Sr.(a) faria prioritariamente para desenvolver competitivamente a região?
15. Que outros órgãos, pessoas, projetos e/ou estudos o Sr.(a) acha interessante conhecermos?
16. Outras questões específicas ao entrevistado.

Quadro 9: Roteiro de Entrevista

Estas entrevistas podiam contar com outras questões não previstas no mesmo, à medida que as mesmas surgissem durante a entrevista em questão. Portanto, trata-se de um roteiro não-estruturado de entrevista.

Atividade 3 - Coleta e Análise de Dados Secundários

Com base nas entrevistas preliminares realizadas durante a atividade 2, foi possível mapear uma série de documentos secundários que deveriam ser coletados e analisados pela equipe do Mercoeste em Brasília. Da mesma maneira, a partir deste contato inicial com os atores regionais, foi possível identificar outras pessoas que deveriam ser entrevistadas durante a atividade 5 da fase I da metodologia. Tanto a análise dos dados secundários contribuía para a lista de atores a serem entrevistados, quanto as entrevistas ajudavam na melhor elaboração da lista de dados secundários a serem coletados e analisados.

Atividade 4 – Elaboração dos Planos das Pesquisas e das Entrevistas

À medida que as entrevistas eram realizadas e os dados secundários eram coletados e analisados pela equipe de projeto, ficavam mais claras as deficiências informacionais existentes. Já em março deste ano foi possível identificar as pesquisas de campo (dados primários) que seriam necessárias para a consolidação do perfil competitivo regional. Neste mês foram elaborados e validados três planos de pesquisa: a) Plano de Pesquisa de Mercado Consumidor; b) Plano de Pesquisa de Cadeias Produtivas; c) Plano de Pesquisa de Competitividade.

Ficou claro, com os dados secundários coletados até março de 1999, que o critério “mercado” do nível macro competitivo não era coberto de forma satisfatória por nenhum estudo disponível para o Distrito Federal. Como se viu no referencial teórico (Porter, 1997), a relação das cadeias produtivas com o mercado é fundamental para explicar o sucesso de uma região. Desse modo, decidiu-se pela realização de uma pesquisa de campo junto a consumidores, para a coleta primária destes dados. O plano de pesquisa de mercado consumidor continha também o plano de execução de grupos de foco com consumidores regionais, outra ferramenta que se optou em utilizar nesta aplicação Beta para entender melhor as características do mercado estadual. As entrevistas já realizadas com alguns

atores regionais, bem os dados secundários coletados até então, deram os subsídios necessários para o plano de pesquisa, definindo objetivos de pesquisa, variáveis de pesquisa, amostra, pontos de coleta das informações e estrutura do questionário, o mesmo acontecendo para os grupos de foco.

Da mesma forma como aconteceu para a pesquisa de mercado consumidor, também se identificou a necessidade de uma pesquisa de campo para o estudo de cadeias produtivas, pois os estudos que existiam, quando muito, tratavam do setor, mas nunca com a ótica mais integrada e abrangente que uma visão de cadeia produtiva objetiva fornecer. Assim, em março de 1999, a equipe de projeto decidiu quais cadeias produtivas deveriam ser pesquisadas, as variáveis de pesquisa a serem utilizadas, as amostras, os pontos de coleta de dados e a estrutura de questionário.

Esta pesquisa foi incluída na primeira fase da metodologia, pois ela é um elemento central nos modelos italiano, francês e americano de desenvolvimento regional, aparecendo de diferentes maneiras, quer seja sob a forma de "clusters" como no modelo americano, ou de "distretos industriales" no caso italiano, ou ainda, como "filière" no modelo francês. De qualquer forma, parece ser a maneira mais efetiva de se inserir o nível meso competitivo, na maioria das vezes relegado, na análise competitiva de uma região.

As cadeias produtivas que deveriam ser alvo dos estudos eram em número de cinco: Móveis, Vestuário, Informática, Turismo e Construção Civil. A escolha das cadeias levou em consideração a importância econômico-social das mesmas, bem como o potencial de alavancagem existente a partir das ações previstas no Mercoeste. Essa escolha teve por base os resultados preliminares das análises dos dados secundários coletados, bem como as entrevistas realizadas com os atores regionais.

A pesquisa de cadeias produtivas, da mesma forma como havia sido planejada para a pesquisa de mercado consumidor, contava com dados qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos eram fornecidos pelos grupos de foco, no mercado consumidor, e pelas entrevistas com empresários das cadeias produtivas realizadas pela própria equipe de

projeto no Distrito Federal. Já os dados quantitativos foram provenientes de pesquisas de campo, onde se utilizaram questionários estruturados e pesquisadores contratados. Desta forma, as análises de todos os elementos de pesquisa desta fase I da implantação Beta contariam com dados primários e secundários, bem como com dados quantitativos e qualitativos, como demonstrado no quadro 10 a seguir

PESQUISA CADEIAS E COMPETITIVIDADE		
Níveis Competitivos	Coleta Qualitativa de Dados	Coleta Quantitativa Dados
Nível Meso Competitivo (Principais Cadeias Produtivas da Região)	Entrevistas em profundidade com as principais empresas (Best Practice) das cadeias produtivas na região.	Pesquisa de Campo com as demais empresas da cadeia produtiva. Amostra representativa.
Nível Micro Competitivo (Situação Competitiva das Empresas da Região)	Entrevistas em profundidade com as principais empresas da região. Podem ser feitas junto com as entrevistas de cadeia produtiva.	Pesquisa de Campo com as demais empresas do setor produtivo da região. Amostra representativa.
Instrumentos de Pesquisa	Grupos de Foco Entrevistas em Profundidade Questionários Equipe	Entrevistas de Campo Questionário Pesquisador

Quadro 10: Tipos de Coleta de Dados para Cadeias Produtivas

Decidiu-se aproveitar a pesquisa de campo que seria realizada com as cadeias produtivas e incluir algumas questões nos questionários, com a finalidade de verificar a situação competitiva das empresas do Estado (nível micro competitivo), com base nos cinco critérios definidos na metodologia (Tecnologia, Gestão, Recursos Humanos, Capital e Informação e Operação), pois nesta área também existiam deficiências informacionais. Esta avaliação da competitividade das empresas foi inserida nesta fase I da aplicação Beta, com base nos bons resultados obtidos pelos estudos de competitividade realizados por Fleury e Fleury (2000), que mostram a importância de se analisar sob este ponto de vista (Micro Competitivo) a situação competitiva de uma região.

Atividade 5 – Realização das Pesquisas e das Entrevistas

Os meses de abril, maio e junho foram consumidos na execução das pesquisas planejadas, onde também foram concluídas as entrevistas com os atores regionais e a coleta de dados secundários. No total, conforme se pode observar no quadro 11 a seguir, foram coletados mais de 70 documentos secundários, entrevistados 42 atores regionais, pesquisados 476 consumidores, pesquisadas 124 empresas e entrevistados 57 empresários de cinco cadeias produtivas.

PESQUISAS E ENTREVISTAS REALIZADAS APLICAÇÃO BETA
<ul style="list-style-type: none"> • 42 Entrevistas e Contatos com os principais atores regionais; • Mais de 70 Documentos coletados e analisados (Dados Secundários); • Pesquisa - Competitividade Organizacional (124 Empresas x 72 Questões); • Pesquisa - Mercado Consumidor (476 Empresas x 28 Questões); • 5 Grupos de Foco -30 Consumidores • Estudo da Cadeia Produtiva de Móveis - 11 Entrevistadas • Estudo da Cadeia Produtiva do Vestuário -15 Entrevistadas • Estudo da Cadeia Produtiva de Informática - 7 Entrevistadas • Estudo da Cadeia Produtiva do Turismo - 15 Entrevistadas; • Estudo da Cadeia Produtiva Construção Civil - 9 Entrevistadas.

Quadro 11: Pesquisas e Entrevistas Realizadas – Aplicação Beta

Atividade 6 – Análise das Pesquisas e Entrevistas

Com base nas diversas informações e dados coletados (elementos de entrada), pôde-se realizar as devidas análises e começar a elaboração dos relatórios intermediários (um para cada tipo de atividade de pesquisa) e do relatório final da fase I – Perfil Competitivo do Distrito Federal. Durante os meses de julho e agosto foram produzidos sete relatórios, um para cada atividade de pesquisa realizada, e ainda, um relatório final sobre a situação competitiva do Distrito Federal.

- Relatório de Entrevistas com Atores;
- Relatório de Dados Secundários;
- Relatório de Mercado Consumidor;

- Relatório dos Grupos de Foco com Consumidores;
- Relatório de Pesquisa de Cadeias Produtivas;
- Relatório de Competitividade das Empresas;
- Relatório Final – Perfil Competitivo do Distrito Federal.

Durante a elaboração dos relatórios intermediários ficou clara a dificuldade em se traduzir todas as pesquisas de campo realizadas num documento acessível aos atores regionais, que ao mesmo tempo possuísse a visão sistêmica da situação competitiva da região. Por isso, nesta fase da implementação Beta foi desenvolvido outro elemento da metodologia, o Método de Avaliação Competitiva Sistêmica, que será descrito posteriormente, durante a parte de análise dos resultados da aplicação Beta.

4.3.2 Execução das Atividades da Fase II – PROJETOS na Aplicação Beta

Atividade 1 – Promoção de Eventos de Debate

Nos meses de setembro e outubro, estes relatórios foram apresentados e discutidos nas mais diversas instâncias, tanto internamente, no sistema de Federação de Indústrias, quanto externamente, junto aos atores regionais, para a validação das análises executadas. Durante estes dois meses, o projeto e seus resultados, foram apresentados cerca de 10 vezes, para públicos diferentes. Os efeitos destas apresentações eram sempre discutidos pela equipe de projeto. Alguns dos resultados deste passo de validação serão apresentados na parte seguinte, que trata dos resultados da aplicação Beta. Como resultado imediato do passo de validação dos relatórios, ficou clara a necessidade de elaboração de uma versão executiva do relatório final que apresentasse de forma mais acessível os resultados do projeto de acordo com a abordagem sistêmica. Esta atividade foi desenvolvida em outubro e novembro de 1999.

Atividade 2 – Formação de Parcerias

O relatório executivo acabou sendo o documento principal de divulgação do Mercoeste nos demais Estados e nos parceiros regionais para a formação da sua matriz de parcerias. Este documento foi apresentado, discutido e enviado para todas as entidades e para todos os atores relacionados com o projeto, em todos os Estados do Mercoeste. O

relatório executivo, contendo o Perfil Competitivo do Distrito Federal encontra-se atualmente na sua terceira edição, já tendo sido distribuídos quase cinco mil exemplares em toda a região.

Com base nestas reuniões de apresentação dos resultados da fase I – CONHECER no Distrito Federal e nas reuniões promovidas para debate das oportunidades identificadas, foram surgindo idéias-guia para a elaboração de projetos, e de forma bastante natural, parceiros em potencial, que tinham interesse nos projetos em discussão. Com isso, foram formadas quatro parcerias durante a aplicação piloto no Distrito Federal:

- Parceria com o Sindicato de Móveis do Distrito Federal;
- Parceria com o Sindicato de Vestuário do Distrito Federal;
- Parceria com o Sebrae/DF;
- Parceria com a Tecsoft/Brasília.

Atividade 3 – Estruturação das Equipes de Projeto

Como decorrência direta da discussão de projetos e da formação de parcerias, foram formadas equipes de projeto, que participaram desde o debate das idéias-guia, até a elaboração dos projetos e, posteriormente, durante a execução dos mesmos. Estas equipes foram formadas, na sua totalidade, por membros das instituições parceiras, constituindo-se em equipes mistas de trabalho. Contudo, muitas destas equipes não possuíam a qualificação necessária para o gerenciamento dos projetos elaborados, como se poderá visualizar em maiores detalhes na apresentação dos resultados da aplicação Beta.

Atividade 4 – Elaboração de Projetos Integrados de Desenvolvimento

Com base nas reuniões de debate, viu-se que idéias-guia de projetos surgiram, o que suscitou esforços para a elaboração de quatro projetos durante a aplicação Beta da metodologia. Foram eles:

- Projeto de formação de um consórcio de exportação de móveis;
- Projeto de formação de um consórcio de exportação de vestuário;
- Projeto de qualidade na construção civil;
- Projeto de formação de um consórcio de empresas de informática, chamado de Brasília-Capital Digital.

Atividade 5 – Execução de Projetos Integrados de Desenvolvimento

Destes esforços, dois destes projetos (vestuário e móveis) foram elaborados e aprovados pelos parceiros, inclusive com a aprovação financeira, em janeiro de 2000, quando começaram a ser efetivamente executados. O projeto de construção civil coincidiu com outra iniciativa que estava sendo desenvolvida pelo Sinduscon/DF e foi deixado para um segundo momento. Já o projeto na área de informática foi efetivado apenas no final de 2001, depois de uma série de mudanças nas lideranças das instituições parceiras. A única cadeia produtiva, sobre a qual não foi elaborado nenhum projeto de desenvolvimento, foi a de turismo, onde a iniciativa não obteve resultados.

4.3.3 Execução das Atividades da Fase III – ESTRUTURA na Aplicação Beta

Atividade 1 – Divulgação dos Resultados

Com o relatório executivo produzido e os primeiros resultados concretos em termos de projetos de desenvolvimento bem encaminhados, o final do ano foi dedicado à realização de eventos e divulgação destas informações, aproveitando-se a oportunidade para a preparação da aplicação geral da metodologia nos demais Estados (Acre, Rondônia, Tocantins, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul).

Atividade 2 – Consolidação da Matriz de Parceiros

A partir da execução da atividade 2, na fase II – PROJETOS, foram realizados vários contatos com parceiros institucionais. Alguns estavam diretamente envolvidos com os projetos em elaboração. Outros, entretanto, tinham interesse pela iniciativa como um todo, como alguns Ministérios e Secretarias. Estas aproximações, feitas ainda na aplicação Beta, podem ser consideradas o início desta atividade 2 da fase III – ESTRUTURA da metodologia.

4.4 ANÁLISE DA APLICAÇÃO BETA

A partir dos resultados alcançados pela aplicação Beta da metodologia, ela foi validada com alterações, para ser aplicada nos demais Estados da região. Alguns elementos

de pesquisa utilizados demonstraram ser de grande valor e foram mantidos para a aplicação geral. Outros elementos, por não terem se mostrado necessários, foram eliminados, e alguns outros, acrescidos, procurando-se resolver parte dos problemas enfrentados. Contudo, as alterações realizadas são de cunho operacional e ajudam a instrumentalizar melhor a metodologia inicialmente desenvolvida. A avaliação dos principais elementos metodológicos, bem como as alterações que se fizeram necessárias à metodologia, são descritas a seguir.

4.4.1 Entrevistas com Atores Regionais

Este elemento de pesquisa foi muito importante na aplicação Beta. A equipe de trabalho amplia muito a sua visão da situação competitiva regional, a partir destes contatos com atores selecionados. Uma das características percebidas com maior força nesta atividade de pesquisa é a convergência de opiniões apresentada pelos atores, o que indica que o pacto territorial é possível, e depende muito mais da aproximação destes atores com objetivos comuns, do que da mudança de opiniões e idéias dos mesmos, pois de forma geral, existe um modelo mental dominante na região. Fica ratificado, portanto, a necessidade de se criar oportunidades para que estes atores cheguem ao consenso e à identificação de problemas e projetos comuns.

A identificação deste modelo mental dominante é o passo inicial para se definir até que ponto a estruturação das informações competitivas da região pode ir, e de que tipo de ações e projetos se pode esperar maiores resultados durante a fase II da metodologia. Como foi discutido anteriormente, a fase I é mais provocativa, e para tanto, deve encontrar o ponto certo entre o estágio atual de percepção dos atores e o passo seguinte no processo de aprendizagem. Por este motivo, não se utilizam especialistas nesta metodologia, pois os projetos devem ser coerentes com o estágio existente de percepção competitiva dos atores da região, estimulando o seu desenvolvimento. Esta atividade, portanto, reforça consideravelmente o princípio endógeno do modelo teórico.

Muitos dos projetos que foram elaborados na fase II da metodologia da aplicação Beta, tiveram seu início informal, com o contato e a troca de idéias principiada nas entrevistas. Quando a equipe de projeto voltou, cerca de 5 meses após o primeiro contato, com o relatório da situação competitiva e discutiu seus resultados com os atores regionais, eles concordaram com o panorama apresentado e se engajaram prontamente em algumas idéias de projeto, pois as mesmas representavam a sua ótica, mais estruturada e um pouco ampliada. Além disso, muitas das considerações feitas pelos atores foram incluídas na versão executiva, com entrevistas e fotos dos mesmos, fazendo com que eles se considerassem parte integrante do documento e do projeto como um todo.

Este elemento foi considerado de grande valia para a metodologia em questão e para o atingimento das suas metas, tendo sido mantido na aplicação geral. Contudo, a equipe de projeto no Distrito Federal percebeu que esta atividade necessita de pessoas altamente qualificadas, para que se possa extrair o máximo de seu potencial. Desta forma, deveria ser adicionado ao roteiro de entrevistas, já existente na aplicação Beta, um roteiro completo para esta atividade, com todos os seus passos de execução, devendo ser repassado num treinamento específico, às demais equipes de projeto para a aplicação geral.

Cabe frisar que as entrevistas feitas com alguns atores possuem total relevância para os diversos níveis de análise. Por exemplo, a entrevista feita com o presidente de um sindicato representativo da região, é importante tanto para a análise do nível macro competitivo, quanto do nível meso competitivo, pois este ator pode ajudar a elaborar um pré-desenho da sua cadeia produtiva. Já no nível micro competitivo, este ator pode ser considerado como um empresário.

Outra vinculação preponderante desta atividade com as demais atividades previstas na fase I - CONHECER, é em relação à formação de parcerias e consolidação do pacto regional. Durante as entrevistas, a equipe de projeto já tem oportunidade de falar sobre a iniciativa que está sendo promovida, e assim, motivar os atores regionais a participarem de forma mais efetiva na sua condução, ampliando a matriz de parceiros que conduz o projeto.

O aproveitamento desta oportunidade é fundamental para a fase II da metodologia, pois muitas das parcerias efetivadas tiveram seu início com estas entrevistas.

4.4.2 Coleta de Dados Secundários

A coleta de dados secundários é, de fato, muito importante para a metodologia, pois minimiza os esforços em torno da pesquisa primária, reduzindo assim, a duração da fase I. Deste modo, o tempo entre o primeiro contato com os atores regionais, a apresentação de resultados e a discussão de projeto, também é minimizado, aumentando-se as chances de geração de novos projetos.

Outro ponto a ser salientado é que a coleta de dados secundários possui relação com os três níveis de atuação da metodologia. Para a compreensão do nível macro competitivo, é imprescindível a utilização de dados secundários. Já em relação ao nível meso competitivo, verificou-se que a análise competitiva das cadeias produtivas necessita de dados gerais específicos da cadeia, tanto para a sua avaliação competitiva sistêmica quanto para o próprio planejamento das pesquisas de campo. É preciso identificar elos, locais, tipos e quantidades de empresas. No nível micro competitivo a utilização de dados secundários foi menos enfática durante a aplicação Beta, restringindo-se a dados sobre a população de empresas no Distrito Federal, que foram utilizados na elaboração dos planos de pesquisa de campo. Desta forma, esta atividade da metodologia mostrou-se bastante eficiente, pois possibilitou uma visão sistêmica da região e de suas cadeias produtivas, apoiando diretamente este princípio do modelo teórico durante a aplicação Beta.

Contudo, apesar deste elemento de pesquisa ter sido mantido para a aplicação geral, algumas alterações se fizeram necessárias na forma de condução desta atividade. A primeira alteração metodológica feita foi a elaboração de um roteiro para esta fase da pesquisa. Os dados deveriam ser coletados e compilados da mesma maneira em seis diferentes Estados para a posterior elaboração do Perfil Competitivo Regional. Outra alteração metodológica que se fez necessária foi a preparação de uma lista de verificação dos dados secundários mínimos que deveriam ser coletados por todos os Estados do

Mercoeste, com base nos cinco critérios de análise do nível macro competitivo. Isto possibilitaria a sua consolidação e comparação posterior, durante a fase de análise e elaboração dos relatórios.

4.4.3 Pesquisa de Mercado Consumidor

Outro elemento de pesquisa que foi aprovado e mantido para a aplicação geral da metodologia foi a pesquisa de mercado consumidor. Como aconteceu no Distrito Federal e nas demais regiões brasileiras, não existem dados prontos suficientes sobre o mercado, a ponto de serem incorporados numa visão sistêmica da competitividade regional.

A pesquisa de mercado consumidor possui ligação direta com duas partes importantes do trabalho: a) a avaliação do critério mercado, no nível macro competitivo; b) a análise da relação existente entre as cadeias produtivas regionais e o mercado, podendo-se avaliar o grau de competitividade das cadeias produtivas regionais pelo seu nível de atendimento das demandas de mercado. Portanto, ficou decidido que a pesquisa de mercado consumidor deveria ter um foco preciso nas cadeias produtivas selecionadas para a região.

A principal alteração metodológica em relação a este elemento de pesquisa foi a sua simplificação. Diminui-se o número de questões do questionário de pesquisa de campo, tornando sua coleta e tabulação mais rápidas e simples. Além disso, decidiu-se eliminar a pesquisa de grupos de foco (dados qualitativos) com os consumidores locais, pois como pôde ser avaliado na implementação Beta, esta agregou pouco valor ao conjunto de informações produzido e foi pouco utilizada nas análises para a realização do relatório final. Também foi traçado um roteiro para a execução desta pesquisa de aplicação geral junto aos seis Estados, com a finalidade específica de padronizar sua efetivação e os seus resultados.

4.4.4 Pesquisa de Cadeias Produtivas

De fato, a inclusão deste enfoque em termos de cadeia produtiva, como elemento central de análise no nível meso competitivo, é um dos principais fatores de inovação da presente metodologia. Esta pesquisa coloca lado a lado os diferentes modelos de desenvolvimento, o alemão e o italiano, de forma bastante coerente e mostrando os resultados significativos que tiveram na sua aplicação prática. Por isso, este elemento da metodologia foi considerado indispensável.

Uma alteração realizada na pesquisa de cadeias produtivas diz respeito aos questionários utilizados. Com base na avaliação das questões mais utilizadas para a elaboração das conclusões na aplicação Beta, procurou-se trabalhar com as diretamente relacionadas com os cinco critérios de análise das cadeias produtivas. Assim sendo, essas alterações feitas no questionário visaram uma maior eficiência na busca de informações.

Outra alteração importante nos instrumentos de coleta de dados foi a elaboração de três tipos diferentes de questionários, de acordo com o seu uso e a sua aplicação. Foi feito um questionário para a pesquisa junto às empresas dos elos primários das cadeias produtivas (produtores agropecuários), excluindo-se boa parte das questões mais complexas e sem relação com este escopo de atividade produtiva. Outro questionário elaborado foi para a pesquisa de campo, que também continha um número menor de questões em relação ao questionário geral, utilizado para as entrevistas feitas pelos membros do escritório do Mercoeste na região (entrevistas em profundidade). Todos os questionários possuíam os mesmos tipos de questões, o que possibilitou a sua tabulação conjunta e consolidada, variando apenas o número de itens. Isso possibilitou a integração definitiva das pesquisas de cadeias produtivas e competitividade em um único instrumento de pesquisa, aplicado apenas uma vez em cada empresa, sendo tabulado segundo duas óticas diferentes.

E por fim, alterou-se a metodologia no que diz respeito à criação de um método padronizado de pesquisa e análise de cadeias produtivas. Este método seria multiplicado

para todos os escritórios regionais do Mercoeste como forma de garantir a padronização entre as ações e a sua posterior consolidação regional.

4.4.5 Pesquisa de Competitividade

A pesquisa de competitividade foi considerada indispensável para a avaliação micro competitiva das regiões, pois a região não contava com os dados necessários disponíveis. Além disso, como esta pesquisa de campo estava completamente relacionada com a pesquisa de cadeias produtivas, seu “custo” para o projeto, em termos de tempo e de recursos, foi muito pequeno.

Buscando a sua maior eficiência, a alteração mais importante nesta pesquisa foi feita nos seus questionários, com a racionalização das questões a partir da análise de uso dos dados levantados. Esta avaliação tomou por base as informações utilizadas na análise das pesquisas e na construção da visão sistêmica acerca da competitividade regional.

Os demais elementos de pesquisa foram mantidos para a aplicação geral. Para a pesquisa de competitividade também foi necessária a elaboração de um método padronizado de execução desta atividade, que foi aplicado da mesma maneira nos seis Estados.

4.4.6 Elaboração dos Relatórios Intermediários

A elaboração dos relatórios intermediários demandou um período de tempo muito extenso na aplicação piloto e não foi determinante para a elaboração do relatório final. Pelo fato de ter ficado muito completo, esta ação de aplicação geral nos demais Estados da fase I tornou-se dispensável. Para a aplicação Beta, a atividade teve seu valor porque se tratava de uma validação dos elementos da metodologia, e para isto, os relatórios foram importantes. Então, foram realmente eliminados para aplicação geral, onde esta validação não seria realizada, pois o tempo de execução desta fase I deveria ser minimizado.

4.4.7 Elaboração do Relatório Final

O relatório final foi mantido para a aplicação geral da metodologia, pois este é o elemento central sobre o qual os debates são realizados, e os projetos, desenvolvidos.

Contudo, decidiu-se elaborar um roteiro para o seu desenvolvimento, coerente com as pesquisas que seriam realizadas. Além deste roteiro, também foi necessário desenvolver um método para a avaliação dos diferentes níveis competitivos, que tornasse a sua compreensão mais fácil entre os atores regionais. Neste método de avaliação competitiva deveria estar presente a visão sistêmica da competitividade, trazida para a metodologia por meio de um Diagrama da Competitividade Sistêmica, colocado no final do relatório, relacionando os elementos das avaliações feitas nos três níveis competitivos.

4.4.8 Elaboração do Relatório Executivo

Nas discussões dos resultados da aplicação Beta, foi dada grande ênfase para a importância do relatório executivo, elemento principal de promoção de um novo modelo mental entre os atores regionais, segundo a abordagem endógena, sistêmica e distintiva da competitividade. Este foi o instrumento de pesquisa que chegou de maneira estruturada a um maior número de atores regionais, serviu não só como elemento motivador para a elaboração de projetos no Distrito Federal, mas como elemento de consolidação do pacto territorial.

De fato, o relatório executivo possui uma maneira mais “leve” de apresentar a realidade a partir do ponto de vista dos próprios atores. Isto é possível porque o relatório executivo é elaborado depois da validação do relatório final junto aos atores, quando momentos de participação dos atores regionais são coletados (gravados e fotografados) para fazerem parte do documento na sua versão executiva. Desta forma, muitas das questões apresentadas no relatório executivo são “ditas” pelas próprias lideranças regionais, o que está de acordo com o princípio endógeno da metodologia e facilita a sua aceitação.

4.5 ALTERAÇÕES METODOLÓGICAS

A aplicação Beta levou-nos a realizar algumas alterações na metodologia inicialmente proposta, de forma a aumentar sua efetividade e facilitar o atingimento de seu objetivo principal, que é a elaboração de um conjunto de informações estruturado, de fácil acesso aos atores regionais e que motive a elaboração de projetos integrados de desenvolvimento.

Neste sentido, esforços de pesquisa que não agregavam valor foram eliminados, adicionando-se elementos que pareciam mais importantes, dado o novo contexto de implementação, uma região composta de seis Estados, com dimensão continental. As principais alterações incorporadas na metodologia original são descritas a seguir, com as respectivas justificativas. Além das alterações descritas a seguir, o Método de Avaliação Competitiva Sistêmica, descrito no capítulo 3, também foi desenvolvido após a aplicação Beta.

4.5.1 Elaboração do Manual de Treinamento de Multiplicadores

Para o treinamento dos multiplicadores foi elaborado um manual, com todos os roteiros, métodos, atividades e fases da metodologia. Este manual tinha por objetivo ser o documento base para a execução das diferentes atividades de projeto nos seis escritórios estaduais que estavam sendo estruturados para a aplicação geral da metodologia no Mercoeste.

Este elemento tornou-se necessário quando a complexidade de cada fase e atividade da metodologia foi vivenciada na sua aplicação Beta, e quando esta complexidade foi confrontada com o desafio da sua aplicação geral, onde seriam envolvidas pessoas de Estados diferentes, com o objetivo de seguir um mesmo cronograma, a partir de um método de trabalho padronizado. Também faziam parte deste manual os princípios do modelo

teórico em questão, para que as diversas pessoas envolvidas com esta atividade pudessem compreender minuciosamente os pressupostos e objetivos do trabalho.

4.5.2 Roteiro de Coleta de Dados Secundários

Como foi visto, durante a aplicação Beta percebeu-se a necessidade de elaborar um roteiro para a atividade de coleta de dados secundários. Este roteiro continha os seguintes passos:

Passo 1 – Mapeamento das principais fontes de dados secundários existentes na região. Este passo inicial deveria ser executado com base nas entrevistas e na experiência dos próprios integrantes dos escritórios estaduais do Mercoeste.

Passo 2 – Coleta de Dados Secundários. Com base nas entrevistas com os atores regionais e na lista de fontes mapeadas no passo anterior, os dados secundários deveriam ser coletados. Este passo estaria concluído quando as principais fontes já tivessem sido consultadas, as sugestões dos atores regionais atendidas e a lista de verificação de indicadores satisfeita. Esta lista de verificação de indicadores foi elaborada com base nas informações que se mostraram mais utilizadas para as análises dos cinco critérios do nível Macro Competitivo. Esta lista de verificação pode ser visualizada na tabela 10.

Tabela: Lista de Verificação de Dados Secundários

Indicadores	Situação
Evolução da Produção	
Lavouras :	
Principais culturas	
Horticultura	
Produção animal :	
Efetivo animal	
Piscicultura	
Derivados da produção animal	
Extração vegetal :	
Florestal	
Silvicultura	
Indústria extrativa mineral :	
Evolução da extração de minerais metálicos e não metálicos	
Indústria de transformação :	
Transformação de minerais não metálicos	
Material eletroeletrônico e de comunicações	
Material de transporte	

Beneficiamento de madeira e mobiliário	
Celulose, papel e papelão	
Química, produtos farmacêuticos e veterinários	
Borracha	
Produtos de matéria plástica	
Produtos de higiene e limpeza	
Têxtil, vestuário, calçados e artefatos de couro	
Produtos alimentares e bebidas	
Editorial e gráfica	
Indústria de construção :	
Obras públicas	
Construções e edificações para fins residenciais e não residenciais	
Atividades semi-industriais ou de utilidade pública :	
Produção, transmissão e distribuição de energia elétrica	
Gás encanado	
Tratamento e distribuição de água	
Comércio :	
Comércios atacadista e varejista	
Serviços:	
Assistência à saúde	
Educação, cultura e lazer	
Hospedagem e alimentação	
Conservação e reparação de máquinas, veículos e equipamentos	
Transportes e comunicações :	
Transportes aéreos, ferroviários, hidroviários e rodoviários	
Comunicações e telecomunicações	
Evolução dos indicadores	
PIB do Estado e municípios	
PIB por setor econômico (primário, secundário, terciário)	
PIB per capita do Estado e municípios	
Estimativas de despesas de consumo total e por habitante	
Índice de preços ao consumidor	
Índice de potencial de consumo	
Índice de custo de vida	
Taxas de emprego e desemprego	
Exportações e importações estaduais (balança comercial)	
Lista de empresas por porte e segmento	
Evolução do número de veículos automotivos particulares	
Número de passageiros de empresas de ônibus	
Número de passageiros de empresas aéreas	
Número de conexões no aeroporto	
Volume de carga no aeroporto	
Volume de carga terrestre	
Estruturas de armazenamento (localização e capacidade)	
Número de telefones fixos e móveis	
Número de computadores	
Número de pontos conectados à internet	
Consumo de energia elétrica (comercial, industrial e residencial)	
Manancial hídrico (capacidade hidrelétrica, irrigação, bacias hidrográficas)	
Instituições de ensino primário, secundário, universitário e pós-graduação	
Número de habitantes com ensinos primário, secundário, universitário e pós-graduação	
Número de mestres e de doutores, por área de atuação	
Número de professores, por grau	
Número de alunos, por grau	

Número de laboratórios de pesquisa, por área de atuação	
Número de centros de pesquisa e tecnologia	
Contingente populacional total (população urbana e população rural)	
Evolução da pirâmide etária da população	
População economicamente ativa	
Distribuição de classes sociais	
Médicos por mil habitantes, leitos por mil habitantes	
Índice de desenvolvimento humano municipal e estadual	
Saneamento básico: redes de água e esgoto e coleta de lixo	
Previsão de investimentos para o Estado (público e privado)	
Arrecadação de ICMS, por município	
Principais impostos e contribuições, por valor	
Programas de incentivos e repasse FPM	
Programas de privatização	
Programas de desenvolvimento	
Crédito ao setor privado	

Tabela 10: Lista de Verificação de Dados Secundários

Passo 3 – Compilação dos dados secundários coletados. Os indicadores deveriam ser digitados em uma matriz de tabulação, criada a partir da lista de verificação, comum a todos os escritórios estaduais. Os documentos deveriam copiados e enviados para o escritório central no Distrito Federal, onde estava sendo montada uma biblioteca do projeto.

Passo 4 – Consolidação dos dados secundários. O escritório central, no Distrito Federal, deveria fazer a consolidação dos dados secundários dos Estados, verificando se os mesmos estavam completos e montando a base de dados secundários regional.

Passo 5 – Análise dos dados secundários. Os dados secundários coletados e consolidados deveriam ser analisados pela equipe de projeto, com o objetivo de direcionar as atividades subseqüentes de pesquisa e de formular algumas conclusões preliminares a serem abordadas no relatório final desta fase I da aplicação geral.

4.5.3 Roteiro de Entrevista com Atores Regionais

Da mesma maneira que foi feita com os dados secundários, elaborou-se um roteiro para a atividade de entrevista com os atores regionais. O objetivo era padronizar esta atividade de pesquisa durante a fase I da aplicação geral nos seis Estados. Este roteiro continha os seguintes passos:

Passo 1 – Elaborar uma lista de atores regionais. Esta lista deveria guiar a atividade de agendamento das entrevistas e a sua execução. Ela deveria ser inicialmente elaborada

pelos próprios integrantes do escritório estadual, a partir do seu conhecimento da região, e posteriormente, ser alimentada pelas sugestões obtidas nas entrevistas executadas.

Passo 2 – Elaboração de material de apresentação pessoal e do projeto para ser entregue nas entrevistas. O relatório executivo elaborado para o Distrito Federal foi distribuído nestas entrevistas.

Passo 3 – Agendamento prévio das entrevistas, de acordo com a lista elaborada no passo 1, para que as mesmas pudessem ser realizadas com maior eficiência.

Passo 4 – Execução das entrevistas. As entrevistas agendadas deveriam ser executadas por integrantes da equipe de projeto, qualificados na metodologia. O desenvolvimento destas entrevistas deveria seguir o roteiro especificado, que fôra alterado para a aplicação geral nos seis Estados.

Passo 5 – Registro das entrevistas em meio apropriado, pois devido ao extenso número de contatos a serem realizados, os resultados deveriam ser armazenados.

Passo 6 – Envio de uma cópia das entrevistas realizadas para o escritório central do Mercoeste no Distrito Federal.

Passo 7 – Compilação e análise das entrevistas para direcionamento das atividades subseqüentes de pesquisa, bem como para a identificação dos pontos a serem abordados nos relatórios finais. Os resultados das entrevistas feitas, além de ajudarem na construção da visão sistêmica regional, também deveriam alimentar a coleta de dados secundários, os planos de pesquisa de campo e a lista das entrevistas que ainda deveriam ser realizadas.

4.5.4 Roteiro de Pesquisa de Mercado Consumidor

O roteiro elaborado para a pesquisa de mercado consumidor contava com os seguintes passos:

Passo 1 – Elaboração do plano de pesquisa. Com base nos objetivos desta atividade e nos resultados das análises preliminares realizadas sobre os dados secundários coletados e entrevistas realizadas, deveria ser elaborado, para cada Estado, o plano de pesquisa para esta atividade. O plano de pesquisa deveria conter: a) definição da amostra – quantidade de consumidores por classe; b) definição dos pontos de coleta de dados – estratificando a amostra por ponto de coleta; c) estruturação da equipe de pesquisa.

Passo 2 – Execução da pesquisa segundo o plano estabelecido, com base no questionário padrão definido pelo escritório central no Distrito Federal. A equipe de pesquisa, própria ou contratada, deveria estar qualificada segundo o plano de pesquisa.

Passo 3 – Validação da pesquisa pelo coordenador local, avaliando os questionários preenchidos.

Passo 4 – Envio de cópia dos questionários para a sua tabulação. A tabulação estava centralizada num dos escritórios estaduais para facilitar a consolidação das informações, bem como a montagem dos bancos de dados regionais.

Passo 5 – Tabulação dos questionários, em sistema próprio para este fim.

Passo 6 – Envio da tabulação para análise pelas equipes de pesquisa.

Passo 7 – Análise da pesquisa, com a identificação de pontos a serem abordados nos relatórios finais.

4.5.5 Roteiro de Pesquisa de Cadeias Produtivas

O roteiro elaborado para a pesquisa de cadeias produtivas contava com os seguintes passos:

Passo 1 – Elaboração do plano de pesquisa. Com base nos objetivos desta atividade e nos resultados das análises preliminares realizadas sobre os dados secundários coletados e entrevistas realizadas, deveria ser elaborado, para cada Estado, o plano de pesquisa para esta atividade. O plano de pesquisa deveria conter: a) definição da amostra – quantidade de empresas por elo de cada cadeia produtiva; b) definição dos pontos de coleta de dados – estratificando a amostra por ponto de coleta; c) definição das entrevistas que seriam realizadas pelos integrantes da equipe de projeto (entrevistas em profundidade com base no questionário completo) e das entrevistas que seriam realizadas pela equipe de pesquisadores; d) estruturação da equipe de pesquisa. Este plano de pesquisa deveria contar com um pré-desenho da cadeia produtiva onde estavam identificados os elos da cadeia em questão, bem como quantificadas as populações de empresas por elo, com suas principais

concentrações regionais⁸. A complementação deste pré-desenho, com a qualificação das relações existentes entre seus elos, seria o objetivo da pesquisa⁹.

Passo 2 – Execução da pesquisa segundo o plano estabelecido, com base nos questionários padrão definidos pelo escritório central no Distrito Federal, que eram: a) questionário para entrevista em profundidade; b) questionário para pesquisador de campo; c) questionário para o setor primário.

Passo 3 – Validação da pesquisa pelo coordenador local, avaliando os questionários preenchidos.

Passo 4 – Envio de cópia dos questionários para a sua tabulação. Esta tabulação deveria ser realizada segundo duas óticas: a) tabulação por cadeia produtiva e Estado, para elaboração dos relatórios estaduais; b) tabulação por cadeia produtiva para a região como um todo, consolidando as pesquisas dos seis Estados, para a elaboração do relatório regional.

Passo 5 – Tabulação dos questionários, em sistema próprio para este fim, definido pelo escritório central no Distrito Federal.

Passo 6 – Envio das tabulações para análise dos escritórios estaduais.

Passo 7 – Análise da pesquisa, com a identificação de pontos a serem abordados nos relatórios finais. Neste passo, deve ser completado o desenho da cadeia produtiva e elaborada a sua avaliação competitiva, segundo o método de avaliação do nível meso competitivo, descrito mais adiante.

4.5.6 Roteiro de Pesquisa de Competitividade

O roteiro elaborado para a pesquisa de competitividade contava com os seguintes passos:

Passo 1 – Elaboração do plano de pesquisa. Este plano de pesquisa deveria apenas fazer algumas adições (segmentos empresariais não contemplados) ao plano já definido para a pesquisa de cadeias produtivas, pois os questionários são os mesmos para ambas as pesquisas, fazendo-se apenas uma tabulação diferenciada.

⁸ Estas informações eram obtidas nos dados secundários e entrevistas realizadas.

⁹ Pode ser visto um exemplo de desenho de cadeia produtiva na figura 5.

Passo 2 – Execução da pesquisa segundo o plano estabelecido, com base nos mesmos questionários padrão utilizados na pesquisa de cadeias produtivas.

Passo 3 – Validação da pesquisa pelo coordenador local.

Passo 4 – Envio de cópia dos questionários para a sua tabulação. Esta tabulação deveria consolidar a base de dados das pesquisas de cadeias produtivas e a base de dados dos segmentos empresariais definidos em complemento as estas cadeias. Deveria ser feita de duas maneiras: a) tabulação consolidada por Estado; b) tabulação consolidada para a região, somando todos os Estados.

Passo 5 – Tabulação dos questionários, em sistema próprio para este fim.

Passo 5 – Envio das tabulações para análise dos escritórios estaduais.

Passo 6 – Análise da pesquisa, com a identificação de pontos a serem abordados nos relatórios finais, segundo o método de avaliação do nível micro competitivo, descrito a seguir.

4.5.7 Roteiro para Elaboração do Relatório Final

O roteiro para a elaboração do relatório final conta com os seguintes passos:

Passo 1 – Elaboração do Perfil Macro Competitivo. Utilização dos dados secundários consolidados, das entrevistas com os atores regionais consolidadas e da pesquisa de mercado consumidor consolidada para a elaboração do primeiro capítulo do relatório – Perfil Macro Competitivo Regional. Estas três fontes de pesquisa devem ser usadas para compor as análises realizadas para os cinco critérios deste nível, de acordo com os principais indicadores definidos para cada um dos itens na lista de verificação de dados secundários. Para cada critério do nível macro competitivo, bem como para o nível competitivo como um todo, deve ser realizada uma avaliação, com o que se conclui a análise, segundo o método de avaliação competitiva sistêmica descrito no item 3.2.2.4.

Passo 2 – Elaboração do Perfil Meso Competitivo. Utilização dos dados secundários consolidados, das entrevistas com os atores regionais consolidadas, da pesquisa de mercado consumidor consolidada e das pesquisas de cadeias produtivas consolidadas para a elaboração do segundo capítulo do relatório – Perfil Meso Competitivo Regional. Estas quatro fontes de pesquisa devem ser usadas para compor as análises realizadas para

cada uma das cadeias produtivas, segundo os cinco critérios de análise deste nível. Para cada cadeia produtiva, em cada critério do nível meso competitivo, bem como para o nível competitivo como um todo, deve ser realizada uma avaliação, com o que se conclui a análise, segundo o método de avaliação competitiva sistêmica descrito no item 3.2.2.4.

Passo 3 – Elaboração do Perfil Micro Competitivo. Utilização dos dados secundários consolidados, das entrevistas com os atores regionais consolidadas, da pesquisa de mercado consumidor consolidada e da pesquisa de competitividade consolidada para a elaboração do terceiro capítulo do relatório – Perfil Micro Competitivo Regional. Estas quatro fontes de pesquisa devem ser utilizadas para compor as análises realizadas para cada um dos cinco critérios deste nível, sempre segundo o método de avaliação competitiva sistêmica descrito no capítulo anterior.

Passo 4 – Avaliação Final do Perfil Competitivo, segundo o Método de Avaliação Competitiva Sistêmica, descrito no capítulo anterior, chegando-se a uma avaliação final sobre o Perfil Competitivo do Estado ou da Região como um todo.

4.6 CONCLUSÕES DA APLICAÇÃO BETA

A aplicação Beta permitiu-nos chegar a algumas conclusões importantes. A primeira delas é que a metodologia inicialmente desenvolvida para uso no Distrito Federal foi validada durante a aplicação Beta e que as alterações propostas tiveram o objetivo de sistematizar e detalhar os procedimentos metodológicos. Estas alterações customizaram ainda mais a metodologia, em função do seu contexto de aplicação, principalmente em relação a sua aplicação geral, que era distribuída em seis escritórios estaduais, os quais nunca haviam trabalho de forma integrada, e muito menos, com uma metodologia com esta complexidade e com estes objetivos. Enfim, as alterações realizadas deixaram a metodologia mais estruturada.

Outra conclusão a que se pode chegar diz respeito aos resultados da aplicação Beta em si, em resposta às questões formuladas no início deste item. Neste sentido, a

metodologia, na sua aplicação Beta, mostrou ser capaz de motivar os atores regionais para a elaboração de projetos integrados de desenvolvimento regional. Na verdade, os resultados foram além das expectativas, pois das cinco cadeias produtivas estudadas, quatro já contavam com iniciativas muito promissoras em menos de seis meses após o início dos debates sobre os relatórios da fase I. É importante ressaltar que os projetos de consórcios de exportação de móveis e de vestuário foram os primeiros deste tipo a serem desenvolvidos com a liderança do sindicato empresarial em todo o país, sendo inusitados no contexto competitivo do Distrito Federal. Estes consórcios já realizaram, inclusive, suas primeiras exportações. Desta forma, a metodologia provou ser capaz de reforçar o princípio endógeno do modelo teórico.

Outro ponto a ser ressaltado é em relação à efetividade dos princípios do modelo teórico junto aos atores regionais. De fato, após os primeiros eventos de debate do relatório Perfil Competitivo do Distrito Federal, começou a ficar claro que alguns atores regionais, em diversos níveis de atuação, desde empresários até secretários de ministérios e presidentes de federações, começaram a utilizar os novos conceitos provenientes deste modelo teórico. Desta forma, expressões como “cadeia produtiva” e “competitividade sistêmica”, começaram a fazer parte da nova ótica de uma parcela considerável dos atores regionais, envolvendo inclusive, algumas lideranças muito importantes no Distrito Federal. Esse resultado mostrou que os princípios do novo modelo teórico estavam coerentes com o modelo mental de alguns atores regionais. Além disso, estes resultados provaram que os princípios poderiam ser estimulados a partir da metodologia em uso.

Contudo, uma outra parcela dos atores regionais se mostrou bastante resistente às novas idéias, por vários motivos como: a) resistência política às lideranças que deram o primeiro impulso ao projeto; b) resistência ao nome, confundido com Mercosul; c) resistência ao novo modelo mental em si, para aqueles atores que não aceitavam que a maior parte dos seus problemas pudesse ser resolvida por eles próprios, insistindo na idéia de que o governo deveria prover as soluções competitivas necessárias e que cabia às lideranças reclamar por ações do governo. Alguns destes atores, a partir dos resultados obtidos, já mudaram de postura desde o final do ano de 2000; outros, porém, continuaram

resistindo às novas idéias. Acredita-se que a mudança desta mentalidade, particularmente arraigada nos empresários do Distrito Federal, deva ocorrer aos poucos, a partir da continuidade dos projetos integrados de desenvolvimento e da divulgação dos seus resultados. De qualquer forma, para uma parcela dos atores regionais ficou claro que a metodologia foi capaz de ampliar a visão sistêmica, instigando à integração de esforços em função de problemas percebidos como sendo comuns.

Concluiu-se também, que com a aplicação Beta, houveram impactos significativos nas estruturas das instituições promotoras, tanto no Senai, quanto nas Federações de Indústrias. Isso ficou claro por dois motivos. Primeiro, porque a nova maneira de atuar na região colocou em questionamento a estrutura e a forma de trabalho de todo o sistema da Federação de Indústrias. Resultado disso, foi a elaboração de um novo projeto estratégico do Senai Nacional para a reestruturação estratégica das unidades estaduais, em função das oportunidades e demandas identificadas no projeto Mercoeste. Segundo, porque a aplicação geral da metodologia necessitaria de uma estrutura de suporte em cada um dos Estados, o que significaria o deslocamento de pessoas da instituição para este novo projeto. Mais ainda, estas pessoas deveriam ser qualificadas e possuir conhecimento amplo da região, dos atores regionais e das suas instituições, para poderem executar a metodologia nos seus Estados. Já no início de 2000, estava em curso o processo de formação dos escritórios regionais, que foi finalizado apenas em maio, devido à complexidade das atividades em termos de reestruturação institucional.

Em relação ao princípio distintivo, ficou claro que com o decorrer dos debates com os atores regionais, em busca dos projetos prioritários a serem elaborados, estes começaram a dar maior ênfase aqueles aspectos possíveis de se tornarem vantagens competitivas mais efetivas para a região. Desde a análise sistêmica da situação competitiva, já estava claro que muitos problemas competitivos tinham suas causas na falta de vantagens competitivas claras. Desta forma, apesar do princípio distintivo do modelo teórico não ser apoiado diretamente por alguma das fases da metodologia, pode-se observar que ao envolver os atores locais em debates organizados, tendo por base uma visão sistêmica da situação,

surgiu de forma natural a necessidade de desenvolver vantagens competitivas particulares, coerentes com o contexto regional.

Quanto ao tempo de execução das fases da metodologia, os resultados foram satisfatórios. Por um lado, o intervalo entre o primeiro contato com os atores regionais (início da fase I) e o início dos debates para a elaboração de projetos (início da fase II) havia sido de pouco mais de 6 meses, o que é bastante satisfatório. Por outro lado, o cronograma que havia sido planejado no início da aplicação, em janeiro de 1999, foi atrasado em apenas um mês na atividade de conclusão dos relatórios de pesquisa. Isto foi considerado normal, mas chamou a atenção para a necessidade de se organizar melhor os passos da metodologia, pois a aplicação geral seria bem mais complexa, o que por sinal motivou as melhorias metodológicas anteriormente discutidas.

CAPÍTULO 5

APLICAÇÃO GERAL DA METODOLOGIA

5.1 ESTRUTURAÇÃO DA APLICAÇÃO GERAL

Para que a metodologia, com suas três fases e seus diversos elementos de pesquisa, pudesse ser implementada nos seis Estados do Mercoeste, foi necessário estruturar e organizar a equipe de trabalho que iria atuar nestas atividades, dividindo responsabilidades e organizando as ações no espaço e no tempo. Para tanto, três ações foram necessárias:

a) **Formação dos Escritórios Regionais.** A exemplo do que aconteceu na etapa piloto do Distrito Federal, cada Estado formou um escritório. O processo de formação dos escritórios regionais do Mercoeste tomou os meses de fevereiro e março de 2000, sendo que em alguns Estados, onde estavam havendo trocas de direção no Senai, esta formação dos escritórios foi ser efetivamente consolidada apenas em maio de 2000.

b) **Treinamento dos Multiplicadores do Mercoeste.** Durante os meses de março e abril de 2000 foram treinadas, durante 40 horas, cerca de 65 pessoas, tanto na metodologia de projeto, quanto no modelo teórico sobre o qual esta se embasa. Estas pessoas formaram as equipes do Mercoeste que ficaram encarregadas da execução da metodologia em cada um dos estados. Este treinamento utilizou o manual da metodologia, elaborado após a aplicação Beta, com base nas fases, roteiros, métodos e instrumentos de pesquisa validados.

c) **Elaboração do Plano de Trabalho.** Após o treinamento, as primeiras atividades de entrevista com atores regionais e a coleta de dados secundários, foi feita, no final de abril de 2000, uma reunião geral com os coordenadores estaduais do projeto, no sentido de elaborar um plano regional de atividades, como forma de coordenar as ações entre os Estados, os escritórios e a equipe de consultores do projeto. A tabela 11, a seguir, mostra como ficou este plano.

Tabela: Plano Inicial de Atividades

Fases - Atividades	Ações	Meses de 2000 e 2001																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
I - 1	Elaboração do Curso de Multiplicadores	■	■															
I - 1	I Curso de Formação de Multiplicadores			■														
I - 1	Estruturação dos Escritórios Estaduais			■	■	■												
I - 2	Entrevistas Iniciais com Atores			■	■	■												
I - 3	Coleta de Dados Secundários				■	■	■	■										
I - 4	Planos das Pesquisas de Campo				■	■												
I - 1	Lançamento Oficial do Projeto nos Estados					■	■											
I - 5	Execução das Pesquisas						■	■	■	■								
I - 5	Execução das Entrevistas				■	■	■	■										
I - 3	Análise dos Dados Secundários				■	■	■	■	■									
I - 5	Compilação e Tabulação das Pesquisas								■	■	■							
I - 6	Análise das Pesquisas e das Entrevistas									■	■	■						
II - 1	Eventos de Divulgação do Projeto															■	■	■
II - 2	Formação de Parcerias Regionais															■	■	■
I - 6	Versão Preliminar dos Relatórios Estaduais											■	■	■				
I - 6	Validação e Finalização dos Relatórios											■	■	■	■			
I - 6	Versão Preliminar do Relatório Regional												■	■	■			

Tabela 11: Plano Inicial de Atividades

5.2 APLICAÇÃO GERAL DA METODOLOGIA NO MERCOESTE

Como pode ser visto no plano exposto na tabela 11, dada a complexidade das ações envolvidas na aplicação geral, quer por sua inovatividade regional, quer pela abrangência espacial na qual estas deviam ser desenvolvidas, os prazos estipulados foram bastante otimistas. De fato, pode-se notar pelo cronograma das atividades executadas, apresentado na tabela 12 a seguir, em verde, que os prazos inicialmente estipulados (em vermelho) não foram cumpridos em várias ações. O não cumprimento destes prazos deve-se a uma série de motivos, apresentados a seguir na análise da aplicação geral da metodologia.

Tabela: Cronograma da Aplicação Geral

Fases - Atividades	Ações	Meses de 2000 e 2001																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
I - 1	Elaboração do Curso de Multiplicadores	■	■																	
I - 1	Curso de Formação de Multiplicadores			■	■	■														
I - 1	Estruturação dos Escritórios Estaduais			■	■	■														
I - 2	Entrevistas Iniciais com Atores			■	■	■														
I - 3	Coleta de Dados Secundários			■	■	■	■	■												
I - 4	Planos das Pesquisas de Campo			■	■	■	■	■												
I - 1	Lançamento Oficial do Projeto nos Estados					■	■	■												
I - 5	Execução das Pesquisas					■	■	■	■	■	■	■								
I - 5	Execução das Entrevistas				■	■	■	■	■	■	■	■								
I - 3	Análise dos Dados Secundários					■	■	■	■	■	■	■								
I - 5	Compilação e Tabulação das Pesquisas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
I - 6	Análise das Pesquisas e das Entrevistas																			
II - 1	Eventos de Divulgação do Projeto					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
II - 2	Formação de Parcerias Regionais																			
I - 6	Versão Preliminar dos Relatórios Estaduais																			
I - 6	Validação e Finalização dos Relatórios																			
I - 6	Versão Preliminar do Relatório Regional																			

Tabela 12: Cronograma da Aplicação Geral

A Fase I – CONHECER, da aplicação geral da metodologia, iniciada em janeiro de 2000, ainda não havia sido concluída em Julho de 2001, apesar de neste ano já terem sido realizadas algumas das atividades da Fase II – PROJETOS. A seguir são detalhadas as atividades desenvolvidas durante este período. Logo após este item são apresentadas as atividades previstas, para o final de 2001 e o ano de 2002, dando continuidade à aplicação geral da metodologia no Mercoeste.

5.2.1 Execução das Atividades da Fase I – CONHECER na Aplicação Geral

Atividade 1 - Estruturação da Equipe de Projeto

Durante os meses de janeiro e fevereiro de 2000 a equipe de projeto do escritório do Distrito Federal ficou encarregada de desenvolver o curso para a formação dos multiplicadores do Mercoeste, onde estariam os membros dos demais escritórios regionais, que deveriam ser formados a partir de março de 2000. Para o desenvolvimento do curso de multiplicadores foi preciso formalizar muitas das necessidades de melhoria metodológicas identificadas ainda no final da aplicação Beta, já comentadas no capítulo anterior.

Durante os dias 13, 14, 15, 16 e 17 de março de 2000 foi efetuado o primeiro curso de formação de multiplicadores do Mercoeste, com a duração de 40 horas, onde foram formadas 35 pessoas, provenientes dos seis Estados de aplicação geral da metodologia. Estes multiplicadores estavam dando início ao processo de estruturação dos escritórios estaduais. Durante o restante do mês, foi dado apoio por parte do escritório do Mercoeste no Distrito Federal, aos escritórios em formação nos Estados. Contudo, devido à mudanças no quadro de pessoal de duas unidades estaduais, foi necessário realizar outro treinamento de formação de multiplicadores em maio de 2000, quando então a atividade de estruturação de escritórios estaduais foi concluída. Desta forma, o projeto pôde ser oficialmente lançado em toda a região apenas em junho. A estruturação dos escritórios, iniciada em março com a primeira turma de multiplicadores, foi ser concluída apenas ao final do mês de maio de 2000.

Atividade 2 - Entrevistas com Atores-Chave

Em abril, a maior parte das unidades estaduais começava a estruturar seus escritórios, iniciando a execução das entrevistas preliminares com os atores regionais. Contudo, uma unidade estadual, onde a estruturação do escritório foi mais rápida, iniciou esta atividade ainda em março, enquanto que nas duas unidades estaduais, que só tiveram seus escritórios formados em maio, esta atividade somente foi ser executada deste mês. Com base nestas entrevistas preliminares, fez-se o mapeamento dos documentos secundários a serem coletados e dos demais atores a serem entrevistados.

Atividade 3 - Coleta e Análise de Dados Secundários

A coleta de dados secundários ocupou os meses de março, abril e maio de 2000. Em algumas unidades estaduais, esta coleta foi concluída ainda em abril de 2000.

Atividade 4 – Elaboração dos Planos das Pesquisas e das Entrevistas

Com os escritórios estaduais já formados e capacitados, e com as primeiras entrevistas e dados secundários já coletados, em maio foi possível concluir a elaboração de todos os planos de pesquisa: a) mercado consumidor; b) cadeias produtivas; c) competitividade; d) entrevistas com atores. Neste ponto, os Estados já apresentavam estágios bastante diferentes de aplicação da metodologia. Os que formaram os seus escritórios, ainda em março, já haviam avançado bastante na coleta de dados secundários e entrevistas. Por outro lado, os outros Estados estavam apenas iniciando estas atividades. A tabela 13 mostra parte do plano de pesquisa de cadeias produtivas definido pelas equipes estaduais, identificando, a partir das vocações regionais, atividades mais expressivas e interesses dos atores locais, as cadeias e elos principais a serem analisados em cada um dos Estados.

Escopo de Pesquisa de Cadeias Produtivas

CADEIAS	ELOS	AC	GO	MS	MT	RO	TO	DF
Carne								
	Couro							
	Calçados							
	Leite							
Grãos	Soja e Milho							
	Arroz							
	Aves							
	Suínos							
Algodão								
	Vestuário							
Madeira								
	Móveis							
Construção Civil								
	Cerâmica							
	Granito							
	Calcário							
Turismo								
Café								
Piscicultura								
Fruticultura								

Tabela 13: Escopo de Pesquisa de Cadeias Produtivas

Atividade 5 – Realização das Pesquisas e das Entrevistas

Como as diversas unidades estaduais começaram a execução das pesquisas em diferentes momentos, umas em março, e outras em maio, a atividade de execução dos planos de pesquisa foi ser finalizada apenas em novembro de 2000, apesar de ter sido formalmente iniciada em alguns Estados em maio daquele ano. Ainda durante o mês de maio, membros da equipe do escritório do Distrito Federal viajavam aos Estados oferecendo o apoio metodológico necessário para a consolidação das atividades de pesquisa, garantindo com isso a uniformidade de execução. Estas viagens de apoio metodológico duraram até outubro de 2000, quando os Estados já estavam dominando a metodologia e se encontravam no mesmo ritmo de execução das atividades. Este apoio operacional, para a execução dos planos de pesquisa e a tabulação das mesmas durou até janeiro de 2001.

Atividade 6 – Análise das Pesquisas e Entrevistas

Em setembro de 2000 o projeto já começava a colher alguns dos resultados das pesquisas e entrevistas realizadas nos Estados, quando foram consolidados os dados secundários e as entrevistas com os atores regionais. Em outubro começaram a ser tabuladas as pesquisas de mercado consumidor, ação que foi finalizada apenas em novembro de 2000. As pesquisas de cadeias produtivas e de competitividade começaram a ser tabuladas em novembro de 2000, sendo concluídas apenas em março de 2001. A duração desta atividade de tabulação e compilação das pesquisas foi muito maior do que o inicialmente previsto, e teve dois motivos principais: a) atraso nas pesquisas de campo de alguns Estados, os quais começaram a execução dos planos de pesquisa alguns meses depois do planejado (é caso dos Estados que tiveram seu escritório formado apenas em maio de 2000); b) problemas operacionais com o software e o método de tabulação no escritório estadual onde esta atividade estava concentrada. A análise mais detalhada destes atrasos e das suas implicações metodológicas é realizada no item seguinte.

O mês de outubro de 2000 foi marcado pelo início da elaboração da primeira versão dos perfis competitivos estaduais. Neste mês foi elaborado o Caderno I do Mercoeste - Pressupostos Metodológicos e Conceituais, bem como a primeira parte dos relatórios (nível

macro competitivo) dos Estados. A elaboração da primeira versão completa dos relatórios estaduais durou até abril de 2001. Este longo período de elaboração dos relatórios estaduais se deu em razão dos atrasos nas tabulações das pesquisas de campo, que foram concluídas apenas em março deste ano. Já em janeiro de 2001, foi iniciada a elaboração do relatório Perfil Competitivo Regional, que ainda não havia tido a sua versão preliminar finalizada no momento de conclusão desta Tese. Este longo período para finalização dos relatórios da Fase I se deve a vários fatores analisados em maior detalhes no item seguinte.

A partir de Abril de 2001, foram realizadas várias reuniões, em todos os Estados, para discussão e complementação dos relatórios, o que envolveu nova coleta de dados secundários, novas entrevistas e uma demora considerável no processo de análise e compilação final das informações.

5.2.2 Execução das Atividades da Fase II – PROJETOS na Aplicação Geral

Atividade 1 – Promoção de Eventos de Debate

Paralelamente às atividades da Fase I, a partir de maio de 2000, a equipe do escritório do Distrito Federal realizou uma série de eventos de apresentação do projeto e de divulgação dos seus resultados preliminares no Distrito Federal envolvendo diversas instituições e grupos de atores da região do Mercoeste como um todo. Estes eventos tinham por objetivo envolver os atores e as instituições da região, já no início desta primeira fase da aplicação geral.

Atividade 2 – Formação de Parcerias

Esta atividade se mostrou muito efetiva e deu bons resultados. Foi conduzida, na maioria das vezes, a pedido das instituições e de atores interessados no projeto. Em agosto de 2000, por exemplo, foram feitas reuniões com representantes do Ministério de Desenvolvimento e da Secretaria de Planejamento do Acre. Com o Ministério de Desenvolvimento houve um acordo para a implantação do Fórum de Competitividade em Goiás, e com a Secretaria de Planejamento do Acre, planejou-se a criação de um convênio para estudo conjunto das cadeias produtivas do leite e da piscicultura. Em setembro foram

realizadas reuniões com importantes parceiros regionais para a formação de parcerias. A FAPEMAT (Fundação de Tecnologia do Mato Grosso) e o Senai, tentavam celebrar um convênio para o estudo de cadeias produtivas em conjunto com a SETER/MS. Nestes meses, foram realizados cerca de 15 eventos de divulgação do projeto e conduzidas cerca de 30 reuniões para a formação de parcerias.

5.2.3 Atividades Previstas para a Continuidade do Projeto

A partir de junho de 2001 as atividades descritas na tabela 14, a seguir, estavam previstas como forma de dar continuidade à aplicação geral da metodologia no Mercoeste. Estas atividades de continuidade dizem respeito basicamente à finalização da Fase I da metodologia e a sua transição para a Fase II, com a elaboração de projetos de desenvolvimento.

Cronograma de Atividades de Continuidade

Fases - Atividades	Ações Atividades/Meses de 2001 e 2002	Meses de 2001 e 2002									
		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
I - 6	Validação e Finalização dos Relatórios										
I - 6	Finalização do Relatório Regional										
I - 6	Identificação de Idéias-Guia										
I - 6	Identificação Parceiros Potenciais										
I - 6	Elaboração dos Relatórios Executivos										
II - 1	Eventos de Apresentação e Debate										
II - 3	Elaboração de Projetos										
II - 4	Execução de Projetos										
II - 2	Consolidação da Matriz de Parcerias										

Tabela 14: Atividades de Continuidade Previstas

O processo de finalização dos relatórios foi conduzido de forma que alterou curso metodológico previsto. Foram adicionadas novas ações, ligadas à Fase II – PROJETOS, o que tornou a Fase I bem mais demorada do que o esperado. Com isso, estima-se que os primeiros relatórios estaduais, validados pelos atores regionais, estejam prontos apenas em

agosto de 2001, sendo que o último relatório estadual validado, deve ser finalizado apenas em dezembro deste ano. A elaboração das suas versões executivas deve iniciar em agosto de 2001 e seguir até março de 2002, quando todos os Estados participantes do projeto devem estar com seus perfis competitivos prontos para divulgação. A primeira versão do relatório regional, que é a consolidação dos relatórios estaduais, deve estar pronta apenas em janeiro de 2002, quando todos os relatórios estaduais estiverem concluídos, estando prevista a sua versão executiva para abril de 2002.

Desta forma, ainda na atividade seis da Fase I – CONHECER, já se pode prever a identificação de idéias-guia e de parceiros potenciais para a elaboração e execução de projetos na Fase II – PROJETOS. Estas ações, devem ocorrer em paralelo aos eventos de pré-validação e validação dos relatórios, quando os atores reunidos, e discutindo a sua situação competitiva, já começam a debater as possíveis soluções para seus problemas. Isto possibilita a previsão de que a elaboração de projetos e a consolidação da matriz de parcerias possam ocorrer a partir de março de 2002. Estas alterações metodológicas estão descritas em maiores detalhes nos itens seguintes.

5.3 ANÁLISE DA APLICAÇÃO GERAL

Durante estes 19 meses de aplicação geral da metodologia, foram quantificadas as seguintes atividades de coleta de informações para a consolidação destes perfis competitivos estaduais:

- cerca de 750 atores regionais entrevistados diretamente pelas equipes dos escritórios do Mercoeste;
- cerca de 50 cadeias produtivas estaduais estudadas;
- cerca de 150 documentos e fontes de dados secundários compilados;
- cerca de 2.500 empresas pesquisadas;
- cerca de 3.500 consumidores entrevistados;

- 5 reuniões em cada um dos Estados (trinta ao total), para apoio metodológico ao planejamento e execução das pesquisas;
- 3 reuniões em cada um dos Estados (18 ao total), para discussão e finalização dos relatórios juntamente com os atores regionais;
- estruturação de uma grande base de dados regional;
- realização de cerca de 25 eventos de divulgação e debate dos resultados preliminares do projeto;
- realização de cerca de 10 eventos de apresentação do projeto.

A partir das ações realizadas entre 2000 e 2001 e das ações previstas para o próximo ano de atividades, pode-se realizar uma análise preliminar da aplicação geral da metodologia no Mercoeste a partir dos seus principais elementos descritos seguir.

5.3.1 Estruturação dos Escritórios Estaduais do Mercoeste

Como se pôde ver na descrição das atividades desenvolvidas durante o ano de 2000, o cronograma inicialmente previsto para a fase I da aplicação geral da metodologia no Mercoeste sofreu um atraso considerável. Este atraso ocorreu, basicamente, devido às dificuldades enfrentadas para a formação dos escritórios estaduais. Muitas das pessoas treinadas durante a primeira turma de multiplicadores acabaram não exercendo de fato a função de multiplicadores do Mercoeste e não formaram os escritórios estaduais para a implementação da primeira fase da metodologia. Isto se sucedeu em virtude de indefinições políticas pelas quais algumas unidades regionais do Senai estavam passando. Com isso, foi preciso formar uma segunda turma de multiplicadores, a fim de completar os escritórios regionais faltantes, o que fez com que a estruturação das equipes de projeto fosse concluída apenas em maio de 2000.

É importante ressaltar que o princípio endógeno foi um pouco deturpado durante a aplicação geral. Apesar do Mercoeste ter sido iniciativa dos próprios presidentes de Federações de Indústrias, a execução da metodologia ficou a cargo das unidades do Senai.

Apesar de terem sido capacitados na metodologia, algumas unidades do Senai achavam que o projeto Mercoeste possuía um forte cunho exógeno, o que acabou retardando a definição dos escritórios e o seu engajamento efetivo no projeto. Este fato atrasou o desenvolvimento de toda a fase I do projeto e teve influência negativa direta no ritmo das pesquisas e das tabulações.

Este atraso foi fruto de uma condição especial, contextual, da aplicação em questão. De fato, prevendo-se este tipo de complexidade, foi estruturado, no início da primeira atividade da fase I, um curso amplo de formação de multiplicadores. Este curso, não só de capacitação, foi apresentado aos participantes como sendo de validação da metodologia que estava sendo proposta. Ou seja, após a discussão teórica de exemplos exitosos de desenvolvimento regional, apresentou-se a metodologia proposta, discutindo-se com os participantes dos diversos escritórios estaduais em formação, a sua melhor forma de condução. Esta metodologia, discutida e validada no curso de formação de multiplicadores, foi a utilizada no projeto. Ela foi apresentada a cada diretor estadual do Senai, com o objetivo de integrar a liderança maior a quem as atividades de fato estavam afeitas. No entanto, houveram mudanças nestas diretorias. Além disso, encontrou-se também resistência de algumas lideranças inicialmente integradas aos processos, alegando que esta apresentação e discussão preliminar não foram suficientes. Isto não chega a implicar em uma alteração metodológica, mas em um forte lembrete: as lideranças envolvidas com a iniciativa devem compreender profundamente o que está sendo feito, antes das ações começarem a ser executadas. Dos seis Estados envolvidos com a aplicação geral, dois deles tiveram mudanças de diretoria. Nos quatro estados onde não houve alteração de diretoria, três deles formaram prontamente seus escritórios, ao passo que em um houve uma certa resistência inicial.

5.3.2 Coleta de Dados Secundários e Entrevistas

As atividades de coleta de dados secundários e entrevistas com atores regionais também sofreram atraso pelas causas já mencionadas, bem como os demais elementos desta fase I da aplicação metodológica no Mercoeste. Contudo, observou-se um outro problema

na coleta de dados secundários: a dificuldade de consolidação dos dados coletados. A lista de verificação, com os principais indicadores a serem coletados pelos Estados, não era específica o suficiente para garantir que estes não viessem em formatos diferentes. De fato, os Estados mandaram todos os indicadores, mas com anos, fontes e unidades de medida diferentes entre si, o que ocasionou um retrabalho no sentido de possibilitar a sua consolidação regional, gerando novo atraso em relação ao cronograma inicialmente previsto.

Outro aspecto que deve ser mencionado em relação à coleta de dados secundários é que esta atividade ganhou um novo escopo após a aplicação geral da metodologia. Inicialmente, a coleta de dados era tida como uma atividade inicial da fase I, com fim bastante específico, antes de se começar a elaboração dos relatórios, com o que se finaliza esta fase da metodologia. Como os atores começaram a ser envolvidos de maneira mais intensiva, ainda na atividade de elaboração dos relatórios e análise dos resultados, estes começaram a demandar dados complementares antes da finalização dos mesmos. Isto motivou que esta atividade tivesse, de fato, uma duração bem maior do que a prevista, seguindo até a finalização do último relatório, a partir das sugestões dos atores regionais. Nesse sentido, outra atividade que deve ter relação com a coleta de dados secundários, é a elaboração de projetos, onde novos dados secundários podem ser demandados pelos atores regionais, como forma de justificar ou detalhar seus projetos. Assim sendo, esta atividade deve ser planejada e estruturada com esta perspectiva ampliada de execução.

Já as entrevistas, como havia acontecido na aplicação Beta, mostraram-se bastante úteis, tanto para a fase I, quanto para a fase II da metodologia, sem a necessidade de alterações metodológicas.

5.3.3 Planejamento das Pesquisas

O problema descrito anteriormente, de planejamento da atividade de coleta de dados secundários, também aconteceu com as demais pesquisas de campo, que sofreram atrasos consideráveis nas suas tabulações por dificuldades em se fazer a consolidação dos dados.

Ficou acertado que a tabulação seria centralizada no escritório do Mato Grosso, mas não houve treinamento da equipe de tabulação no sentido de informar-lhes claramente quais seriam os usos dos mais diversos dados coletados. Desta forma, a tabulação de cada questionário foi feita em separado, em bases diferentes de dados, o que ocasionou extrema dificuldade na sua consolidação, principalmente para uso nas análises meso e micro competitivas, gerando atrasos e retrabalho. Novamente, a constatação deste problema de execução da metodologia não se converte em uma alteração metodológica, mas em outro forte lembrete: o planejamento das pesquisas deve enfatizar também o planejamento da sua tabulação.

5.3.4 Execução das Pesquisas

A execução das pesquisas de campo ocorreu segundo o planejado, com um percalço. Algumas equipes de pesquisa de campo, contratadas pelos escritórios estaduais, acabaram simplificando o processo de coleta das informações no campo, causando distorções e desvios em relação às amostras planejadas. Contudo, isto foi identificado a tempo, possibilitando sua correção, sem grandes perdas para o projeto. De qualquer forma, este acontecimento justifica a definição de uma estrutura de coordenação e validação das pesquisas de campo, principalmente quando estas ocorrerem em uma região muito ampla, como no caso pesquisado.

5.3.5 Análise e Elaboração dos Relatórios Finais

Na atividade de análise e elaboração dos relatórios finais ocorreram as maiores alterações metodológicas a partir da aplicação geral da metodologia no Mercoeste. Primeiro, a atividade em si durou muito mais tempo do que o inicialmente planejado, pois como já foi comentado, os atores foram envolvidos diretamente na discussão, finalização e validação dos relatórios. Esta atividade de validação e finalização dos relatórios foi, de fato, tão complexa e importante para o bom resultado do projeto, que deu origem a um novo método da Fase I – CONHECER, uma atividade de transição para a Fase II – PROJETOS, descrita em maiores detalhes no capítulo 3.

Além desta alteração, também foi realizada uma melhoria metodológica com a inclusão do Diagrama Sistêmico da Competitividade na conclusão dos relatórios, como parte do Método de Avaliação Sistêmico da Competitividade. Este novo elemento da metodologia também foi detalhado no capítulo 3.

5.3.6 Apoio Operacional do Escritório Central

Uma das atividades que não estava formalmente prevista na metodologia validada a partir da aplicação Beta, mas que aconteceu com muita ênfase durante este início da aplicação geral, foi o apoio dado pelo escritório central do Distrito Federal. De fato, sem este apoio, dificilmente o Mercoeste teria conseguido realizar a aplicação geral, pois mesmo com o treinamento de 40 horas realizado para todos os integrantes dos escritórios estaduais, estes demoraram pelo menos seis meses até entenderem com mais abrangência a metodologia como um todo. O auxílio do escritório central foi tão intensivo, que a fase II da aplicação Beta teve que ficar restrita a dois projetos, que não podiam mais ser abandonados, de formação de consórcios de exportação de móveis e de vestuário¹⁰. Este incidente demonstra a complexidade da metodologia em estudo e a necessidade de formação prolongada de recursos humanos neste modelo teórico. Obviamente, este percalço foi fruto de um erro de dimensionamento de recursos humanos. Como não se tinha experiência anterior sobre a qual se embasar, a complexidade e a necessidade de estrutura local em termos de pessoas disponíveis foi subestimada no planejamento da Fase I.

5.3.7 Formação da Matriz de Parceiros

Após a segunda aplicação prática, ficou cada vez mais claro que a identificação de projetos concretos, que garantam ganhos para todos os envolvidos, é a forma mais efetiva de consolidação da matriz de parceiros e do pacto territorial. Desta forma, a metodologia deve ser alterada com o propósito de maximizar os encontros com os atores regionais, fazendo com que estes sejam realizados sempre em função de idéias-guia e/ou de pré-projetos.

O número de eventos promovidos durante estes três anos de aplicação metodológica foi grande, além de terem tomado uma boa parcela de tempo dos escritórios do Mercoeste. Este tempo poderia ser maximizado no sentido de atingir os objetivos do projeto, fazendo-se com que estes eventos fossem dotados de maior objetividade, em função dos projetos de interesse regional. Da mesma forma, planejando-se melhor e de maneira mais eficiente, o tempo destinado às pesquisas de campo poderia ser diminuído, o que liberaria um pouco mais de tempo para esta atividade considerada crítica para o sucesso da aplicação metodológica.

Como se pode notar, ao analisar o cronograma inicialmente previsto para a aplicação geral e o cronograma efetivamente executado, enquanto houveram atrasos em algumas atividades da Fase I, outras atividades da Fase II, de contato com os atores e de formação de parcerias, tiveram seus inícios bem antes do planejado. Isto demonstra que existe um grande paralelismo entre as fases da metodologia, principalmente quando está é aplicada em dois tempos, com uma aplicação piloto, como foi o caso do Mercoeste.

5.3.8 Consolidação da Base de Informações do Mercoeste

Com as pesquisas realizadas e os dados secundários coletados e consolidados, o Mercoeste conta atualmente com uma das maiores bases de informações competitivas existentes no país. Esta base de informações deve ser colocada a serviço do projeto de uma maneira ágil e rápida, podendo ser acessada por qualquer um dos seus parceiros, em qualquer uma de suas regiões. Neste sentido, já está sendo planejada uma alteração metodológica com a inclusão de uma nova atividade logo após a fase I da metodologia, que é a consolidação da base de dados do projeto e a elaboração de um sistema de informações para acesso dos parceiros regionais. Para o projeto Mercoeste, este sistema de informações está tomando a forma de um Portal Vertical de Informações, em fase adiantada de elaboração, sendo que o mesmo deve ser lançado em Março de 2002, com o endereço (já de posse do domínio) www.mercoeste.com.br.

¹⁰ O DF deve retomar as atividades da Fase II quando os demais estados entrarem nesta fase, colocando os sete Estados no mesmo ritmo de trabalho.

5.3.9 Divulgação dos Resultados

Fica cada vez mais claro que a marca Mercoeste deve ser fortalecida, a partir da divulgação dos seus resultados, para que o maior número possível de atores regionais possa aderir ao pacto territorial em formação. Assim, da mesma forma como está acontecendo com o sistema de informações do Mercoeste, está sendo elaborada uma estrutura de divulgação e marketing dedicada ao projeto, que será responsável, desde a elaboração dos relatórios executivos da fase I, até a realização dos eventos e contatos com a imprensa. Esta nova atividade tem sua inclusão sugerida ainda na fase I da metodologia.

5.4 ALTERAÇÕES METODOLÓGICAS NA APLICAÇÃO GERAL

Conforme foi mencionado no item anterior, pode-se sugerir de forma detalhada, algumas alterações metodológicas após a aplicação geral da Fase I - CONHECER no projeto Mercoeste. Entretanto, antes da sua apresentação, é importante salientar que estas alterações são no sentido de sistematizar a metodologia inicialmente proposta, principalmente em função do contexto específico da aplicação geral da metodologia no projeto Mercoeste. Não houve grandes alterações envolvendo as fases e atividades da metodologia em si, apenas uma melhor estruturação da sua execução. Estes comentários servem também para validar a metodologia inicialmente proposta, uma vez que, apesar do contexto complexo de sua aplicação, tanto em termos geográficos quanto políticos, suas fases, suas atividades e sua lógica, permaneceram inalteradas.

5.4.1 Planejamento da Coleta de Dados Secundários

Para que não ocorram os mesmos problemas com a falta de uniformidade entre os dados coletados pelos diferentes escritórios estaduais do Mercoeste, a lista de verificação de dados secundários deverá ser completada com as seguintes informações: a) fonte do indicador; b) ano(s) do indicador; c) unidade de medida do indicador. Esta é uma alteração que deve acontecer na atividade um da Fase I da metodologia.

5.4.2 Planejamento das Pesquisas de Campo com Ênfase na Tabulação

Para evitar os atrasos e dificuldades enfrentadas na tabulação das pesquisas de campo, sugere-se duas ações básicas: a) treinamento da equipe de tabulação sobre os usos que serão feitos dos resultados de tabulação e da forma mais efetiva de configurar a tabulação e a base de dados para a extração dos seus diferentes relatórios; b) revisão dos questionários, levando-se em conta o volume de trabalho de tabulação, procurando a configuração do questionário com vistas à tabulação, ou seja, com questões num formato de mais fácil tabulação e à prova de falhas. Esta é uma alteração que deve acontecer na atividade quatro da fase I da metodologia.

5.4.3 Montagem do Sistema de Informações do Projeto

Como o volume de informações manipulado pelo projeto, durante as suas três fases, é muito elevado, e como esta é uma carência notada no contexto regional brasileiro, deve ser incluída na fase I – CONHECER, uma atividade de estruturação e montagem do sistema de informações do projeto, já relacionado ao processo de tabulação e compilação das informações de pesquisa. De fato, na era da informação, este passo intermediário, entre a fase I e a fase II da metodologia parece ser muito importante, pois busca garantir o acesso fácil, rápido e continuado às informações geradas. De acordo com o contexto da aplicação metodológica, deve ser prevista a estrutura necessária à elaboração deste sistema de informações. Esta estrutura pode ser, inclusive, um dos serviços ofertados regionalmente, já de forma sistemática e institucionalizada, durante a fase III da metodologia.

5.4.4 Formação de Gestores de Cadeias Produtivas e Consórcios de Empresas

Outra ação de enriquecimento da metodologia que está sendo desenvolvida pelo Senai é o desenvolvimento de um curso de capacitação, à distância, para a formação de gestores de cadeias produtivas e consórcios de exportação. Este curso será ministrado para uma turma de alunos composta de membros dos escritórios do Mercoeste nos sete Estados e por alguns parceiros selecionados, com o objetivo de gerar a estrutura de apoio técnico

necessária para a elaboração e o gerenciamento dos projetos desenvolvidos durante a fase II da metodologia. É importante salientar que não existe este tipo de capacitação no mercado e que a mesma será fundamental para o sucesso do projeto na região, bem como para qualquer outra iniciativa deste feitio. Como já foi identificado na aplicação Beta, a deficiência técnica na condução dos projetos elaborados durante a fase II, pode ser um grande inibidor da iniciativa de desenvolvimento regional. A metodologia pode estar bem estruturada no sentido de identificar, elaborar e viabilizar os projetos de desenvolvimento. Mas o seu resultado no médio prazo é consequência do nível de efetividade alcançado pelos seus primeiros projetos. Neste sentido, a existência de gestores de projetos qualificados é fundamental, sendo uma das dificuldades vivenciadas pelo projeto Mercoeste.

5.4.5 Estrutura de Divulgação do Projeto

Está sendo criado no escritório central no Distrito Federal um escritório de marketing e divulgação do Mercoeste. Este novo elemento metodológico, criado após a conclusão da fase I, vem reconhecer a importância da divulgação correta das informações sobre o projeto, como forma de garantir a maximização dos seus resultados. De fato, durante estes quase três anos de aplicação da metodologia, foram perdidas muitas oportunidades de divulgação mais intensiva e profissional da marca Mercoeste. Isto resultou em alguns problemas, como por exemplo, a divulgação de notícias com conteúdo distorcido, que vieram a prejudicar possíveis parcerias e projetos. Da mesma forma, resultados e atividades do projeto eram desconhecidas por atores que tinham o maior interesse no assunto, fazendo com que surgissem atividades paralelas e divergentes na região, o que sem dúvida, dificultou e atrasou o processo de consolidação do pacto territorial. A criação desta estrutura deve acontecer em paralelo à formação dos escritórios regionais, portanto, ainda na atividade um da fase I da metodologia, com o objetivo de maximizar o poder de atração e mobilização da iniciativa de desenvolvimento regional. O escopo desta estrutura deve ser dimensionado de acordo com o contexto da aplicação metodológica.

5.5 CONCLUSÕES DA APLICAÇÃO GERAL

A aplicação geral da metodologia de desenvolvimento regional no Mercoeste, mesmo que esta esteja apenas concluindo a sua primeira fase, permite algumas conclusões interessantes.

A primeira conclusão é de que o processo de customização e enriquecimento da metodologia, mesmo depois das várias alterações feitas após a aplicação Beta, continuou ocorrendo de forma bastante intensa durante a segunda aplicação. De fato, importantes adições metodológicas, como o método de finalização dos relatórios, para a transição da fase I para a fase II da metodologia, a estrutura de sistemas de informações e a estrutura de divulgação do projeto foram geradas nesta primeira fase da aplicação geral.

Obviamente, o contexto desta segunda aplicação deve-se, em muito, a estas alterações. Mas da mesma forma como aconteceu com a aplicação Beta, estas alterações não dizem respeito apenas ao contexto do Mercoeste. São alterações que enriqueceram a metodologia elaborada inicialmente, ainda em 1998, possibilitando, sem dúvida, o atingimento de resultados além das expectativas dos pesquisadores. Retiradas as devidas especificidades, as atividades metodológicas acrescidas podem ser úteis para outros projetos, em outras regiões.

Contudo, é importante salientar novamente que estas alterações foram de cunho operacional, visando estruturar e sistematizar as fases e atividades metodológicas inicialmente previstas, sem alterações metodológicas de maior monta. Isto serviu para validar a metodologia desenvolvida, pois apesar do contexto político e geográfico da aplicação geral, esta atingiu seus objetivos inicialmente previstos.

As parcerias que já estão encaminhadas, os projetos que estão sendo formulados antes mesmo da conclusão da fase I e o grande banco de oportunidades que está sendo desenvolvido com a elaboração dos relatórios finais, mostrou que a aplicação geral foi

bastante efetiva, sendo que o Mercoeste hoje faz parte do dia-a-dia da região. Apesar de ser uma iniciativa recente, por sua complexidade ainda não atingiu a maturidade. Algumas evidências desta participação do Mercoeste no dia da região podem ser visualizadas no anexo I, onde são apresentadas algumas notícias veiculadas durante os anos de 1999 e 2000.

Desta forma, como já havia sido comentado no capítulo 3, quando se fala do fluxo de melhoria contínua da metodologia em função das suas diversas aplicações e resultados, a metodologia final desta pesquisa, na sua versão 2001, é diferente e mais completa do que a metodologia que havia sido apresentada em 1998. A tabela 8 apresentada na página 121 demonstra a configuração final da metodologia, ressaltando as alterações realizadas a partir das duas aplicações práticas.

Depois destas duas aplicações no Mercoeste, pode-se desenhar uma estrutura bem mais completa para a metodologia, e chega-se à conclusão de que a metodologia, justamente por ser sistêmica, não pode ser rigidamente dividida em fases. As fases apresentadas são apenas para fins didáticos, demarcando as ações e dando um direcionamento temporal para os promotores da iniciativa. Na verdade, o que se pôde observar durante a aplicação geral, é que a linha temporal da metodologia fica bastante difícil de ser seguida, uma vez que algumas atividades da fase II ocorrem ainda no meio da fase I, o mesmo acontecendo com atividades da fase III. De fato, pôde-se observar a formação de estruturas ainda durante a fase I da aplicação Beta, com a estruturação do escritório central do Mercoeste no Distrito Federal, fundamental para esta aplicação geral. É importante salientar que as fases da metodologia se sobrepõem durante a sua aplicação prática, e que isto, mais do que normal, está condizente com seus pressupostos teóricos, não podendo se esperar outra coisa de uma metodologia que pretende ser fiel ao pressuposto sistêmico.

Da mesma forma, por pretender também ser fiel ao pressuposto endógeno, criando na região condições para que os próprios atores atuem de forma mais efetiva no seu desenvolvimento, os eventos de debate e formação destes atores foram de fundamental

importância, tendo respondido por boa parte dos sucessos e dos problemas enfrentados durante a aplicação geral da metodologia. Como foi observado, deve-se dar grande ênfase à integração dos líderes da iniciativa, ainda na fase de definição de metodologia a ser utilizada.

Representado na metodologia pela fase I, o processo de diagnóstico da situação é relevante, mas é de fato, a partir do final da fase I e o início da fase II, que o mérito da presente metodologia se encontra. Na verdade, não é o relatório final da fase I que importa, mas o processo pelo qual se chega neste resultado, com o envolvimento e o debate entre os atores. Portanto, não se deve colocar muita ênfase nos produtos finais das fases e nos cronogramas estabelecidos para alcançá-los, e sim tê-los como elementos de direcionamento.

CAPÍTULO 6

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo da tese tem o objetivo de analisar os principais resultados, positivos e negativos, obtidos a partir das duas aplicações práticas da metodologia no Mercoeste. Estes resultados são definidos e medidos de acordo com os objetivos da pesquisa, bem como da aplicação metodológica em si.

6.1 AUMENTO DO PODER DE SEDUÇÃO DA MARCA MERCOESTE

Um dos resultados mais marcantes, principalmente a partir do final do ano de 2000, foi o crescente apelo representado pela marca e pelo modelo teórico implícito ao projeto Mercoeste. Este era um dos objetivos da metodologia, pois uma mudança comportamental como a que estava implícita à proposta metodológica, necessitava deste tipo de apoio. De fato, começou-se a perceber que o Mercoeste era demandado e não mais ofertado já a partir do mês de maio de 2000, quando a equipe passou a ser convidada a celebrar uma série de apresentações e a participar de muitas reuniões para a discussão de possíveis parcerias à convite das mais diversas entidades estaduais e federais.

Nestes diversos eventos, patrocinados por todo o tipo de público, desde políticos, passando por representantes de entidades de apoio competitivo e de entidades de classe, até grupos de empresários, se pôde notar claramente que a parceria com o projeto Mercoeste em ações que objetivam amplos resultados na região Oeste como um todo, começava a se tornar um item importante na pauta de atuação dos atores regionais. Apesar deste ser um dos objetivos da implementação metodológica, a ponto de se ter estruturado uma assessoria de marketing e divulgação dentro da estrutura de projeto, exatamente para este fim, a velocidade e a abrangência dos resultados impressionou positivamente.

6.2 INTRODUÇÃO DE UMA NOVA ÓTICA DESENVOLVIMENTISTA

Além da participação em eventos de grande porte, com a presença das lideranças nacionais e regionais mais ilustres, as equipes estaduais foram crescentemente procuradas pela imprensa para fornecer informações sobre o projeto, sua metodologia, seus resultados e suas oportunidades de ação futura. Durante o ano de 2000, o Mercoeste foi veiculado mais de 20 vezes, em jornais e revistas de circulação nacional e regional.

No início, o projeto Mercoeste era confundido muito freqüentemente com uma articulação em forma de "bloco econômico" dos seus sete Estados, visando o mercado internacional, com a equalização de políticas, tarifas e sistemas tributários. Como se sabe, isto não é o Mercoeste. À medida que os primeiros eventos foram realizados, e as primeiras entrevistas e materiais publicitários foram colocados à disposição da população em geral, não só o significado do projeto em si, mas os conceitos por ele trabalhados, como a questão dos níveis competitivos, a abordagem sistêmica e o foco em cadeias produtivas, foram tomando, cada vez mais, um lugar comum nos instrumentos de informação relacionados ao desenvolvimento da região.

Hoje, dificilmente se fica sabendo de algum projeto, iniciativa ou mesmo notícia, veiculado na região, que deixe de mencionar os termos cadeia produtiva e competitividade sistêmica, o que pode ser considerado um bom resultado da implementação metodológica, superando as expectativas iniciais, tanto em termos de tempo, quanto de abrangência dos resultados obtidos.

Estes novos conceitos sugerem a adoção de uma nova forma de pensar e agir o desenvolvimento local, por parte de várias das suas lideranças. De fato, pelo número de reuniões e apresentações das quais se participou desde 1998, tornou-se bastante visível a ampliação da ótica desenvolvimentista, a partir da influência da metodologia e dos resultados do Mercoeste, em muitas das lideranças regionais, a ponto de hoje ser difícil

“separar” os resultados da aplicação prática de resultados de outras ações que estão sendo desenvolvidas na região.

6.3 CONSOLIDAÇÃO DO PACTO TERRITORIAL

Como consequência dos dois primeiros resultados já discutidos, era de se esperar que os esforços de consolidação da matriz de parceiros do Mercoeste tivessem evoluído. De fato, o processo de formação desta matriz de parcerias evoluiu bastante, mas não a ponto de ser considerado um esforço já consolidado, até mesmo porque a aplicação geral ainda nem entrou na sua segunda fase metodológica, a qual este resultado está afeito.

Na verdade, as lideranças da região possuem um viés político muito grande, o que provoca constantemente divisões de interesses em prol de motivos pessoais, o que tem exigido um esforço de articulação contínua por parte das equipes do Mercoeste. Mesmo as articulações com parceiros mais próximos, do sistema federação de indústrias, como Sebrae, CNI, IEL, Senai, Federações e Sindicatos, têm sido muito difíceis, pois se está entrando em ano de eleições no sistema, quando as disputas "territoriais" se acirraram.

Mesmo assim, conseguiu-se avançar em vários pontos, dentro da região como um todo e em cada um dos seus Estados, como a tabela 15, apresentada a seguir, demonstra. Apesar de ainda não se ter iniciado o processo de divulgação de resultados e promoção de eventos formais para a consolidação de parcerias, já existem uma série de projetos com a sinalização efetiva de parcerias em todos os Estados de implementação da metodologia.

Sem dúvida, estes resultados, apesar de preliminares, são satisfatórios, e se forem bem gerenciados pela equipe do Mercoeste durante os próximos anos, podem alterar de forma profunda o perfil competitivo da região, bem como sua ótica desenvolvimentista.

Parcerias do Mercoeste

Região	Parcerias em estágio avançado	Projetos Vinculados
Mercoeste	Ministério de Integração Nacional Ministério de Desenvolvimento Indústria e Comércio	Agência de Desenvolvimento do Oeste Brasileiro Fóruns de Competitividade
Goiás	Sebrae Secretaria de Indústria e Comércio Secretaria de Planejamento Sindicato de Móveis Sindicato do Vestuário	Fórum de Competitividade Estadual Estudo das cadeias produtivas do algodão e do peixe Formação de um consórcio de exportação de móveis Formação de um consórcio de exportação de roupas
Tocantins	Secretaria da Agricultura Secretaria de Indústria e Comércio Embrapa	Estudo e Desenvolvimento de Cadeias Produtivas
Mato Grosso	Fórum de desenvolvimento da cadeia têxtil FAPEMAT Sebrae Secretaria da Agricultura Prefeitura de Cáceres Prefeitura de Sorriso Prefeitura de Sinop Prefeitura de Primavera do Leste	Cadeia Têxtil Cadeias de Frutas e Turismo Cadeia de Madeira e Móveis Cadeia de Madeira e Móveis Cadeia de Frutas Cadeia de Frutas e Carne
Mato Grosso do Sul	Secretaria de Emprego e Renda - PNUD Sebrae	Cadeias Produtivas
Acre	Sebrae Secretaria de Planejamento - PNUD Funtac Embrapa Secretaria de Indústria e Comércio	Consórcios de exportação Desenvolvimento sustentável Seqüestro de carbono Estudo de cadeias Cadeia do Leite
Rondônia	Banco da Amazônia Sebrae Universidade Federal	Estudo de cadeias produtivas Frutas
Distrito Federal	Secretaria de Emprego e Renda Sebrae Sindicato de Móveis Sindicato do Vestuário Sindicato de Informática Sindicato de Construção Civil	Geração de emprego Projeto Caso-a-Caso Consórcio de exportação Consórcio de exportação Brasília Capital Digital Qualidade na Construção

Tabela 15: Matriz de Parcerias do Mercoeste

6.4 ELABORAÇÃO DE PROJETOS

Como pôde ser observado na tabela 15, todas as parcerias que começam a ser formadas, sem exceção, possuem projetos vinculados, o que, aliás, mostrou-se a forma mais rápida e efetiva de integrar os diversos atores regionais.

No Distrito Federal, onde a aplicação Beta permitiu maior tempo para a consolidação das parcerias e para a elaboração e implementação de projetos, os resultados superaram as expectativas, mesmo com a equipe de projeto ocupada com a implementação da metodologia nos demais Estados durante todo o ano de 2000. Ainda assim, o Distrito Federal formou os dois primeiros consórcios de exportação de toda a região Oeste e Norte do Brasil, tendo alcançado resultados consideráveis com a iniciativa. O consórcio formado por 25 empresas de móveis, por exemplo, foi o grupo que mais vendeu na feira de Dubai, realizada no mês de outubro de 2000, mesmo concorrendo com indústrias bem mais desenvolvidas e tradicionais do Sul e Sudeste do país. Este feito foi comemorado pela imprensa de toda a região e citado, com orgulho, pela Sra. Dorothea Werneck, Diretora da Apex, em vários eventos.

O consórcio formado por empresas de vestuário também já alcançou bons resultados práticos, com vendas crescentes nas linhas de moda praia e ginástica, além da participação em feiras nos Estados Unidos, França e Itália.

Esta divulgação dos resultados práticos alcançados pelos projetos desenvolvidos no Distrito Federal, foi o maior indutor do interesse por parcerias e projetos nos demais Estados do Mercoeste, e adiantou o andamento desta atividade, pois a mesma pertence à fase II da metodologia, que oficialmente ainda não foi iniciada.

Pelos contatos feitos, durante as pesquisas da fase I e as reuniões de finalização dos relatórios, pode-se estimar um potencial fantástico para os próximos anos, muito maior do que se poderá gerenciar, em termos de projetos e parcerias aguardando o apoio técnico,

metodológico e institucional do Mercoeste. Ficou evidenciado que nesta aplicação metodológica existe um “espaço” muito grande para projetos que integrem interesses macro, meso e micro competitivos em uma região, dotando-a de maior governância e capacidade competitiva. É claro que todos estes projetos, apesar de envolverem alguma forma de integração entre os atores regionais, ainda não fazem uso de elementos mais avançados, como a criação de centros de pesquisa, ou até mesmo a produção conjunta. Mas, sem dúvida, já é um grande avanço em relação à situação encontrada na região em 1997, quando não existia qualquer iniciativa desse tipo.

Outro fator que merece especial atenção é o fato de que os projetos já elaborados, bem como os projetos em fase de desenvolvimento, possuem implicitamente os princípios metodológicos já discutidos no modelo teórico apresentado no capítulo 3. Eles são orientados tecnicamente pelas equipes do Mercoeste procurando garantir uma solução customizada (distintiva), a partir da integração dos esforços dos atores regionais nos pontos de maior alavancagem competitiva (sistêmica) para solução dos seus problemas (endógena). Desta forma, pode-se concluir que a metodologia utilizada na presente aplicação foi fiel ao seu modelo teórico original.

Com base nas experiências obtidas nas duas aplicações práticas, em termos de projetos elaborados e em elaboração, pode-se definir as seguintes características básicas de um projeto efetivo, segundo o modelo teórico em questão:

- **Identificação do projeto.** Dentre as possibilidades de ação para o desenvolvimento da região, deve-se escolher a alternativa que seja prioritária em termos de sistema de variáveis existentes no contexto regional, e exequível técnica e financeiramente. O projeto escolhido deve ser o ponto de maior alavancagem possível, dados os recursos e a capacitação da região.

- **Elaboração do projeto.** Para que o projeto seja efetivo, ele deve ser elaborado de forma detalhada, indo além de um plano de intenções ou de uma boa idéia. Deve possuir um cronograma, um plano de metas, os responsáveis, as contrapartidas, o método de trabalho, os objetivos, etc. O projeto deve ser elaborado no formato exigido pelos parceiros, principalmente os financeiros, para que estes venham a aprová-lo. Normalmente isto leva à

necessidade da condução de várias reuniões de validação com os parceiros, antes do projeto começar a ser executado.

- **Execução do projeto.** Existem muitos projetos bem identificados (grandes idéias) e bem elaborados, mas que não chegam aos resultados esperados por deficiências na sua gestão. Como uma das etapas, deve ser previsto no projeto a contratação e a qualificação da equipe necessária ao trabalho. Em muitos casos, esta necessidade de qualificação é bastante específica e abrangente, devendo ser respeitada, sob pena de se pôr a perder todo o esforço de desenvolvimento regional.

6.5 IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES PROMOTORAS E PARCEIROS

Todos estes resultados, altamente favoráveis, que extrapolaram as expectativas iniciais quando do desenvolvimento da metodologia, acabaram influenciando, de forma curiosa e imprevista, a estrutura de negócios das próprias organizações promotoras e parceiras da iniciativa.

As entidades participantes, em contato com os resultados apresentados pelo projeto, com seu apelo junto aos atores regionais e com a descoberta dos imensos potenciais de desenvolvimento a partir do uso desta nova ótica desenvolvimentista, começam a repensar as suas estruturas de negócio, em termos de missão, estratégia e organização, com a finalidade de adequar as suas organizações as demandas identificadas. O que, para o Mercoeste é uma oportunidade de desenvolvimento; para as organizações participantes da iniciativa, como Sebrae, Senai, IEL, Federação de Indústrias, Universidades e órgãos do governo estadual e federal, são grandes oportunidades de negócio que estavam sendo subaproveitadas devido à deficiências na sua estrutura organizacional e no seu modelo estratégico de negócio.

Dentro deste escopo, pode-se citar como exemplo as seguintes ações, todas desencadeadas no final do ano de 2000, por entidades participantes do projeto:

- Projeto de reestruturação estratégica e organizacional do sistema Senai, a partir do projeto estratégico regional de "Atendimento às Demandas do Mercoeste";
- Projeto de reestruturação estratégica e organizacional do sistema Sebrae, que decidiu vincular sua missão ao desenvolvimento regional, mudando o seu foco de atuação para contemplar os conceitos de cadeia produtiva e competitividade sistêmica;
- Projeto de implantação de um novo "Modelo de Gestão" no Ministério de Integração Regional, com a criação da Secretaria Especial de Desenvolvimento para a região Oeste, com interface direta com o projeto Mercoeste e sua equipe de trabalho;
- Projeto de desenvolvimento da Agência de Desenvolvimento do Centro-Oeste, por parte do Ministério de Integração Regional, em parceria com a equipe do Mercoeste;
- Projeto de implantação dos Fóruns de Competitividade do Ministério do Desenvolvimento, trabalhando sobre os conceitos de cadeias produtivas e da capacidade de atuação integrada dos atores locais.

6.6 DIFICULDADES DE COORDENAÇÃO ENTRE OS ESTADOS

Apesar de todos os resultados positivos apresentados até o momento, a implementação metodológica trouxe também algumas dificuldades, que apesar de previsíveis, têm prejudicado o atingimento de resultados concretos mais efetivos. Por este motivo, terão de ser gerenciadas com muita habilidade durante a fase II da aplicação geral da metodologia.

A primeira dificuldade encontrada foi de coordenação entre os Estados. Cada unidade do Senai, órgão executor principal da implementação metodológica em questão, possui uma estrutura estadual independente e politicamente ligada as suas Federações de Indústrias. Isto fez com que o projeto tenha sido implementado em velocidades e formatos diversos, apesar da padronização metodológica utilizada, causando descompassos na consolidação regional das diversas atividades e fases do projeto. Na verdade, esta diferença de implementação entre os Estados, é fruto de desavenças no engajamento das suas altas

administrações com as mudanças de ótica e ética nas suas organizações, que o projeto implicitamente demanda. O sistema Senai é uma organização tradicional e conservadora em relação a sua missão inicial, que não estava ligada ao desenvolvimento regional. Neste sentido, se não houver determinação efetiva da alta administração em realizar as mudanças necessárias, o projeto tende a ser mal implementado pelos Estados. Estes desvios tomaram muito tempo da equipe de projeto durante o ano de 2000, e com certeza ainda vão demandar outras ações durante o ano de 2001, apesar da situação ter sido razoavelmente solucionada. Contudo, por se tratar de uma metodologia endógena, o ritmo de cada Estado tem que ser respeitado, pois não se deve partir para ações intervencionistas para resolver estes problemas. Reforçando o princípio endógeno da metodologia, as lideranças deveriam ser integradas e envolvidas com a proposta metodológica e seus pressupostos ainda durante a fase de planejamento, para que realmente se sintam participantes e promotoras da iniciativa. Como foi visto, no caso da aplicação geral no Mercoeste, isto não aconteceu no grau desejado e causou problemas alguns de operacionalização.

6.7 DIFICULDADES DE INTEGRAÇÃO POLÍTICA

O problema comentado anteriormente é um reflexo das dificuldades de integração política enfrentadas pelo projeto. Para que as ações sejam integradas na forma de uma matriz efetiva de parceiros, é preciso integrar antes, como diz o presidente da Federação das Indústrias de Brasília, "nossas visões e nossas vontades". Acontece que muitas destas instituições, potenciais parceiras e promotoras dos projetos integrados de desenvolvimento, resistem em dividir seus projetos e as glórias políticas advindas dos mesmos, por considerarem que são capazes de realizá-los sozinhas. Infelizmente, observa-se que isto não é verdade, pois muitos projetos que surgem em duplicidade não alcançam os resultados esperados exatamente pela incapacidade individual de cada uma das instituições promotoras em sustentar as ações pretendidas.

Desta maneira, tem sido muito difícil promover a aproximação entre determinadas instituições, que apesar de serem cruciais para o desenvolvimento integrado da região, consideram-se adversários políticos. Algumas destas dificuldades são vencidas no campo técnico, com a cooptação do corpo técnico-político das instituições. Outras são vencidas através da articulação política, por intermédio da formação de parcerias.

Assim sendo, a ação local, baseada em projetos específicos de desenvolvimento, tem se mostrado mais efetiva, facilitando inclusive a formação de parcerias mais abrangentes e estratégicas. Portanto, onde a parceria estratégica, ao nível macro competitivo é difícil, deve-se tentar a parceria local. Sendo normalmente mais fácil e rápida, produz resultados que facilitarão, num segundo momento, a parceria estratégico-política.

6.8 COMPLEXIDADE DA APLICAÇÃO METODOLÓGICA

Tanto a aplicação metodológica, envolvendo em seu contexto sete Estados brasileiros, quanto a metodologia em si, baseada num modelo teórico inovador, eram de uma complexidade não prevista pela equipe de projeto. Na época em que a metodologia foi desenvolvida, em 1998, não se tinha conhecimento de outras iniciativas com esta característica endógena, ligando a abordagem sistêmica de análise competitiva no sentido de utilizar o potencial dos atores locais na solução dos seus problemas. De fato, todas as metodologias analisadas durante a fase de pesquisa teórica, bem como durante a sua aplicação metodológica, possuíam a presença de especialistas, normalmente de fora da região, que apresentavam as soluções e os projetos para o desenvolvimento local.

Do ponto de vista metodológico utilizado, esta é uma grande diferença, pois a grande maioria destas ações exógenas se mostra frustrante, e por consequência, não auxilia no crescimento da região. Além disso, diminui a capacidade de aprendizagem e de ação do tecido institucional local, prejudicando o desenvolvimento regional. No momento em que

não foram utilizadas equipes especializadas para a elaboração dos relatórios e para a sugestão de projetos, teve-se que respeitar o ritmo e os limites dos atores regionais.

Em função disso, vários problemas foram identificados durante as duas aplicações práticas descritas nos capítulos anteriores. Tais problemas estavam relacionados ao dimensionamento da equipe de projeto, ao planejamento das atividades da fase I e à formação de estruturas de apoio para divulgação e tratamento de informações. Então, fica claro que o sucesso de uma aplicação metodológica deste tipo, baseada neste modelo teórico, depende de três fatores básicos: a) planejamento; b) qualificação e estruturação da equipe; c) compromisso com o longo prazo, pois muitos obstáculos demandarão tempo para serem vencidos.

Muitos dos problemas surgidos durante a aplicação prática foram sendo resolvidos em paralelo às atividades metodológicas previstas, gerando novos métodos e instrumentos de pesquisa. Algumas soluções criativas poderiam ter sido idealizadas antes da aplicação prática, caso se tivesse dado mais tempo para o planejamento da metodologia. Estes percalços cobraram seus preços, diminuindo a eficiência e a efetividade da aplicação metodológica, apesar dos resultados positivos já comentados. Todavia, acredita-se que a descrição detalhada deste processo de aplicação metodológica deve contribuir positivamente para próximas iniciativas deste tipo.

Ao passo que a equipe do escritório do Distrito Federal, base da aplicação Beta, teve dois anos para se preparar para a aplicação geral, foram dadas apenas 40 horas para as demais equipes estaduais. Isto levou à necessidade de um apoio metodológico constante, tanto por parte dos consultores, quanto da equipe do escritório central, diminuindo assim, o caráter endógeno da metodologia. Este transtorno poderia ter sido evitado através de uma melhor estruturação das equipes de projeto. Contudo, este problema também teve sua origem no fato desta aplicação da metodologia ter sido realizada em seis Estados diferentes ao mesmo tempo.

CAPÍTULO 7

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

A elaboração da metodologia de desenvolvimento regional, baseada no modelo teórico apresentado no capítulo 3, e a sua aplicação no projeto Mercoeste, atingiu o objetivo geral proposto no primeiro capítulo deste trabalho.

De fato, a metodologia elaborada para suportar o surgimento e o desenvolvimento do projeto Mercoeste possui estreita relação com o modelo teórico. Tanto a sua elaboração quanto a sua aplicação prática, serão analisadas no decorrer deste capítulo em relação à efetividade do modelo teórico e à eficácia da metodologia em si. Da mesma forma, os elementos e instrumentos metodológicos desenvolvidos para o caso específico do Mercoeste, serão avaliados quanto a sua eficiência.

Apesar das limitações desta avaliação, uma vez que se restringe aos resultados parciais de duas aplicações práticas a um contexto regional específico, pode-se considerar que os resultados obtidos em todos os níveis de análise foram bastante satisfatórios, o que dá maior segurança no sentido de responder à questão de pesquisa de forma positiva. É possível auxiliar no processo de criação de uma nova ótica desenvolvimentista regional, baseada nos princípios do desenvolvimento endógeno, distintivo e sistêmico, a partir da elaboração e implementação de uma metodologia indutora e customizada ao caso de uma região brasileira.

De acordo com os resultados obtidos, nota-se o modelo teórico utilizado é bastante efetivo, mas deve ser utilizado como ponto de partida para a elaboração de metodologias de desenvolvimento regionais customizadas à região de implementação. Como se pôde

verificar durante o processo de discussão das alterações metodológicas realizadas, o processo de elaboração da metodologia, com suas fases, atividades e elementos, é muito complexo e precisa ser realizado de forma integrada com o contexto no qual vai ser inserido.

De maneira implícita, o modelo teórico, seus pressupostos e conceitos básicos, devem ser tomados como ponto de partida para a elaboração da metodologia, mais detalhada e customizada, para uso em determinado contexto social, econômico, político, cultural e tecnológico. Na região onde a metodologia vai ser implementada, pode-se visualizar apenas a sua parte explícita, observável diretamente sob a forma de etapas, fases, atividades, elementos de pesquisa, instrumentos e ferramentas. A observância deste preceito conserva efetivamente os pressupostos metodológicos de se ter uma metodologia indutora de desenvolvimento regional. Além disso, a existência de um modelo conceitual estruturado, como base para as ações práticas, tanto de sentido de elaboração de projetos de desenvolvimento, quanto no sentido de execução operacional da metodologia em si, guarda grande parte das causas dos êxitos alcançados. As experiências de desenvolvimento regional analisadas no capítulo 2 não possuem esta estruturação, o que faz com que, apesar de muitas vezes versarem sobre o mesmo tema, com o mesmo conteúdo de ação, por exemplo, a formação de um consórcio de exportação, divirjam em termos da forma como as ações operacionais são levadas a cabo, o que acaba respondendo pelos sucessos e insucessos obtidos. Desta forma, considera-se a construção do modelo teórico, baseado nos princípios endógeno, sistêmico e distintivo de competitividade, como fundamental para a implantação dos métodos e conceitos descritos na pesquisa.

No processo de elaboração da metodologia, customizada ao contexto regional, em constante mudança, existe uma distância entre os princípios do modelo teórico e as ações práticas, de modo que não se pode avaliar uma ação de projeto como sendo simplesmente exógena ou endógena. Na verdade, as ações devem ser avaliadas quanto ao grau com que conseguem efetivar os princípios teóricos no contexto de aplicação, devendo-se buscar as ações metodológicas mais endógenas, distintivas e sistêmicas possíveis.

7.1.1 Contribuições da Pesquisa

A elaboração e a implementação prática desta metodologia, a partir da abstração de um modelo teórico inovador, traz quatro contribuições fundamentais a esta área de pesquisa, que podem ser identificadas a partir das cinco etapas, apresentadas na figura 17.

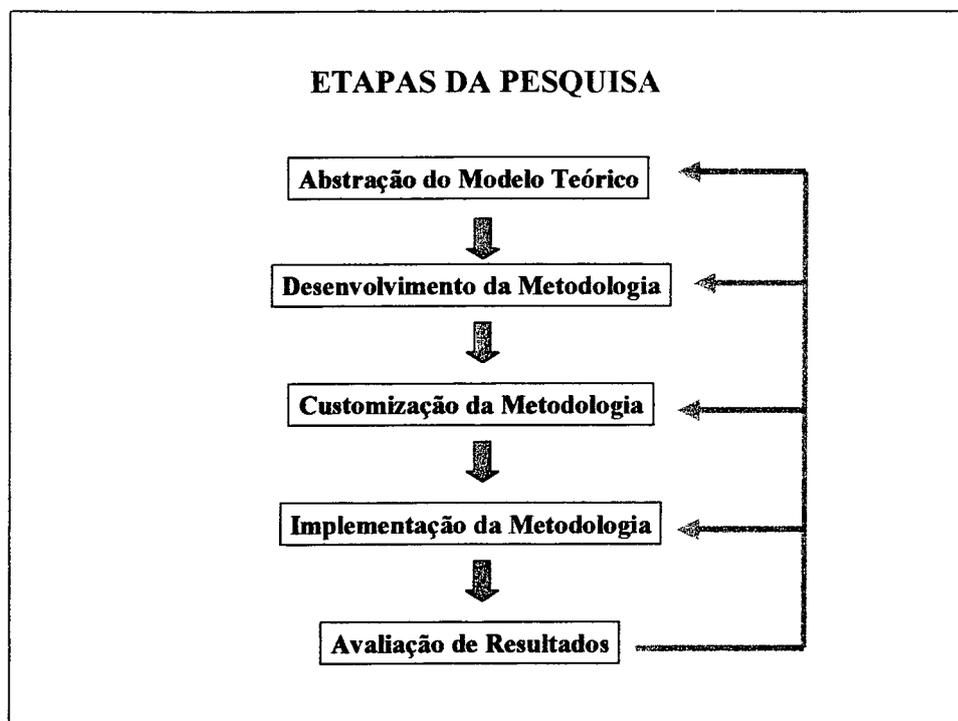


Figura 17: Etapas de Pesquisa

Estas quatro contribuições são:

a) A partir da união de elementos e pressupostos de pesquisa antes dispersos, o modelo teórico na sua versão atual constitui uma combinação conveniente para o caso regional brasileiro de três princípios abstraídos de diferentes modelos de desenvolvimento regional: o princípio endógeno, observado no modelo italiano; o princípio distintivo, observado no modelo americano e o princípio sistêmico, abstraído do modelo alemão de desenvolvimento. A abstração deste modelo teórico, que se mostrou bastante efetivo durante as aplicações práticas, pode ser considerada uma das principais contribuições deste trabalho, pois com certeza é a sua parte mais capaz de generalização. Além disso, o modelo teórico traz de forma clara os princípios fundamentais, abstraídos a partir da análise do

referencial teórico, que explicam as diferenças competitivas entre regiões mais e menos desenvolvidas.

b) A elaboração de uma metodologia, com fases, níveis, métodos, roteiros e instrumentos de trabalho, a partir deste modelo teórico, também se constitui em importante contribuição, tanto pela descrição do seu processo de elaboração, que pode servir de orientação para futuros trabalhos práticos, quanto a sua formatação final, apresentada no capítulo 3, que é passível de utilização em outros contextos, com as devidas adaptações. Já a relação guardada entre o modelo teórico e a metodologia desenvolvida é pouco usual em trabalhos deste tipo.

c) A aplicação prática do modelo teórico e da metodologia elaborada a partir deste, também constitui uma contribuição relevante, pois na descrição dos detalhes operacionais, dos obstáculos, dos erros e dos acertos, estão inseridos elementos importantes para futuros trabalhos nesta área do conhecimento. Além disso, a utilização do método de pesquisa-ação possibilita aos pesquisadores um entendimento mais aprofundado entre a relação existente entre o modelo teórico, a metodologia, o contexto de aplicação e as alterações realizadas, o que pode gerar subsídios para outras aplicações deste tipo.

d) A quarta e última contribuição considerada importante neste trabalho é a união das três contribuições citadas anteriormente em um único trabalho de forma integrada. Ao se optar por descrever todo o processo, desde a abstração do modelo teórico, passando pela elaboração da metodologia e indo até a aplicação e avaliação dos seus resultados, disponibiliza-se aos pesquisadores desta área uma oportunidade singular, não encontrada até então na literatura, que pode ser utilizada como ponto de partida para pesquisas mais específicas, tendo como tema, inclusive, elementos abordados durante este trabalho.

Assim sendo, imagina-se que este trabalho possui os requisitos necessários a uma Tese, devido a sua originalidade e a sua contribuição efetiva à área de conhecimento a qual está afeita.

7.1.2 Efetividade do Modelo Teórico e de seus Pressupostos

Apesar dos resultados ainda parciais, a implementação da metodologia no projeto Alavancagem do Mercoeste permite-nos concluir que o modelo teórico considerado no referencial teórico como sendo um novo paradigma de desenvolvimento regional é válido e se configura como tal.

De fato, a ótica desenvolvimentista dominante, em todas as instituições governamentais e não governamentais que tiveram contato mais próximo com a metodologia, foi profundamente desafiada, gerando resistências iniciais, e num segundo momento, adeptos fiéis, características marcantes das quebras de paradigmas.

A ótica dominante foi profundamente confrontada pela aplicação do modelo teórico proposto, depois de reclamar ações exógenas que produzissem o desenvolvimento local. Neste modelo, os atores regionais são levados, através da ampliação da sua percepção sistêmica da realidade competitiva, a identificar, nos seus próprios padrões de comportamento e ética, as causas dos problemas que antes pareciam estar fora do seu escopo de atuação. A metodologia implementada não apresenta soluções, nem produtos prontos, e muito menos verbas para a região, o que era esperado pelos atores regionais. Ao invés disso, convida-os a discutir e agir, com os recursos existentes, nos problemas comuns.

Desta forma, os três princípios do modelo teórico, colocados juntos de forma inovadora em uma metodologia de desenvolvimento regional, mostraram-se perfeitamente válidos:

- A abordagem sistêmica mostrou-se bastante efetiva e compreensível aos atores regionais. A sua divisão em níveis para análise e posterior síntese na forma de diagramas de competitividade sistêmica, apresentou-se bastante útil ao processo de formação de uma nova ótica desenvolvimentista local, sendo que a maior parte dos projetos elaborados e em elaboração estão relacionados com problemas de integração, ou de governância, entre os níveis competitivos regionais. Desta forma, esta abordagem não só auxiliou na ampliação da percepção, por parte dos atores regionais, da sua situação competitiva e de seus

problemas em comum, como também produziu resultados concretos em termos de projetos de desenvolvimento, tanto ao nível local, envolvendo empresas e instituições, quanto ao nível estadual, influenciando na agenda política de desenvolvimento dos Estados.

- O pressuposto de que a competitividade sustentável está baseada na capacidade endógena de solução de problemas por parte dos próprios atores regionais (capital social) parece ser realmente mais efetiva. Nos projetos elaborados pôde-se verificar uma crescente motivação dos atores regionais a medida que surgiam os primeiros resultados concretos dos seus esforços conjuntos. Com isto, o sentido de grupo, a identidade regional e a percepção de que a integração de recursos locais pode gerar muitos resultados positivos foi crescente.

- A grande força competitiva, quando se enfoca o mercado global, é a região e as condições específicas que esta possui de promover o seu desenvolvimento de forma distintiva. Na análise deste pressuposto, à luz da pesquisa realizada, fica muito claro que existe um novo papel para as instituições tradicionais, como os governos e as instituições de apoio competitivo, como o Senai e o Sebrae. Nos projetos elaborados e naqueles em processo de elaboração, fica claro que a metodologia conseguiu reunir os atores em função de vantagens particulares da sua região, que passaram a se tornar suas estratégias distintivas de atuação, ampliando o sentido de identidade regional. Contudo, as instituições existentes devem consolidar estes esforços iniciais, aprofundando as vantagens competitivas regionais.

a. O Caso do Consórcio de Exportação de Vestuário do Distrito Federal

Um exemplo de como estes três princípios foram incorporados aos projetos de desenvolvimento elaborados pode ser dado com o caso da formação do consórcio de exportação de vestuário do Distrito Federal. Este consórcio foi formado a partir da discussão, junto com os empresários, da situação competitiva sistêmica da cadeia produtiva do vestuário no Distrito Federal. Destes debates, ficou claro que a cadeia possuía deficiências comuns em termos de pesquisa e desenvolvimento, compras, marketing e comercialização. Como existia a possibilidade de acessar recursos a fundo perdido da APEX, com uma pequena contrapartida das empresas, este grupo de empresas decidiu pela montagem de um consórcio de exportação, que envolvesse no seu projeto a solução de grande parte dos problemas em comum enfrentados, preparando as empresas, inclusive para

a exportação. Este processo foi bastante intensivo nos princípios endógeno e sistêmico do modelo teórico defendido. Da mesma forma, as empresas, ao elaborarem o seu projeto de exportação, perceberam que deveriam concentrar seus esforços naqueles segmentos em que possuíam reais vantagens competitivas, no caso moda praia e moda ginástica, aprofundando esta sua especialização e aumentando o seu poder de diferenciação, o que foi fiel ao princípio distintivo do modelo teórico. Muitos outros consórcios de exportação foram formados no país. Mas a maioria não possuía uma ação estruturada, a partir de um modelo teórico sustentado, o que diminuiu bastante os seus resultados concretos. O consórcio de exportação de moda praia do Distrito Federal já estava vendendo, para a Itália, 10 meses após a sua constituição. Obviamente, ainda existem muitos problemas a serem resolvidos pelo consórcio de exportação de moda praia e de moda ginástica do Distrito Federal, mas os resultados alcançados, e a solidez conceitual adjacente ao processo, deram grande confiança às empresas, que modificaram, profundamente, a sua forma de perceber a competitividade, possuindo resultados diretos em termos de desenvolvimento regional.

É importante enfatizar que não se pode simplesmente avaliar a metodologia como sendo efetiva ou não. Na verdade, o atingimento dos princípios metodológicos e dos resultados esperados a partir da aplicação prática, é uma questão de grau. Neste sentido, os problemas comentados no capítulo anterior, relacionados com as deficiências de planejamento e de formação da estrutura de projeto, diminuíram o grau de efetividade da presente aplicação metodológica, devendo, portanto, ser alvo de criteriosa análise em uma nova oportunidade deste tipo.

Apesar disso, os resultados alcançados pela aplicação metodológica, ainda em estágio inicial de implementação, superam as expectativas iniciais dos pesquisadores e das instituições promotoras, o que leva à avaliação positiva deste critério. Contudo, muito mais pesquisa é necessária neste campo, pois os resultados das Fases II e III da aplicação Geral apenas começavam a se desenvolver quando esta Tese foi elaborada. Esta é uma limitação da atual pesquisa, pois a grande contribuição está no método operativo da Fase II, com a elaboração de projetos concretos de desenvolvimento regional que obedeçam o modelo teórico construído.

7.1.3 Eficácia da Metodologia

A metodologia tinha como propósito ajudar no processo de formação de uma nova ótica desenvolvimentista, induzindo a adoção de um novo modelo teórico e de seus pressupostos, através de fases e elementos metodológicos bastante detalhados, que possibilitassem o atingimento de resultados concretos para a região. Sob este ponto de vista, a metodologia desenvolvida e implementada na região do Mercoeste foi eficaz, apesar desta implementação estar ainda em fase inicial. Como foi visto anteriormente, a partir das entrevistas, dos eventos e dos projetos desenvolvidos sob o enfoque do Mercoeste, surgiu uma nova linguagem com novos termos, como cadeias produtivas, competitividade sistêmica, capital social e integração competitiva, que antes não faziam parte dos projetos e das ações implementadas na região.

De fato, os projetos desenvolvidos e implementados, alguns de maneira simples e fácil, como os consórcios de exportação, são inovadores. Foram as primeiras ações a integrarem as empresas da região e vêm demonstrar de forma inequívoca que a metodologia, parece ter alcançado seus principais objetivos, mesmo que preliminarmente. Neste sentido, não se pode deixar de lado dois fatores. O primeiro deles refere-se ao processo de desenvolvimento da metodologia, onde as diversas alterações para a sua customização ao contexto regional foram muito importantes. Segundo, que mesmo após esta customização, se a metodologia tivesse tentado ser implementada em toda a região de uma só vez, talvez os resultados não tivessem sido tão favoráveis. Realmente, a etapa de aplicação Beta não só gerou alterações metodológicas e novos elementos que se mostraram de suma importância, como apresentou os primeiros resultados práticos. Tal acontecimento foi fundamental para a sensibilização dos demais Estados, que ainda olhavam de forma desconfiada o projeto liderado por Brasília.

Estes argumentos também servem para avaliar a capacidade de generalização da presente metodologia. Com certeza, por tudo o que já foi discutido, o modelo teórico, juntamente com seus pressupostos, pode ser utilizado em qualquer outra região, mas a metodologia em si, com seu conjunto de passos e elementos, dificilmente dará os mesmos

resultados sob outras condições. Entre as condições de implementação da atual metodologia pode-se destacar:

- Promoção por parte de uma entidade regional muito representativa, que contava com importante apoio político, recursos e uma liderança profundamente comprometida com o tempo, sabendo que se tratava de uma ação de longo prazo, e que, portanto, deveria gozar de continuidade de propósitos;

- Escopo de atuação bem definido. Contava com uma região com fatores econômicos e sociais em comum, porém, com uma sensação compartilhada por grande parte dos seus atores regionais de que havia sido "abandonada" pelo Brasil, o que, apesar de não ter sido explicitamente utilizado na metodologia, justificava e valorizava seus esforços de pesquisa e promoção de projetos de desenvolvimento de forma integrada e endógena. Ou seja, a proposta metodológica estava adequada aos anseios implícitos da região.

- O escopo de atuação diz respeito a uma região muito carente em termos de recursos institucionais, colonizada por pioneiros. Mais do que em qualquer outra região, a idéia de integração de esforços tinha grande potencial de ser bem aceita.

Contudo, a metodologia na versão final, elaborada em 2001, apresenta fases, atividades, roteiros e elementos de pesquisa de grande valia, que se não podem ser utilizados de forma integral em um outro contexto. No entanto, podem servir de ponto de partida seguro para outras iniciativas deste tipo.

7.1.4 Eficiência da Metodologia e de seus Elementos

A metodologia em si, analisada em termos de eficiência de suas fases e de seus elementos, mostrou-se satisfatória, com algumas ressalvas que se pôde verificar nas análises feitas nos capítulos 4 e 5 desta Tese. Entretanto, os problemas enfrentados durante as duas aplicações práticas, e as condições contextuais adversas enfrentadas durante a sua aplicação geral, acabaram por ocasionar um processo de desenvolvimento muito intenso da metodologia e de seus elementos, pois se procurava resolver estas questões que foram surgindo durante a aplicação.

Deste modo, a metodologia na sua versão 2001 apresenta uma série satisfatória de elementos, cuja aplicação conjunta se mostrou razoavelmente eficiente durante a implementação geral nos Estados do Mercoeste. O tempo decorrido entre o início das pesquisas de campo e a finalização dos relatórios da fase I foi de aproximadamente 18 meses. Se for observada a complexidade da iniciativa, pode-se considerar um bom resultado, principalmente se levarmos em conta que durante estes 18 meses muitas atividades da fase II e da fase III foram desenvolvidas, como o início dos contatos para elaboração de projetos e a criação de diversas estruturas, respectivamente.

Porém, em função dos objetivos da metodologia, este período de 18 meses pode ser considerado longo, e denota que os problemas já comentados de planejamento, integração das lideranças estaduais e de estruturação das equipes de projeto, diminuíram a sua eficiência principalmente na fase I, que deveria ser rápida. Assim sendo, a metodologia apresentada pode ser bem mais eficiente numa outra aplicação prática, caso conte com os subsídios apresentados nos capítulos 4, 5 e 6 desta Tese. De fato, em futuras pesquisas, o desenvolvimento de métodos e instrumentos que minimizem o tempo de implantação da fase I seriam convenientes, pois como já foi dito, o cerne da presente metodologia está no processo de transição entre a fase I e a fase II, sendo que seus resultados começam a aparecer de forma mais efetiva a partir da sua segunda fase.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A partir do item anterior, a primeira recomendação para trabalhos futuros refere-se ao desenvolvimento de novas metodologias para implementação em outras regiões, tendo como base o mesmo modelo teórico, como forma de obter subsídios mais confiáveis a cerca do modelo teórico utilizado.

Outra recomendação é a avaliação desta ou de outras aplicações metodológicas, baseadas no mesmo modelo, que contemplem os resultados obtidos nas etapas relativas as

fases II e III da metodologia apresentada, como forma de verificar sua efetividade nestas fases da implementação. No presente trabalho foi possível avaliar apenas a Fase II durante a aplicação Beta, devido às limitações de tempo. Para uma validação mais efetiva do modelo teórico, bem como da metodologia, é de fundamental importância uma avaliação mais consistente destas duas fases, onde está o grande potencial em termos de contribuição e de resultados dos elementos propostos nesta pesquisa.

Nesta pesquisa, optou-se por descrever a metodologia como um todo, com todas as suas fases, seus métodos e elementos, em duas aplicações práticas. Esta avaliação geral possibilita que um grande número de elementos da metodologia possam ser estudados mais a fundo, com pesquisas mais específicas, dando-se continuidade a esta linha de pesquisa vinculada ao desenvolvimento regional, tornando-a ainda mais eficiente. Neste sentido, o estudo do sistema de informações competitivas elaborado, do processo de aprendizagem desenvolvido com os atores regionais, do método de avaliação competitiva sistêmica, do método de elaboração e gestão de projetos, entre outros, revelam-se de grande relevância.

Como última recomendação, cabe a sugestão de que no processo de elaboração de outras metodologias deste tipo, seja dado o tempo necessário ao seu planejamento e a estruturação da sua equipe de implementação. Para isto, as críticas feitas durante os capítulos anteriores, podem servir como uma lista de verificação valiosa.

7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se ter cumprido os requisitos necessários para a elaboração de uma Tese, tanto em relação à originalidade, quanto ao grau de contribuição teórico e prático que a pesquisa apresentada traz para esta área do conhecimento.

Para a academia e os pesquisadores interessados nesta área, a metodologia desenvolvida e implementada, com os resultados que ainda estão por vir na região Oeste

brasileira, fornece um amplo campo de trabalho, onde poucas experiências haviam sido avaliadas de maneira tão estruturada e sistematizada. Além disso, em termos de método de pesquisa utilizado, a pesquisa-ação se mostrou de extrema efetividade, enriquecendo a experiência ao possibilitar a interação do pesquisador com o contexto geral de aplicação, desenvolvendo incrementalmente tanto a sua metodologia quanto o seu modelo teórico. Sem dúvida, este método de pesquisa está coerente com a área de atuação das ciências sociais, onde o contexto e a falta de modelos teóricos maduros dificultam a pesquisa distante da realidade, a partir da aplicação prática de uma metodologia definitiva.

Já para a sociedade em geral, e em especial para a região Oeste brasileira, onde o projeto Mercoeste continua em evolução, as promessas de desenvolvimento sustentável começam a se tornar realidade, à medida que os primeiros projetos e as primeiras parcerias saem do papel e começam a povoar o dia-a-dia da região.

Por estes motivos, espera-se que este trabalho tenha continuidade em outras pesquisas e aplicações práticas, que venham a definir de forma mais efetiva um modelo teórico para o desenvolvimento regional brasileiro. Como forma de motivar os interessados, pode-se garantir que esta aplicação prática demonstrou um potencial de atuação nesta área, de proporções inimagináveis pelos pesquisadores, e que pode levar, com certeza, a melhoria das condições sociais e econômicas em muitas outras regiões do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRUPAMENTOS (Clusters) de pequenas e médias empresas: uma estratégia de industrialização local. Brasília, DF, CNI, 1998.
- ALTENBURG, HILLEBRAND E MEYER-STAMER. Policies for building systemic competitiveness: conceptual framework and case studies of Korea, Brazil, México and Thailand. Berlim, German Development Institute, 1997.
- AMIN, Ash. The potential for nurturing informal economies into marshallian industrial districts. Genebra, UNITED NATIONS, 1994.
- AMOSOC. Termos de referência. Chapecó, 1997.
- BANDEIRA, Pedro. Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional. Rio de Janeiro, IPEA, 1999. (Texto para discussão nº 630)
- BERTINI, Silvano, BALDONI, Gianluca, MILLER, Lee M. e PAPINI, Paola. Small-firm consortia in Italy: an instrument for economic development. Paper apresentado a UNIDO sob o projeto US/GLO/95/144, 1997.
- BERTINI, Silvano. SMEs, Industrial development and competitiveness in Italy, Asia-Europe. SME Conference, Itália, 1998.
- BIANCHI, Patrizio, MILLER, Lee M. e BERTINI, Silvano. The italian SME experience and possible lessons for developing countries. NOMISMA, 1996.
- BIANCHI, Patrizio. Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las pymes: aprendiendo de la experiencia europea. Buenos Aires, CEPAL, 1996. (Documento de trabajo, nº 72)

- BOHM, David. Wholeness and the implicate order. Londres, Routledge and Kegam Paul, 1980.
- BOISIER, Sergio. Centralización y descentralización territorial en el processo decisorio del sector publico. Santiago do Chile, CEPAL, 1995.
- BRAZIL world competitiveness. In: Sumário Executivo, São Paulo, Fundação Dom Cabral, 1997.
- BRDE. Análise da competitividade sistêmica do setor de móveis em Santa Catarina. Florianópolis, BRDE, 1998.
- BRDE. Análise da competitividade sistêmica do setor turístico em Santa Catarina. Florianópolis, BRDE, 1998.
- BRITO, Adriana F. e BONELLI, Regis. Políticas industriais descentralizadas: as experiências européias e as iniciativas subnacionais no Brasil. Rio de Janeiro, IPEA, 1997. (Texto para discussão, nº 492)
- CASAROTTO Filho, Nelson e PIRES, Luis Henrique. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo, Atlas, 1998.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, struture, organizations and environment. Organization Studies, 1997, vol. 18, nº 1, p. 43-76.
- COMPARATIVE analisys of SME strategies, policies and programmes in central european initiative countries. UNIDO, 1996. (<http://www.clusters.org>)

- COUTINHO, Luciano e FERRAZ, J.C. (Coordenador). Estudo de competitividade da indústria brasileira. Papirus, Campinas, 1994.
- DE GEUS, Arie. The living company. Harvard Business Review, Mar/Apr, 1997, p. 51-59.
- DIAGNÓSTICO da competitividade das indústrias de matérias plásticas de Santa Catarina. Florianópolis, Paralelo 27, 1997.
- ENRIGHT, M.J. Regional clusters and firm strategy. In A.D. Chandler. The dynamic firm the role of technology, strategy, organizations and regions. Paper apresentado no Workshop: Globalization of Multinational Enterprises Activity and Economic Development, Universidade de Strathclyde, 15-16 de maio, 1998.
- ESSER, Klauss et. Al. Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. IAD, Berlin, 1994.
- FERRAZ, F. Et. Al. Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- FLEURY, Maria Teresa L. e FLEURY, Afonso. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo, Atlas, 1995.
- GALVÃO, Antonio C. e VASCONCELOS, Ronaldo R. Política regional à escala sub-regional: uma tipologia territorial como base para um fundo de apoio ao desenvolvimento regional. Rio de Janeiro, IPEA, 1999. (Texto para discussão, nº 665).
- GALVÃO, Cláudia Andreoli. Sistemas industriais localizados: o vale do Paranhana - complexo calçadista do Rio Grande do Sul. Brasília, IPEA, 1999. (Texto para discussão nº 617).
- GARVIN, D. Building a learning organization. Harvard Business Review, Jul/Aug, 1993.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 35, nº 2, p.57-63, Mar/Abr, 1995.

GUIMARÃES Neto, Leonardo. Dinâmica regional no Brasil. Brasília, IPEA, 1997.

HAMEL, Gary and PRAHALAD, C. K. Competing for the future. Boston, Harvard Business Review Press, 1994.

HELMSING, ^a H. J. Theories of regional development and “second” and “third” generation regional policies. Bogotá, Seminar of the Ibero-american network of researchers on globalisation and territory, 1998.

HREBINIAK, L.G. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. Administrative Science Quarterly, vol. 30, 1985, p. 336-349.

I DISTRETTI INDUSTRIALI: La via italiana al lavoro e allo sviluppo. CD-ROM, Clube dei Distretti Industriali, Italia, 1999.

LAVINAS, Lena et alii. Integração, região e regionalismo. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. São Paulo, Atlas, 2000.

MARSHALL, A. Principles of economics. Londres, Macmillan, 1920.

MILLÁN CONSTAÍN, Felipe. Competitividad internacional de regiones. Santiago do Chile, CEPAL, 1994. (Série ensaios, documento 94/22)

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. Harvard Business Review, Jul/Aug, 1987, p. 66-75.

NADVI, Khalid. Industrial districts experiences in developing countries. Paper. New York/Geneva: United nations, 1994

OECD. Local economies and globalization. Paris, 1995.

OECD. Development Assistenca Committee. Shaping the 21st century: the contribution of development co-operation. Paris, 1996.

PACHECO, Carlos Américo. Novos Padrões de Localização Industrial? Tendências Recentes dos Indicadores da Produção e do Investimento Industrial. Brasília, DF, IPEA, 1999. (Texto para discussão, nº 633).

PEROBELLI, Fernando. Transformação no padrão locacional industrial : o caso de Santa Rita do Sapucaí. Brasília, DF, IPEA, 1996. (Texto para discussão, nº 414).

PETTIGREW, A. M. Shaping strategic chance. London, Sage, 1992.

PIANCASTRELLI, M. e PEROBELLI, F. ICMS: Evolução recente e guerra fiscal. Brasília, IPEA, 1996. (Texto para discussão nº 402).

PIRES, Márcio. Apostila de Aula. 1999.

PLANEJAMENTO estratégico de negócios para a cadeia automotiva. Textos Conceituais. Macroplan, 1999.

PORTER, Michael. Clusters and the new economis of competititon. Harvard Bussiness Review, Nov/Dec, 1997, p. 77-90.

PORTER, Michael. What is strategy? Harvard Business Review, Nov/Dec, 1996, p. 61-78.

PORTER, Michael. On competition. Harvard Business Review Press, 1998.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

———. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1996.

QUELHAS, Osvaldo L. O Papel do Latec, do Neict e da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da UFF como Facilitadores no Processo de Construção e Difusão do Conhecimento Tecnológico e dos Modelos de Gestão, com Base na Pesquisa Aplicada e nas Parcerias com as Micro e Pequenas Empresas. Artigo. Rio de Janeiro, Universidade Federal Fluminense - LATEC, 2001.

SENGE, Peter. A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo, Best Seller, 1990.

SILVA, Maria Ozanira da Silva e. Refletindo a pesquisa participante. São Paulo, Cortez, 1986.

SILVEIRA, Sandro, W. da S. Abordagem Sistêmica para Diagnóstico da Vocação Competitiva e Desenvolvimento Microrregional – O Caso de Blumenau. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SOARES, Victor. Implementação e qualificação de agências de desenvolvimento no estado de Santa Catarina da República Federativa do Brasil. Setúbal, EURADA, 1998.

STORPER, Michael. Possibilidades de desenvolvimento tecnológico, comercial e regional em economias subdesenvolvidas. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1994.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo, Cortez, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987.

UNA Estrategia de Desarrollo a Partir de Los Complejos Productivos (Clusters) en Torno a los Recursos Naturales. CEPAL, 1998.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARGYRIS, Chris. On organizational learning. Cambridge, Blackwell Publishers Inc., 1992.

BASES para um programa de desenvolvimento integrado da região centro-oeste. Brasília, Ministério de Planejamento e Orçamento, 1997.

BIANCHI, Patrizio. Industrial policies and economic integration. New York, Routledge, 1998.

HADDAD, Paulo R. A Competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional do Brasil. Brasília, CNPq, 1999.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo, Atlas, 2000.

INDICAÇÕES para uma nova estratégia de desenvolvimento regional. Brasília, Ministério de Planejamento e Orçamento, 1997.

MAITRA, Tares. Expansion of employment through local resource mobilization. Bangkok, ARTEP, 1982.

MCKINSE. Produtividade no Brasil. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

MEDEIROS, José Adelino et alii. Pólos, parques e incubadoras. Brasília, IBICT, 1992.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning, San Francisco, Free Press, 1994.

- MINTZBERG, Henry e QUINN, James B. *The strategy process*. New Jersey, Prentice Hall, 1996.
- NETO, João Amato. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais*. São Paulo, Atlas, 2000.
- SANDRONI, P. *Dicionário de Economia e Administração*. São Paulo, Nova Cultural, 1996
- SHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico*. Coleção os economistas. São Paulo, Abril Cultural, 1982.
- SEM, Amartya. *Desenvolvimento com liberdade*. São Paulo, Companhia das Letras, 2000.
- SINK, D. Scott e TUTTLE, Thomas C. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro, QualityMark, 1993.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1997.

Anexo I – Notícias Veiculadas sobre o Mercoeste na Gazeta Mercantil no Período entre 1999 e Julho de 2001.

Notícias na Íntegra

RG/Goiás

Quinta-feira, 09-Nov-2000

Estudo do Senai ressalta as potencialidades do Mercoeste

09 de Novembro de 2000 - Depois da apresentação da Carta de Brasília - documento de intenções firmado entre os estados do Acre, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Goiás e Distrito Federal -, o projeto reúne, em sua primeira fase, um conjunto estruturado de informações sobre a situação competitiva de cada estado e do **MERCOESTE** como um todo. Esse estudo vêm sendo elaborado pelo Senai desde janeiro deste ano e o trabalho preliminar, com mais de mil páginas, identifica setores, potencialidades e perfil econômico que melhor podem ser aproveitados.

A colheita de dados termina este mês e depois de compilados, mostrarão a atuação nos níveis macro, médio e microeconômicos por meio da situação estrutural, das cadeias produtivas e das empresas da região. O trabalho final deve ser apresentado apenas em março do próximo ano. Com esses dados nas mãos, caberá a empresários e governos discutir e produzir projetos.

Mesmo porquê, apenas com a elaboração de projetos específicos, os estados poderão receber os recursos já previstos pelo Avanço Brasil, o programa de desenvolvimento do governo federal. É com esse objetivo que entra o pacto de integração entre os seis estados e o Distrito Federal.

‘Um dos produtos que devem ser elaborados a partir dessa pesquisa é um plano estratégico para angariar recursos internos e externos’, salienta Márcio Pires, um dos consultores do **MERCOESTE**, que está produzindo o trabalho para o Senai. Caso essa pretensão seja alcançada, com os 15% da verba do Avanço Brasil destinados à região, serão investidos US\$ 34 bilhões até 2003.

Desenvolvimento

Segundo Pires, a pesquisa é quase provocativa. Ele cita como exemplo o número de analfabetos (sem nenhum estudo) na região, calculados em 1997, como 2,5 milhões. Considerados os analfabetos funcionais, todos

aqueles incapazes de entrar no mercado de trabalho, o número dobra. 'O normal é que uma pessoa qualificada contribua com US\$ 20 mil por ano na economia. Levando em conta esse número e através de uma conta simples, chegamos à conclusão de que a região perde US\$ 100 bilhões por ano', calcula Pires. Um valor maior do que o Produto Interno Bruto (PIB) da região em 1997, de US\$ 75 bilhões.

Essa deficiência leva a outro problema grave, que é a incapacidade de crescimento do setor primário. Apesar dos bons números dos últimos anos, a região não usa 9% da área agriculturável, e naquela que usa, não agrega valor. 'Quase não existem atividades no setor secundário e terciário. Sem isso, o primário não se desenvolve porque não tem a quem vender', explica Pires.

Se forem somados o tamanho da área irrigável, equivalente a um Uruguai, a quantidade de produtos sem valor agregado e as dificuldades de transporte e energização da região, que somente agora começam a ser resolvidos, ainda assim o crescimento médio foi de 5,4% ao ano, durante os últimos 15 anos. 'Em 1997, contamos com R\$ 600 milhões dos órgãos de desenvolvimento. Menos de 0,8% do PIB da região. Então, o potencial é enorme, pois isso foi conseguido sem contar com uma participação efetiva nas verbas federais e sem nenhum órgão de desenvolvimento regional', diz Pires.

A região também se apresenta como um mercado consumidor a ser desenvolvido, pois ocupa 27% do território nacional, mas apenas 8% do potencial de consumo. 'Um exemplo prático é Rondônia, que não produz 50% do que consome em banana e compra o restante de Santa Catarina. Mas o estado tem o clima perfeito para a fruta e área para produzir. Na verdade, Rondônia deveria estar exportando', entusiasma-se Márcio Pires.

Fruticultura

A região tem tanta potencialidade que poderia exportar qualquer fruta tropical. Mas a realidade mostra que a produção atual não é suficiente para atender nem ao consumo do mercado interno. Pires conta outro exemplo. 'Em 1999, a rede de lanchonetes McDonald's fez um concurso mundial para escolher qual o peixe que deveria industrializar para sua rede mundial, em um de seus sanduíches. Ganhou a tilápia, que tem condições ideais para ser produzida em Goiás, Tocantins e Mato Grosso. Mas apenas uma secretaria em Goiás cuida disso, ainda de maneira incipiente. Poderíamos exportar para toda a cadeia mundial. Temos esse potencial', destaca ele.

Mas o consultor do Senai salienta o que ainda separa um possível futuro maravilhoso da realidade. Para ele, o despreparo dos pequenos empresários, a falta de orientação de alguns grandes e a enorme concentração de renda, são alguns fatores, além de grande parte da economia da região ainda depender da administração pública. Também não existem linhas de crédito viáveis.

Entretanto, um dos méritos da região será a capacidade de ligação com qualquer país do Mercosul e do Pacto Andino pelos quatro meios de transporte: aéreo, hidroviário, ferroviário e rodoviário. Hoje, porém, qualquer dos caminhos é incompleto. 'É um problema sério que nos afasta de um mercado de US\$ 1 trilhão', diz Pires.

Os acordos, entretanto, ainda não existem. Segundo Pires, eles estão previstos, mas primeiro precisa haver acordo entre as lideranças locais e a qualificação da mão-de-obra para aprender a aproveitar melhor seus recursos naturais. Se isso ocorrer, de 10 a 15 anos o PIB da região pode chegar a US\$ 300 bilhões.

Márcio Pires explica que é preciso unir empresários capitalizados e empreendedores, tecnologia e recursos naturais favoráveis, e cita um exemplo do Mato Grosso que pode ser estendido à toda região. 'Empresários produtores de algodão daquele estado formaram uma fundação e investiram R\$ 300 mil destinados à pesquisa. Eles selecionaram o melhor tipo de planta e semente para cada solo e formas de plantio. Em 1995, o estado era o quinto produtor brasileiro. Hoje, é o primeiro do mundo, participando de feiras internacionais pela qualidade do seu produto', diz ele.

Pires ressalva que precisa aumentar a cultura empreendedora no país. Enquanto na Itália existe uma empresa para cada cinco habitantes, no Brasil existe uma para cada 35 pessoas. 'Nessa região, qualquer coisa na área primária pode ser a primeira do mundo', afirma.

Marcos Nunes

de Brasília

RG/Mato Grosso

Quarta-feira, 01-Nov-2000

Propostas para a integração regional

01 de Novembro de 2000 - A Carta de Brasília, o documento apresentado pelos representantes dos governos do Acre, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Goiás e Distrito Federal, na última segunda-feira, na Universidade de Brasília (UnB), resume metas para a integração da região, que desde 1997 vêm sendo estudadas pelos empresários. Um dos objetivos é identificar as pontos fortes de cada estado para melhorar e aumentar a produção e expandir o comércio com outros países.

A Carta, um documento de adesão ao Projeto de Desenvolvimento da Região do Oeste Brasileiro, o **MERCOESTE**, une os sete estados, que correspondem a 27% do território nacional, reúnem 659 municípios e 8% da população brasileira, 40% do rebanho nacional e 9% do Produto Interno Bruto (PIB). Entretanto, de seus 80 milhões de hectares de área agricultável, apenas 10% é utilizada, e a capacidade de geração de energia pode ser dez vezes maior que a atual.

No início do evento, Lauro Morhy, reitor da UnB, destacou que as universidades de cada estado terão o papel de pensar as soluções de acordo com a realidade de cada região. `É a hora de pôr em prática o potencial das universidades que o brasileiro não sabe usar`, disse Morhy. Desde que o assunto começou a ser debatido, o Senai iniciou o estudo do perfil competitivo de cada região. Agora, esses dados devem ser cruzados. `A Idéia é potencializar vocações para buscar o desenvolvimento com o que é mais natural`, salientou o vice-governador do Distrito Federal, Benedito Domingos.

Cada representante aproveitou para apresentar a vocação mal-aproveitada do seu estado, destacando a necessidade da integração e da participação do governo federal, com investimentos em infraestrutura. Para Benedito Domingos, o DF deseja a integração para aumentar o comércio com o resto do País, mas também porque evita que as populações migrem de uma região para outra em busca de oportunidades.

O governador de Goiás, Marconi Perilo, aproveitou para dizer que o oeste do País tem sido tão discriminado quanto o Nordeste, quanto à transferência de recursos, mas lembrou que a guerra fiscal entre os estados também é um empecilho ao desenvolvimento. `Precisamos acabar com a antropofagia fiscal entre os estados, por meio de uma política tributária comum`, afirmou.

Para o governador do Tocantins, Siqueira Campos, o eixo Araguaia-Tocantins será fundamental para evitar o nó no transporte da região, pois o estado funciona como ponto de comunicação entre as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. `São pontos de estrangulamento que, se não fossem resolvidos, não haveria sentido falar em integração`, disse Siqueira Campos.

Essa também foi a conclusão do secretário de Desenvolvimento do Centro-Oeste, Marcos Formiga, que representou o ministro da Integração Nacional, Fernando Bezerra. Ele explicou que precisa haver uma ação articulada em prol do desenvolvimento integrado da região, que o governo espera incentivar com a criação de uma Agência de Desenvolvimento do Centro-Oeste.

Rondônia

Além das metas de integração formalizadas, o **MERCOESTE** tenta incentivar os negócios com os países vizinhos. Para isso, usa a mesma fórmula de perceber suas deficiências produtivas. Assim, Rondônia pretende transformar-se na ligação entre os países do Pacto Andino e o Mercosul, e ainda levando os produtos da região para o resto do mundo, utilizando os portos do Pacífico.

Como chamou a atenção Francisco Fausto Pereira, secretário de Planejamento do Mato Grosso do Sul, antes que isso aconteça esses países precisam resolver problemas estruturais. `O sistema ferroviário é antigo e nenhum dos seis sistemas da malha ferroviária continental se conectam. Mas nossos concorrentes na Europa sabem que, quando a integração acontecer, seremos fortes porque ainda temos espaço para crescer`, disse Pereira.

Marcos Nunes

de Brasília

Especial

RG/Goiás

Terça-feira, 31-Out-2000

Empresários de Goiás querem exportar móveis e roupas no início de 2002

31 de Outubro de 2000 - Os presidentes dos sindicatos das Indústrias de Móveis (Sindmóveis-GO), Humberto Rodrigues de Oliveira, e de Confecções (Agicon/Sinroupas), Frederico Martins Evangelista, juntamente com vários empresários desses setores e representantes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai-GO) entusiasmaram-se ao participar, na sede da Federação das Indústrias do Estado de Goiás (Fieg), de uma explanação sobre os projetos desenvolvidos no Distrito Federal para a exportação de móveis a países do Oriente Médio e de moda praia da capital para Europa e América do Norte. Ambos os segmentos representados em Goiás acreditam que será possível formatar projetos semelhantes aqui para que também as empresas locais possam vir a exportar em conjunto já a partir do ano de 2002.

"Aqui no estado, somos 1,5 mil indústrias moveleiras e algumas já negociam no mercado externo, mas isoladamente. Acredito que o volume pode aumentar muito quando pelo menos 20 empresários decidirem, de fato, tomar parte no projeto que iniciaremos a curto prazo", disse Humberto de Oliveira. Os empreendedores não querem perder tempo e nem bem terminou a primeira reunião já haviam marcado um novo encontro de sensibilização das empresas interessadas para a próxima segunda-feira, a partir das 17 horas na própria Fieg.

Durante a apresentação do diretor do Centro de Informação e Assessoria Tecnológica (Ciac/Senai-DF), Paulo dos Santos Filho, foram detalhadas todas as fases do projeto aprovado no início deste ano pela Apex (a agência encarregada da promoção de exportações), que garantiu a liberação de metade do total de recursos - orçados em R\$ 1,18 milhão - necessários para tocar os chamados consórcios de exportação. O projeto compreende de um diagnóstico sobre as empresas participantes, o orçamento de gastos para sua execução, envolve viagens de prospecção de mercados compradores, participação de feiras, rodadas de negócios e seminários de capacitação empresarial, incluindo gestão estratégica para inserções internacionais, adequação ao processo, qualificação de mão-de-obra e melhoria da qualidade do produto final, sem perder de vista a criação de um site para comercialização eletrônica, que deve entrar no ar até meados de 2001.

"Ao todo, o projeto tem duração de dois anos e se enquadra na

categoria Setorial Integrado (PSI), a qual prevê ações comuns em benefício de um segmento empresarial, mas na prática funciona como um consórcio, com a diferença que os produtos vendidos são faturados individualmente", esclareceu Santos. Segundo o técnico, o pool moveleiro é formado, inicialmente, por 11 indústrias, que já fecharam contratos no valor de aproximadamente US\$ 300 mil com a Arábia Saudita, Kuwait e Dubai. Todos os móveis (peças para cozinha, escritório, salas e dormitórios) dessa primeira remessa serão embarcados, coincidentemente, num total de 11 contêineres até o final do ano.

Mas até chegar ao fechamento de contratos, a maior dificuldade, conta ele, foi conseguir sensibilizar o empresariado sobre as vantagens de trabalhar com o mercado internacional, como a segurança no recebimento das vendas efetivadas, e sobre a necessidade de manter os compromissos assumidos com os compradores em itens como qualidade, volume e entrega das mercadorias. A participação do Sindicato das Indústrias de Madeira e do Mobiliário de Brasília (Sindimam) foi básica desde o início do processo e no seu acompanhamento, bem como a do Sindinvest na formação do consórcio para exportação de roupas. Neste caso, estão participando 15 confecções do DF. As empresas adotaram uma marca única, 'Flor Brasil', para etiquetar os produtos que serão endereçados a Itália e aos Estados Unidos, e cujos contratos somam US\$ 60 mil até o momento.

Mercoeste

O gestor técnico da Fieg, Wellington da Silva Vieira, conta que os projetos em questão são o pontapé inicial das ações previstas pelo **MERCOESTE** para o desenvolvimento das cadeias produtivas dos mercados que formam a região Centro-Oeste e dos estados do Acre, Rondônia e Tocantins, que também integram o programa. "Para formatá-los, os técnicos do Distrito Federal gastaram perto de dois anos. Agora, o piloto será usado como modelo em todos os estados que compõem o **MERCOESTE**, evitando-se o desperdício dos esforços já dispendidos até aqui. É claro que os demais projetos sofrerão adaptações regionais, mas vai se economizar um tempo precioso na formatação deles", comenta Vieira.

Tanto é verdade que o Sindmóveis e o Sinroupas já pensam em concluir seus projetos no mês que vem, submetendo-os à apreciação da Apex em dezembro. A expectativa do presidente do Sindmóveis-GO, Humberto de Oliveira, é que até março os recursos comecem a ser liberados pela agência. A Apex prevê uma contrapartida dos

participantes, com 50% do orçamento bancado, meio a meio, pelo Senai e pelas empresas que integram o projeto ao longo dos 24 meses de sua execução.

Aymés Beatriz

de Goiânia

Entidades apresentam projeto de estrutura de transporte par

26 de Novembro de 1999 - Setenta por cento das exportações brasileiras para a Bolívia ocorrem por Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. Apesar disso, os meios de transporte, especialmente no caso do estado, ainda são precários e inibem a intensificação comercial do Centro-Oeste com os países sul-americanos e andinos. Diante dessa constatação, as federações das indústrias da região (Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal) e dos estados do Tocantins, Rondônia e Acre, aprovaram projeto que prevê um estudo do custo de transporte multimodal dessas regiões. O objetivo é comprovar a viabilidade econômica e social da saída de mercadorias para o Pacífico através de Mato Grosso. As entidades fazem parte do Mercado Comum do Oeste (MERCOSUL).

O projeto do estudo sobre o transporte multimodal será mostrado hoje, às 9h30, durante o seminário MERCOSUL, a saída para o desenvolvimento regional. O evento ocorre na Federação das Indústrias de Mato Grosso (Fiemt). ` O País exporta cerca de US\$ 1 bilhão para a Bolívia, sendo que US\$ 500 milhões saem por Corumbá (MS) e US\$ 200 milhões por Cáceres (MT). Os números provam a importância de investimentos para o desenvolvimento da região Centro-Oeste`, afirma o coordenador da área internacional da Fiemt, Serafim Carvalho Melo.

Apesar das dificuldades para o escoamento de produtos por conta das más condições das estradas, o volume das vendas externas por Mato Grosso é considerado significativo no estado. ` Situação diferente tem Mato Grosso do Sul, que possui ligação ferroviária com o sudeste do País até Santa Cruz de La Sierra`, lembra o coordenador da Fiemt.

Os eixos modais, explica, existem, mas há gargalos que impedem a concretização efetiva das trocas comerciais. ` Temos, por exemplo, o eixo rodoviário Cuiabá/Arica (Chile) saindo pelas cidades de divisa, de Cáceres (MT) com San Mathias (BO), passando por Santa Cruz de La Sierra até chegar no porto de Arica. São 2 mil quilômetros de distância, dos quais 522 km encontram-se sem asfalto`, conta Serafim.

Outra saída é pelo sistema hidroferroviário saindo pelo porto de Cáceres até o de Barranqueiras, na Argentina, divisa com Paraguai, podendo chegar até o porto de Antofagasta. Esses portos, de acordo com o coordenador da Fiemt, recebem navios de médio e alto calado marítimo. ` Em Mijillones, no Chile, também está sendo construído um porto com capacidade para aportar navios de até 300 mil toneladas. O Chile quer ser o centro de recepção de cargas dos países sul-americanos e asiáticos. Os contrários ao desenvolvimento e independência do Centro-

Oeste no sistema de transporte dizem que os portos do Pacífico são rasos, o que não é verdade`, diz. Serafim refere-se à resistência do governo federal em apoiar o desenvolvimento da região na área de transporte e aos empresários e políticos do Sul e Sudeste, que querem concentrar recursos nas duas regiões.

Ainda com relação aos portos, os de Arica e Iquique têm, cada um, capacidade para movimentar 2 milhões de toneladas por ano e estão com 50% da capacidade ociosa. `A solução regional pode não ser uma alternativa de projeto para o País como um todo. Mas o País só cresce com o desenvolvimento regional. E se isso não ocorrer, estas regiões dos países sul-americanos ficarão isolados. Enquanto isso, para importarmos vinho de Salta, na Argentina, o produto tem que passar por Buenos Aires e pelo porto de Santos, em São Paulo`, afirma Serafim.

Todas as informações a respeito da logística de transporte do Centro-Oeste vão constar dos estudos e pesquisas que serão desenvolvidos. Com base nas informações a serem levantadas será definida a situação competitiva da região e de cada estado que compõe o Centro-Oeste. As restrições e deficiências identificadas serão discutidas em conjunto e as propostas para solucionar os problemas serão implementadas de forma integrada.

O seminário do **MERCOESTE** contará com as presenças do diretor de programas e projetos especiais do Ministério de Integração Nacional, Luiz César de Azevedo, do presidente da Federação das Indústrias do Distrito Federal, Lourival Novaes Dantas e do consultor responsável pela implantação do **MERCOESTE**, Márcio Pires. A entidade foi criada em 1997 para articular e juntar forças das lideranças empresariais, políticas e comunitárias da região Centro-Oeste do País.

O projeto de logística de transporte do Centro-Oeste Sul-americano está orçado em R\$ 153 mil. O **MERCOESTE** vai bancar 65% desse total com recursos orçamentários próprios. Os outros 35% são de responsabilidade da federação mentora do projeto, a Fiemt. A entidade está buscando parceiros para bancar os estudos.

Sandra Amorim

de Cuiabá

26-Nov-1999 RG/Mato Grosso

Mercoeste deve pôr fim à guerra fiscal a partir de 2000

01 de Dezembro de 1999 - A implementação do **MERCOESTE** - Mercado Comum do Oeste, que abrange Distrito Federal, Acre, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e Tocantins - deverá pôr fim à guerra fiscal entre os estados. A previsão é do presidente da Federação das Indústrias de Brasília (Fibra), Lourival Dantas, que esteve em Campo Grande para discutir estratégias a serem adotadas pelo bloco a partir do ano 2000.

Segundo Dantas, uma das propostas é centralizar no Distrito Federal a recepção de missões interessadas em investir na região. Dessa forma, seria possível direcionar os empreendimentos de acordo com as potencialidades de cada estado. Ele diz que, em 1998, 38 missões visitaram Brasília, mas nenhum negócio foi concretizado. `A vocação do Distrito Federal é serviços, ao contrário de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, por exemplo, de perfil agroindustrial`. De acordo com Dantas, se houvesse um trabalho para captar os investimentos que poderiam ser melhor explorados em cada região, o processo de desenvolvimento poderá ser acelerado.

O presidente da Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul (Fiems), Alfredo Fernandes, informa que o **MERCOESTE** tem o objetivo de aglutinar as forças das lideranças empresariais, políticas e comunitárias do Oeste brasileiro, para fortalecer a economia e o desenvolvimento auto-sustentado. Segundo Fernandes, a área ocupada pelo DF e mais os seis estados do mercado comum é de 2,2 milhões de km², o que corresponde a 27% do território nacional. A população é de 13,2 milhões de pessoas. `É a maior área agricultável em disponibilidade de todo o mundo`, informa.

Fernandes assegura que o trabalho concentrado dos empresários deverá alavancar a industrialização e a geração de emprego e renda. Dois terços das indústrias da região estão vinculados à transformação de matérias-primas ligadas à agropecuária e ao setor mineral como de produtos alimentares; mobiliário; madeira; couros; borracha, papel e papelão.

Na região do Pantanal, o foco é para o desenvolvimento e fortalecimento da indústria do turismo e serviços. Outra proposta básica é que as federações e entidades de classe façam gestões junto aos políticos para obtenção de recursos. Segundo Fernandes, são sete governadores, 21 senadores e 65 deputados federais.]

Distrito Federal poderá ter agência de desenvolvimento

17 de Abril de 2000 - Os representantes da iniciativa privada, dando a entender que estão cansados de esperar pelo Governo, estão estudando a possibilidade de criação de uma agência de desenvolvimento para o Distrito Federal em curto espaço de tempo. O objetivo, segundo informou sexta-feira o presidente da Federação das Industrias de Brasília (Fibra), Lourival Dantas, é ampliar o poder de articulação do empresariado local perante todo o DF e entorno, bem como deixar a área em condições plenas para o Mercado Comum do Centro-Oeste (MERCOSUL).

De acordo com Dantas, cada vez mais as empresas desta região têm sentido dificuldades quando fazem algum contato internacional com vistas à captação de investimentos externos ou exportações. ` Temos a necessidade urgente de apresentar uma área maior de abrangência, que só virá a ser conseguida através do MERCOSUL. A agência será um passo firme do empresariado neste sentido` afirmou.

Cotas

Apesar de o modelo para a agência ainda ser objeto de estudo, os empresários estiveram reunidos nos últimos dias 13 e 14 passados para acertar os primeiros detalhes. O presidente da Fibra deixou claro que, a princípio, a idéia inicial é de se criar uma espécie de bolsa de investimentos com um valor mínimo de US\$ 5 milhões, a serem cotizados pelos participantes das empresas privadas.

Cada empresa participa com a cota de US\$ 100 mil, mas poderão ser abertas, também, sub-cotas em grupos empresariais a serem formados para atingir os US\$ 100 mil. ` Dessa forma, fica assegurada a participação de empresários com menor capital e garantida a presença de todos os segmentos interessados`, acentuou.

O presidente da Fibra explicou, ainda, que pretende trabalhar para fazer com que a agência de desenvolvimento comece a funcionar dentro de pouco tempo mas, em tom diplomático, acrescentou que o empresariado do DF quer atuar em conjunto com o projeto de reformulação da Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste (Sudeco), que está sendo feito pelo Governo Federal.

Sudeco

A Sudeco, extinta no Governo Collor, deverá ser recriada com um modelo totalmente diferente do anterior, inclusive em termos de

incentivos fiscais e formas de financiamento, como já afirmou anteriormente, o secretário de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração, Ricardo Miranda.

A nova Sudeco, de acordo com Miranda, também será uma agência de desenvolvimento nos mesmos formatos que passarão a ter as Superintendências de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e da Amazônia (Sudam) - em vias de reestruturação. Mas o projeto para as três entidades ainda está sendo guardado a sete chaves no ministério até o seu modelo final, conforme explicaram os técnicos da área.

É essa demora que vem preocupando o empresariado, como contou o presidente da Fibra. `Temos trabalhado em parceria com o Governo, mas nossa intenção é fazer com que a iniciativa privada do DF passe a ter uma participação mais agressiva no mercado regional e nacional. Queremos criar uma estrutura de viabilidade de projetos e condições para linhas de financiamento tanto junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) como no Fundo Constitucional para o Centro-Oeste (FCO) e não sabemos se o trabalho que está sendo elaborado pelo ministério será adequado para estes nossos pleitos`, enfatizou.

Por conta disso, Lourival Dantas disse também que, como os entendimentos ainda encontram-se em fase embrionária, serão marcadas diversas reuniões para discussão do tema no âmbito do Governo. A próxima delas acontece no dia 27, através de palestra a ser realizada na sede da Fibra com técnicos do Ministério do Planejamento.

Hylida Cavalcanti

de Brasília

Empresários opinam sobre Mercoeste

04 de Julho de 2000 - O **MERCOESTE**, uma espécie de mercado comum que reúne representantes dos setores da economia dos três estados do Centro-Oeste, incluindo Distrito Federal, Rondônia, Tocantins e Acre, já está operando. Os trabalhos para efetivar o projeto de 'Alavancagem do **MERCOESTE**' tiveram início e os levantamentos secundários de diagnóstico estão sendo realizados simultaneamente nas unidades da federação participantes do **MERCOESTE**. Os objetivos dessa união são promover maior integração, fortalecimento e oferecer contrapartidas da iniciativa privada junto aos governos estaduais e federal nas ações que visam o desenvolvimento desses estados. A previsão é que a primeira fase do projeto seja concluída em setembro.

O primeiro passo do projeto foi dado com a realização de entrevistas com lideranças empresariais e políticas de cada estado. 'É bom lembrar que o levantamento está sendo feito junto a empresários da indústria, do comércio e da agropecuária', afirma o consultor do **MERCOESTE**, Márcio Pires, que esteve semana passada em Cuiabá para acompanhar o andamento da pesquisa no estado. Em Mato Grosso, das 60 lideranças empresariais e políticas a serem entrevistadas, 28 foram visitadas.

Pires lembra que quando o **MERCOESTE** foi concebido em 1997 pelos presidentes das federações das indústrias dos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Rondônia, Acre e mais do Distrito Federal, a iniciativa foi confundida como um movimento isolado do setor. 'Na verdade, o que se pretendia e o que se quer é a união de todos os segmentos da economia para fomentar o desenvolvimento regional', conta.

Senai

O levantamento do projeto Alavancagem está sendo patrocinado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) com contrapartidas dos regionais dos seis estados e Distrito Federal. A primeira fase, de pesquisa, custará R\$ 2 milhões. Dela ainda consta a realização de uma pesquisa individual com empresas para identificar o potencial de competitividade de cada uma no mercado e o grau de tecnologia aplicada, informações sobre capital, gestão e fornecimento de produtos e serviços.

Segundo o gerente de gestão e Planejamento do Senai/MT, Mauro Mendes Fernandes, no estado 400 estabelecimentos serão visitados. A pesquisa tem início nesta semana. Ele explica que cinco técnicos do Senai em Mato Grosso foram treinados para participar do projeto.

Ainda constam da primeira fase do projeto Alavancagem **MERCOESTE** uma pesquisa com os consumidores. O trabalho já ocorreu em Cuiabá e teve 150 pessoas entrevistadas. Em todo o estado, serão contemplados também os municípios de Várzea Grande, Rondonópolis, Sinop, Primavera do Leste e Cáceres, chegando a 600 consumidores de todas as classes sociais.

Com a pesquisa realizada na capital, já foi possível identificar alguns itens, como o perfil e o potencial das comunidades e as deficiências na oferta de produtos e serviços. 'Constatamos que é preciso aumentar a competitividade nos segmentos de turismo, transporte, moveleiro, algodão, carne e frutas', conta o consultor Márcio Pires.

Ele explica que após o encerramento dos trabalhos da primeira fase, serão realizados seminários nos estados participantes do **MERCOESTE** para mostrar os resultados das pesquisas. 'A partir de setembro terá início a segunda fase, que será a elaboração de projetos para incrementar a economia da região e a integração do que chamamos de 'atores', ou seja, das lideranças dos estados', conta.

Esses projetos aos quais o consultor se refere podem ser, por exemplo, a formação de consórcios de empresas exportadoras e criação de leis de incentivo ao desenvolvimento econômico. 'Esperamos que essa etapa pegue ritmo em nove meses. A terceira fase é dar subsídios de informações para ajudar a estruturar e traçar as linhas de atuação da Agência de Desenvolvimento do Centro-Oeste', conclui.

Sandra Pinheiro Amorim de Cuiabá

04-Jul-2000 RG/D. Federal

Confecções goianas vendem R\$ 5 mi

04 de Julho de 2000 - O pólo confeccionista em Goiás entra numa nova era, iniciada a partir da participação de 43 de seus fabricantes na Feira Nacional da Indústria Têxtil, realizada semana passada em São Paulo. A avaliação é do presidente da Associação Goiana das Indústrias de Confecções (Agicon), Frederico Martins Evangelista, que trouxe da capital paulista números que comprovam que o otimismo expressado em nome dos participantes tem motivo: os empresários conseguiram fechar pedidos da ordem de R\$ 5 milhões até o final do ano, sendo metade desse total referente a 60 mil peças que deverão ser entregues entre agosto e outubro a compradores de estados como São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina.

'Somos fortes fornecedores de roupas para várias cidades do Centro-Oeste e também para as regiões Norte e Nordeste. No entanto, tínhamos poucos negócios com os estados do Sul e Sudeste do País. Com a Fenit, abrem-se novos e importantes mercados, reconhecidos pelo poder aquisitivo elevado e pela tradição na pontualidade dos pagamentos', resumiu Frederico Evangelista. Com a abertura de novas perspectivas, a produção das fábricas goianas precisa crescer rapidamente, diz ele, e o resultado imediato é a abertura de vagas no setor, que em curto prazo deve contratar nada menos que 318 pessoas.

A maioria dos pedidos, segundo a Agicon, foi de peças dos segmentos jeans wear e modinha. Porém, a moda íntima produzida no Estado e desfilada nas passarelas da Fenit também causou sensação, pois apenas a griffe Yanka, sediada em Pires do Rio - a 142 quilômetros de Goiânia - vendeu 6 mil peças, o equivalente a três meses de produção, calcula Evangelista. O presidente da Agicon diz que além das vendas diretas, a intenção da parceria entre governo estadual e iniciativa privada (que, juntos, investiram R\$ 1,6 milhão para se apresentar na Fenit) foi mostrar que o Estado desenvolveu o seu próprio conceito de moda e que produz uma roupa que já é referência em qualidade.

Ampliação

Toda essa visibilidade no mundo têxtil deve assegurar que o trabalho da Agicon/Sinroupas, feito em conjunto com a Secretaria Estadual da Indústria e Comércio, será repetido no ano que vem, só que então com um pavilhão ainda maior, com uma área de 2 mil m². 'Todas as confecções, sem exceção, demonstraram interesse em participar da caravana Fenit 2001, e o trabalho para essa nova empreitada deve começar muito em breve', avisa Evangelista.

Até lá, duas outras iniciativas vão consolidar a retomada da expansão do pólo confeccionista em Goiás, assegura o presidente da Agicon. Uma delas, já no próximo mês, é dar início à formação de consórcios para exportação das roupas goianas. O primeiro deles será o de moda praia e lingerie, composto por 20 empresas. 'Se abrirmos novos mercados no exterior, não ficaremos na dependência de eventuais crises internas que fatalmente desequilibram a produção', raciocina. Para aproveitar o momento favorável ao setor, a Agicon/Sinroupas também pretende lançar em breve a feira de atacado Goiás Fashion, em substituição à Goiás Vive Verão, que já não acontece há dois anos. A novidade é que o evento será promovido com a co-participação de todos os estados que formam o **MERCOESTE** - além de Goiás, o Tocantins, Acre, Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal.

Aymés Beatriz de Goiânia

04-Jul-2000 RG/Pará

Mercoeste vai traçar perfil competitivo da economia de MT

27 de Julho de 2000 - Onze setores da economia mato-grossense foram escolhidos para compor o relatório Perfil Competitivo do Estado, semelhante ao realizado com o Distrito Federal pelo Escritório Executivo do **MERCOESTE**. Desse conjunto, a cadeia produtiva da madeira está em primeiro lugar na escala de prioridades por ser a atividade que mais agrega valor ao produto. Na terça-feira, os empresários do setor estiveram reunidos com o consultor do **MERCOESTE**, Márcio Pires, e receberam um questionário para responder sobre o mercado consumidor, os fornecedores, a produção e os principais problemas vividos nas empresas.

Segundo o coordenador técnico do **MERCOESTE** em Mato Grosso, Benedito Frederico Josetti Dorilêo, a publicação faz parte do projeto de Alavancagem do **MERCOESTE** e a escolha dos setores ocorreu com base no potencial de crescimento e verticalização das cadeias produtivas da economia e geração de empregos. Ele informa que os demais setores a serem diagnosticados, pela ordem de importância, são: carne (suína, bovina e ave), soja, milho e peixe, algodão, cana-de-açúcar, construção civil, turismo, mineração, arroz, fruticultura e café.

Radiografia

O questionário proporcionará um diagnóstico de toda a cadeia produtiva da madeira, começando pelo reflorestamento e a extração até o móvel acabado. 'Para o **MERCOESTE** interessa aferir o efeito multiplicador que cada cadeia produtiva tem para oferecer', conta Benedito Dorilêo.

O presidente do Sindicato das Indústrias Moveleiras de Mato Grosso (Sindimóvel), Jandir Milan, entende que o setor precisa organizar-se para incrementar a atividade. Ele lembra que, apesar da potencialidade, no Estado não há volume de produção suficiente para atender tanto os clientes de grande porte do mercado nacional, quanto do mercado externo.

'Precisamos nos unir para formar cooperativas de compra e, com isto, ganhar maior poder de barganha junto aos fornecedores e obter menor custo na produção. Também precisamos outra ação associada para alavancar as vendas', observa.

Jandir Milan conta que a maioria das empresas é incipiente, de pequeno porte e ainda dispensa quase toda produção para confeccionar móveis sob encomenda. Para ganhar em competitividade, os empresários terão

que redirecionar a fabricação em série. 'Essa mudança é uma questão cultural e o maior gargalo atual da atividade', observa.

De acordo com o presidente do Sindimóvel, o Estado tem matéria-prima e mão-de-obra suficientes para alavancar a produção. 'É certo que os recursos humanos precisam de mais qualificação, mas as empresas já dispõem de um fundo de apoio tecnológico', lembra. O fundo é mantido com 0,7% da arrecadação mensal do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) dos diversos segmentos madeireiros.

Sandra Pinheiro Amorim de Cuiabá

27-Jul-2000 RG/Mato Grosso

Governadores assinam pacto de desenvolvimento do Oeste

31 de Outubro de 2000 - Os governadores dos estados do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Acre e Rondônia, além do Distrito Federal, assinaram ontem, na Universidade de Brasília (UnB), o acordo para formar o **MERCOESTE**, uma região de desenvolvimento integrado na região Oeste do País. A Carta de Brasília, como o documento é chamado, formaliza a iniciativa do empresariado da região, que desde 1997 discute o assunto. Desde então, o Senai pesquisou os pontos fortes e fracos dos sete estados.

Com o resultado dessas pesquisas nas mãos, as universidades de cada estado entram agora no acordo, fornecendo capital intelectual para pensar as soluções em cada região e capacitando a mão-de-obra, juntas com Senai, Senac e Sesi. O governo federal, por intermédio do Ministério da Integração, entrará com o investimento pesado em infraestrutura.

Ontem foi lançado o perfil competitivo do DF e em um mês serão lançados os restantes. Além dos presidentes das federações de industriais de todo o País, também estavam presentes embaixadores de vários países da América do Sul e Japão. A perspectiva é começar a discutir, em breve, acordos de comércio e transporte pela região.

31-Out-2000 RG/D. Federal

Outras Notícias - Chamadas

Flor Brasil lança coleção infantil na Fenit

28 de Junho de 2001 - O consórcio brasiliense de confecções Flor Brasil, que reúne 15 indústrias do Distrito Federal, quer conquistar o mercado ...

[28-Jun-2001] RG/D. Federal
Aprox. 350 Palavras

Consórcio Flor Brasil envia primeira remessa para Itália

27 de Abril de 2001 - A moda praia do Distrito Federal vai desembarcar na Itália. A primeira remessa do consórcio de exportação Flor Brasil foi ...

[27-Abr-2001] RG/D. Federal
Aprox. 300 Palavras

Shopping lança prêmio para pôr Brasília no topo da moda

28 de Março de 2001 - O I Prêmio de Moda do Brasilia Shopping, lançado ontem pela administração do empreendimento e os parceiros no evento, marca o ...

[28-Mar-2001] RG/MGrosso Sul
Aprox. 350 Palavras

Flor Brasil também busca novos mercados

06 de Fevereiro de 2001 - A exemplo do setor moveleiro, a indústria de confecções do Distrito Federal também dá seus primeiros passos no mercado ...

[06-Fev-2001] RG/MGrosso Sul
Aprox. 350 Palavras

Confecção Flor Brasil está de olho no mercado norte-americano

06 de Fevereiro de 2001 - A exemplo do setor moveleiro, a indústria de confecções do Distrito Federal também dá seus primeiros passos no mercado ...

[06-Fev-2001] RG/Goiás
Aprox. 350 Palavras

As contradições do desenvolvimento

22 de Janeiro de 2001 - O Programa de Promoção do Desenvolvimento Econômico Integrado e Sustentável do Distrito Federal (Pró-DF), principal projeto de ...

[22-Jan-2001] RG/D. Federal
Aprox. 750 Palavras

Empresas de informática do DF se reúnem para criar consórcio de exportação

04 de Janeiro de 2001 - Inspiradas nos modelos desenvolvidos pelos setores moveleiro e de confecções, 15 empresas de informática do Distrito Federal ...

[04-Jan-2001] RG/D. Federal
Aprox. 750 Palavras

Consórcios de eletroeletrônicos crescem 73,1%

16 de Agosto de 2001 - No segmento de motocicletas, o incremento foi de 37,2%, também superior ao índice nacional. A Associação Brasileira de ...

[16-Ago-2001] RG/S. Catarina
Aprox. 800 Palavras

FAP aproxima ciência do setor produtivo

13 de Julho de 2001 - Não é segredo que a inovação é um fator crítico para o sucesso de um negócio. Também não é segredo que muitas vezes o produto do ...

[13-Jul-2001] RG/D. Federal
Aprox. 650 Palavras

Consórcio moveleiro quer instalar show room no exterior

08 de Junho de 2001 - O consórcio Brasília Export, da indústria moveleira local, quer garantir espaço no mercado árabe, com a instalação de um show ...

[08-Jun-2001] RG/MGrosso Sul
Aprox. 300 Palavras

Mobiliadora investe em novo show-room

10 de Maio de 2001 - A Mobília Comércio e Representações, licenciada das marcas de móveis Giroflex, de origem suíça, e da italiana Kartell, em Minas ...

[10-Mai-2001] RG/B.Horizonte
Aprox. 850 Palavras

Feimov deve gerar R\$ 10 milhões em negócios

20 de Março de 2001 - Com a expectativa de fechar R\$ 10 milhões em negócios, ao longo de um ano, o Sindicato da Indústria do Mobiliário do Distrito ...

[20-Mar-2001] RG/MGrosso Sul
Aprox. 250 Palavras

Investimento em novas fábricas

20 de Março de 2001 - Para ganhar novos mercados no País, várias empresas do setor moveleiro brasileiro estão realizando investimentos, que vão desde ...

[20-Mar-2001] RG/MGrosso Sul
Aprox. 450 Palavras

Indústria moveleira melhora produto para ganhar espaço no País

20 de Março de 2001 - Depois de marcar presença no mercado externo, a indústria moveleira do Distrito Federal quer conquistar espaço nos estados ...

[20-Mar-2001] RG/D. Federal
Aprox. 450 Palavras

Boas perspectivas na exportação de móveis

13 de Março de 2001 - Carmem Passos* de Brasília cpassos@gazetamercantil.com.br O presidente do Centro Internacional de Negócios (CIN) da ...

[13-Mar-2001] RG/Ceará
Aprox. 450 Palavras

Brasília vende móveis para Oriente Médio

06 de Fevereiro de 2001 - Prestes a fechar um contrato de US\$ 150 mil com um atacadista de Dubai, nos Emirados Árabes, o consórcio de indústrias ...

[06-Fev-2001] RG/Mato Grosso
Aprox. 550 Palavras

Brasília Export vende para os árabes e prepara exportação para o Caribe

06 de Fevereiro de 2001 - Prestes a fechar um contrato de US\$ 150 mil com um atacadista de Dubai, nos Emirados Árabes, o consórcio da indústria ...

[06-Fev-2001] RG/D. Federal
Aprox. 550 Palavras

Empresas de informática do DF se reúnem para criar consórcio de exportação

04 de Janeiro de 2001 - Inspiradas nos modelos desenvolvidos pelos setores moveleiro e de confecções, 15 empresas de informática do Distrito Federal ...

[04-Jan-2001] RG/D. Federal
Aprox. 750 Palavras

Anexo II – Relatório Executivo de Goiás

(Neste anexo está incluída a análise feita apenas para a cadeia de Fruticultura)

INTRODUÇÃO

O Projeto Estratégico do SENAI *Alavancagem do Mercoeste*, que abrange os Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Rondônia, Tocantins e o Distrito Federal, baseia-se na concepção de que o fator determinante da qualidade de vida e da competitividade de uma região é a capacidade de atuação organizada da sua própria sociedade.

Esse pressuposto pode ser validado pela análise do que acontece nas regiões mais desenvolvidas, como Estados Unidos, Japão, Itália e Espanha. Com a diminuição da capacidade de intervenção do Estado, por razões técnicas ou financeiras, a integração e a ação articulada entre os diversos atores sociais têm se tornado cada vez mais o fator determinante para explicar grande parte do sucesso dessas nações.

A Itália tem 92% de seu tecido institucional constituído de micro e pequenas empresas, possui deficiências nos seus sistemas tributário e financeiro, apresenta altíssimos custos de insumos básicos para a produção, como a energia elétrica e o petróleo. É, no entanto, o quinto maior PIB mundial e a terceira economia mais competitiva (balança de exportação) do globo. A organização das pequenas empresas em consórcios tem projetado a economia italiana nos primeiros lugares no *ranking* competitivo mundial em setores como o de móveis, vestuário e alimentos. E, mais do que isso, tem garantido qualidade de vida para a população das suas cidades.

A pequena empresa não é capaz de sobreviver em uma economia aberta e em um ambiente que não conte com a proteção do Estado, a menos que articule e organize seus esforços em grandes grupos. Existem muitas semelhanças entre o exemplo italiano e a região do Mercoeste, principalmente as restrições ambientais e estruturais e a predominância de pequenas empresas. Tanto lá como aqui, o governo não tem encontrado condições objetivas de realizar, sozinho, as mudanças necessárias. A grande diferença está no estoque de capital social. Lá, os cidadãos, empresários, governantes municipais e administradores de instituições de ensino e pesquisa começaram a agir de forma articulada e organizada, para superar suas dificuldades, priorizando a integração e consorciando os seus limitados recursos.

O Brasil, e mais especificamente o Oeste, possui uma história e uma cultura de pouquíssima acumulação de capital social e, portanto, quase nenhum exemplo de integração dos atores sociais para resolverem seus problemas em conjunto. Essa omissão da sociedade foi fortalecida até o passado recente, final da década de 70. O povo foi levado a crer que a solução para todos os problemas vinha - e deveria vir sempre - do governo. Esse modo de

pensar e agir impregnou-se em todas as estruturas nacionais, desde o governo, instituições de classe até as próprias empresas e seus empresários.

Capital Social é a característica de uma sociedade que permite empreender ações coletivas para solucionar seus problemas mais complexos, ou seja, é a capacidade de uma população agir por conta própria para melhorar suas condições competitivas e de vida.

Essa conjuntura mudou. A iniciativa privada começa a assumir um papel ativo e consciente no processo de desenvolvimento. Muda-se o conceito de governo para o conceito de governança, o qual extrapola os limites de atuação da organização pública e atribui aos cidadãos e às suas instituições o controle e a direção dos esforços de melhoria das suas condições competitivas e de vida na região. Neste

contexto – ainda não assimilado pelas forças produtivas e políticas regionais – surge o projeto *Alavancagem do Mercoeste*, que busca o desenvolvimento do Oeste Brasileiro pela integração dos esforços dos atores sociais locais.

Na proposta de desenvolvimento regional adotado neste trabalho, o conceito de região transcende a questão de divisões políticas. *Região* é entendida como o espaço definido pela rede de relações entre os atores sociais – empresas, instituições de apoio e governo -, fundada em interesses comuns que os movem a atuar de maneira integrada, dentro dos eixos de desenvolvimento.

“Os signatários da presente *Carta de Instituição do Mercoeste* assumem, por este instrumento, o compromisso de deflagrar as ações necessárias no sentido de promover a mais ampla mobilização das classes empresariais, políticas e segmentos organizados das comunidades da Região do Oeste Brasileiro, que compreende os Estados do Centro-Oeste, acrescidos dos Estados do Acre, Rondônia e Tocantins, denominados unidades da Franja Amazônica, com vistas à viabilização do seu desenvolvimento auto-sustentado.”

A *Carta de Instituição do Mercoeste*, foi assinada em 16/09/1997 pelos Presidentes das Federações das Indústrias de GO, MT, MS, AC, RO, TO e do DF.

O projeto utiliza uma metodologia de desenvolvimento regional competitivo, sistêmico e auto-sustentado, que aborda a realidade sob a ótica das suas complexas inter-relações e se desenvolve em três fases:

Fase I – CONHECER – são geradas informações a partir de pesquisas primárias e de dados secundários, para a elaboração do Perfil Competitivo do Estado de forma sistêmica, considerando-se três níveis de análise:

O desenvolvimento regional é *sistêmico* e *endógeno*. Sistêmico porque depende da interação de vários fatores. Endógeno porque a população toma consciência do potencial de desenvolvimento do território e o organiza de forma integrada.

Nível Macro: a situação do mercado, da população, da infra-estrutura, dos investimentos e do governo;

Nível Meso: as cadeias produtivas estaduais e sua capacidade de competir de forma integrada no mercado global;

Nível Micro: a situação competitiva das empresas e organizações estaduais tomadas de forma individualizada.

Fase II – PROJETOS – análise e discussão do Perfil Competitivo pelos atores estaduais (empresários, líderes, governantes, técnicos e outros) para a identificação de oportunidades de desenvolvimento que devem ser objeto de projetos, a serem elaborados de forma participativa pelos diversos atores envolvidos, com correção técnica e exequibilidade econômico-financeira.

Fase III – ESTRUTURA – criação das facilidades necessárias à execução dos projetos de desenvolvimento elaborados, as quais garantam sua divulgação, continuidade e evolução, e estimulem um círculo virtuoso de acúmulo de capital social no Estado, com resultados concretos para todos os envolvidos.

Neste documento, estamos divulgando a síntese dos resultados da Fase I - CONHECER – do Projeto *Alavancagem do Mercoeste* no Estado de Goiás, uma economia que cresceu tão rapidamente que necessita reavaliar-se para atingir capacidade crescente de competitividade. Aqui o leitor encontrará as informações mais relevantes sobre o perfil competitivo do Estado e sobre as oportunidades que já se encontram em discussão para a elaboração de projetos de desenvolvimento integrado. Apresenta-se um leque de oportunidades, obtidas por um método de análise consistente, que podem transformar o relacionamento dos atores estaduais e colocar a região numa dinâmica de desenvolvimento mais acelerada e auto-sustentada. Mais ainda: esta comunicação mostra que, se a integração dos atores ocorrer de forma continuada, não existirão problemas fora do seu alcance e que a realidade regional poderá ser profundamente alterada para melhor.

PERFIL MACROCOMPETITIVO DE GOIÁS

Os critérios e indicadores da análise do perfil macrocompetitivo de Goiás mostram um Estado que passou pelo seu primeiro estágio de desenvolvimento, onde a matriz produtiva se alicerçava basicamente no setor primário e no setor de serviços nos grandes centros, com fortes movimentos migratórios, compostos basicamente por mão-de-obra de baixa qualificação, que acorria ao Estado com o intuito de ocupar o território.

Esse estágio acaba com o desmembramento do Tocantins, determinado pela Constituição Federal de 1988 e consolidado em 1º de janeiro de 1989. Goiás entra em uma nova dinâmica de crescimento, agregando maior valor aos seus produtos primários através da instalação de indústrias de grande porte que os utilizaram como insumos e inseriram o Estado na era industrial.

Análise do perfil macrocompetitivo

Para os fins desta análise, foram considerados 5 critérios e respectivos indicadores:

Mercado: PIB, arrecadação estadual, IPC, balança comercial, produção, fornecedores, satisfação dos consumidores;

População: crescimento, idade média, IDH natalidade, mortalidade, formação básica, qualificação profissional e evolução da população;

Infra-estrutura: saúde, educação, comunicação, energia, transporte e armazenagem;

Investimentos: histórico, planos e previsões;

Governo: planos, programas, integração com o setor produtivo.

A avaliação do perfil macrocompetitivo considera os indicadores dos cinco critérios de análise, conforme os seguintes parâmetros:

Avaliação	Parâmetros
Inexistente	Não existe qualquer indicativo do critério.
Baixa	Ações incipientes demonstram capacidade de desenvolvimento desta variável competitiva.
Média	Existem ações que fortalecem a variável competitiva, mas ainda há deficiências graves.
Boa	Há algumas deficiências, porém os demais indicadores do critério se encontram acima da média da região.
Alta	A situação atende plenamente ao critério.

Os indicadores para a medição dos critérios tiveram duas fontes:

Dados secundários: compilação de mais de 70 indicadores macrocompetitivos, provenientes de diferentes bases de informações e estudos sobre a participação econômico-social do Estado na Federação.

Dados primários:

Pesquisa de mercado consumidor: realizada com 722 consumidores nos principais centros comerciais do Estado.

Entrevistas com atores regionais: cerca de 80 atores-chave dos diferentes segmentos e áreas de negócio, para alcançar uma visão qualitativa da

Mercado

O mercado de Goiás vive um momento de transição, tanto em termos de consumo, quanto de produção. Pelo lado da produção, os programas de governo, incluídos investimentos em infra-estrutura e uma política de atração de negócios para o Estado, promoveram um processo de reconversão da matriz produtiva. Apesar de continuar a ter um setor primário de relevância, na condição de um dos maiores *players* da produção agropecuária, Goiás intensificou investimentos em setores de maior valor agregado, mais

intensivos em tecnologia e menos intensivos em mão-de-obra. Com isso, os indicadores de produção e consumo, em termos absolutos, obtiveram grande crescimento durante a década de 90, colocando-o como economia de destaque no âmbito do Mercoeste e do País, mas que lhe trouxeram igualmente grandes desafios a superar.

Produto interno bruto

O PIB de Goiás, segundo o IBGE, totalizou R\$ 17,4 bilhões, em 1998, quando o Estado ocupou a 11ª posição no *ranking* nacional. Em 1999, segundo dados da SEPLAN-GO, alcançou R\$ 25,9 bilhões, colocando-se na 9ª posição nacional.

- 2º maior PIB absoluto no Mercoeste: participação de 27,8%.
- 4º lugar em termos relativos: 27% abaixo do PIB *per capita* do Mercoeste.

A evolução do PIB, entre 1995 e 1998, foi de quase 47%, enquanto a da região geopolítica toda cresceu em torno de 60%. Isso demonstra a dinâmica de crescimento do Estado, diferenciada da região, principalmente, por já possuir uma economia mais madura e complexa, superior a de estados brasileiros mais competitivos e de uma economia de alto grau de alavancagem como a China.

No entanto, a relação da produção com o contingente populacional do Estado está abaixo da média brasileira e do Mercoeste, tendo o PIB *per capita* crescido 37%, no período de 1995 a 1998.

PIB *per Capita* - 1998

Estado	1998 PIB/População
Distrito Federal	13.053
Goiás	3.672
Mato Grosso	4.244
Mato Grosso do Sul	5.033
Rondônia	3.611
Acre	2.826
Tocantins	1.752
Total Mercoeste	5.071
Mercoeste/Brasil	-10%
Total Brasil	5.648

Fonte: IBGE.

Indústria e serviços em crescimento

A estrutura econômica de Goiás se desenvolve à semelhança da brasileira, com o setor primário perdendo posição relativa para a indústria e para o setor de serviços. Contudo, no caso de Goiás, a participação do setor agropecuário ainda é bem maior do que a atual média nacional, de cerca de 9%, principalmente porque o Estado é um dos grandes produtores nacionais de *commodities*.

Evolução da Estrutura do PIB de Goiás

Ano	Agropecuária	Indústria	Serviços
1980	20,3	18,9	60,8
1990	20,5	14,5	65,0
1997	27,8	12,8	59,4
1999	39,32	17,56	43,1

Fonte: SEPLAN-GO, 1999.

- A participação do setor primário voltou a crescer na década de 90, pois o Estado optou por aproveitar as vantagens comparativas de que dispõe, enfatizando a agroindústria.
- O setor primário perdeu 13,5% dos produtores entre 94 e 98 e ganhou em rendimento.

O aumento da participação do setor secundário, a partir de 1997, que atingiu, em 1999, metade do índice brasileiro do setor, é um bom resultado,

O aumento da produtividade no campo é um movimento crescente no Brasil e no Mercoeste, e um desafio aos pequenos produtores do Estado.

A política de incentivos tributários reduziu a arrecadação do ICMS, com o objetivo de estimular a instalação de empresas de grande porte no Estado. Isso lhe permitiu queimar etapas na conversão de sua matriz produtiva, mas precisa ser complementada por outras políticas que assegurem o adensamento das cadeias produtivas estaduais e promovam a estabilização do mercado interno – atualmente bastante heterogêneo.

pois a produção passou a ter maior valor agregado. A grande maioria dos negócios industriais, existentes ou em implantação, destina-se ao beneficiamento e à industrialização de matérias-primas, onde o Estado possui vantagens comparativas, estabelecendo um encadeamento para frente nas cadeias produtivas, estimulado por políticas públicas como o Programa Fomentar, reestruturado, em 1999, como Programa Produzir.

Todos estes fatores são fruto do processo de reconversão da matriz de negócios, em que a instalação de grandes agroindústrias trouxe mais competição ao campo, selecionando apenas os produtores e as áreas mais competitivas.

O número de produtores rurais, entre a safra de 94/95 e a de 98/99, baixou de 76.185 para 65.922: 13,5% em quatro anos (IBGE, 2000). Essa redução, associada ao aumento da produção rural, é consequência do processo mais intensivo em tecnologia, em maiores áreas, o que tem causado o êxodo rural e a concentração urbana da população.

Ainda existem oportunidades de investimento e de expansão no setor, tanto em termos de terras produtivas não-utilizadas, quanto em termos de irrigação e de produção de produtos primários de maior valor agregado

Produção Agropecuária de Goiás –1998

Produto	Produção	Posição Nacional
Sorgo	270,0 mil/toneladas	1º
Algodão	258,7 mil/toneladas	2º
Leite Fluido	2,5 bilhões/litros	2º
Bovinos	16,9 milhões/cabeças	3º
Carne Bovina	664,0 mil/toneladas	3º
Alho	3,8 mil/toneladas	3º
Tomate	318,8 toneladas	3º
Soja	3,4 milhões/toneladas	4º
Milho	2,5 milhões/toneladas	6º
Cana-de-Açúcar	9,7 milhões/toneladas	7º

Fonte: SEPLAN-GO, 1999.

Da mesma forma, a partir da acumulação de capital e da maior urbanização dos investimentos em agroindústrias e indústrias, o setor de serviços apresentou grande crescimento, principalmente nas áreas de energia, transportes, comunicação e comércio.

Arrecadação estadual: dinamização

A arrecadação estadual foi da ordem de R\$ 3,2 bilhões em 2000, segundo a SEPLAN. Desse montante, o ICMS sobressai, representando mais de 65% das receitas brutas.

Goiás experimentou uma boa dinamização nos últimos anos, com um aumento de mais de 93% de arrecadação do ICMS entre 1995 e 2000 - cerca de 15% ao ano. Em termos absolutos, apresenta o melhor valor entre os Estados do Mercoeste, respondendo por cerca de 32,6% da arrecadação total.

No início da década, a arrecadação do Estado representava quase 50% da Região do Mercoeste, participação que declinou devido a vários motivos. Goiás tem um sistema produtivo mais maduro, enquanto outros mercados da região ingressaram recentemente na economia regional, tendo, portanto, crescimento mais acelerado nesse quesito. Por outro lado, o Estado busca atrair negócios, mediante a concessão de incentivos fiscais em áreas

Participação em termos de ICMS maior do que a do PIB, devido ao incremento das importações. ICMS per capita 10% abaixo da média do Mercoeste. Sonegação de 35% da arrecadação em 2000.

consideradas prioritárias, de modo que abre mão de parte de sua receita, prevendo desenvolvimento futuro do mercado estadual.

Concentração da arrecadação

Goiás tem 242 Municípios. Em 1998, somente Goiânia e Anápolis juntos responderam por 54% da arrecadação estadual do ICMS. Essa concentração da arrecadação demonstra a desigualdade do sistema produtivo do Estado e se constitui num problema à sua competitividade. O equilíbrio econômico no território é considerado mundialmente como um fator chave para o desenvolvimento integrado e sustentado.

Sonegação e informalidade

Segundo estimativas oficiais, em 2001, Goiás está perdendo cerca de R\$ 63 milhões por mês com a sonegação do ICMS, o que representa quase 35% da sua arrecadação mensal em 2000. Ou o goiano está consumindo produtos e serviços em menor quantidade ou de menor valor agregado, ou a economia informal do Estado é maior do que no restante da Região. A essas possíveis explicações soma-se o elevado fluxo migratório de população de baixa renda e pequena escolaridade, que, fora da época do plantio e da colheita, se insere na economia informal.

Potencial de consumo

Goiás tem apresentado uma das maiores variações positivas em potencial de consumo entre os Estados do Mercoeste, com crescimento de quase 30% entre 1997 e 2000. Nesse período, registrou uma taxa de evolução de 9,1% ao ano, uma das maiores do País. Sua participação na Região fica em torno de 31%.

Em termos relativos, o potencial de consumo *per capita* é de R\$ 4.310,41, um pouco abaixo da média do Mercoeste (R\$ 4.590,83), pois a dinâmica do mercado é bastante influenciada pelo fluxo de migrantes de baixa renda, sobretudo no entorno de Brasília.

Mantidos esses índices de crescimento acima da média da região, pode-se esperar que o Estado alcance o mesmo poder relativo dos principais Estados da Região até o final da década (2010).

Evolução do Índice de Potencial de Consumo - IPC (R\$)

	1997		1999		2000		Variação
	%	R\$ bilhões	%	R\$ bilhões	%	R\$ bilhões	
Goiás	2,6	16,1	2,562	15,4	2,821	20,9	29,8
Mercoeste	8,427	52,3	8,7	52,220	8,7	65,1	24,5
Brasil	100,0	620,6	100,0	599,7	100,0	748,3	20,6

Fonte: Atlas do Mercado Brasileiro 1999 e 2001 - Gazeta Mercantil.

Posse de bens

Os índices goianos são maiores do que a média da Região em artigos de primeira necessidade, como fogão e televisão, mas decrescem em artigos de maior valor agregado, como freezer (20,6% abaixo da média regional) e máquina de lavar roupas (38,6% abaixo da média).

PEA - população economicamente ativa - pessoas maiores de 10 anos empregadas ou à procura de emprego.

O número de veículos, no entanto, aumentou mais de 170%, de 1991 a 1997. Em relação ao número de veículos pela população economicamente ativa, Goiás possuía, em

1999, cerca de 35 veículos para cada 100 habitantes da PEA, cerca de 9% abaixo da média do Mercoeste.

Reconversão da matriz produtiva

Em termos absolutos, Goiás tem o maior número de empresas do Mercoeste, mas ocupa o 4º lugar na densidade de empresas em relação à PEA, empatado com o Acre - mercado em estágio inicial de desenvolvimento. Isso denota a forte concentração produtiva em curso no Estado como forma de manter a competitividade no processo de reconversão econômica, patrocinado pelos programas de governo.

Concentração produtiva: PIB cresceu 47% (95-98); número de indústrias caiu 12%; arrecadação do ICMS aumentou 93% (95-2000).

Número de Empresas

Estado	1996 Total	Densidade Empresas x PEA
Distrito Federal	26.689	0,031
Mato Grosso do Sul	28.548	0,028
Mato Grosso	20.894	0,018
Goiás	38.156	0,016
Acre	2.103	0,016
Rondônia	5.739	0,015
Tocantins	4.703	0,009
Total Mercoeste	126.832	0,020
Participação%	7,8	
Total Brasil	1.625.284	0,023

Fonte: Atlas do Mercado Brasileiro 1999 e 2001; Gazeta Mercantil

Com a reformulação da sua matriz produtiva, o Estado tem passado por fortes reduções no número de empresas de segmentos tradicionais da economia - madeira, metalurgia, móveis e artigos de couro - em favor de igualmente fortes aumentos em setores com maior valor agregado - mecânica, comunicação, papel, química, perfumaria e gráfica. Na nova matriz em delineamento, a competição é muito mais complexa, pois demanda mão-de-obra especializada e os negócios não são intensivos em matérias-primas, vantagem comparativa inegável do Estado.

Esse é um reflexo direto dos programas de atração de indústrias, nas áreas de alimentos, metal-mecânica e farmacoquímica, que promoveram o desenvolvimento das cadeias produtivas tanto para trás, para os elos primários, quanto para a frente, em direção aos elos finais.

Redução dos postos de trabalho

O Estado não possui uma elevada taxa de acumulação de capital, de modo que os recursos convergiram para as áreas industriais, o que causou uma diminuição no ritmo de atividades tradicionais, mais intensivas em mão-de-obra. Em consequência, a taxa de geração de empregos, inclusive na atividade agropecuária, caiu no Estado, enquanto se manteve em crescimento no restante do Mercoeste.

Com a maior demanda das agroindústrias, o setor primário tem recuperado parte desses empregos e apresentado um dos melhores desempenhos do Estado, como também dentre os Estados do Mercoeste e do País.

A reconversão da matriz produtiva do Estado acentuou o êxodo rural e a absorção da mão-de-obra no setor de serviços, onde a participação da população goiana é superior em quase 4 pontos percentuais à encontrada no País.

Evolução do Emprego por Setor de Atividade Econômica

Atividades	Goiás		MERCOSUL		BRASIL	
	Maio/98 a maio/99	abril/00 a abril/01	maio/98 a maio/99	abril/00 a abril/01	maio/98 a maio/99	abril/00 a abril/01
Extrativa Mineral	-168	-161	-549	-38	-4.659	-3.577
Indústria Transformação	-216	6.065	-1.758	9.678	-241.050	-177.990
Serv. Ind. Útil Pública	-1.802	-87	-2.186	1.190	-21.901	-10.137
Construção Civil	-7.209	2.644	-17.731	2.030	-152.014	-6.427
Comércio	-2.357	6.802	-5.467	16.832	-78.464	-163.074
Serviços	426	6.701	856	23.354	-105.124	-322.145
Administração Pública	-1.157	-86	-863	190	-6.449	-4.470
Agropecuária	3.229	1.608	1.908	5.937	-55.380	-6.384
Outros	-151	75	-11	82	-396	-2.795
Total	-9.405	23.561	-25.801	59.255	-665.437	-676.725
PEA	2.417.103	2.417.103	6.719.655	6.719.655	76.886.712	76.886.712
%PEA	-0,39	0,97	-0,38	0,88	-0,87	-0,88

Fonte: MTE - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - Lei nº 4.923/65.

Balança comercial

Apesar do aumento entre 1995 e 1999 na corrente de comércio de Goiás, foram justamente as exportações que apresentaram o pior desempenho no período, deixando o Estado com um saldo comercial praticamente nulo em 1999. Para um Estado que já respondeu por 50% de todo o saldo comercial do Mercosul, esse é um fato que merece atenção.

Aumento nas importações (55%) maior do que nas exportações (31%).
Exportação de *commodities*.
Importação de industrializados: insumos industriais.

Evolução da Balança Comercial do Estado (em US\$ mil FOB)

Balança Comercial	1995	1996	1997	1998	1999	Variação %
Exportações	248.655	387.007	475.659	381.669	325.885	31,1
Importações	205.153	235.029	275.336	312.017	318.345	55,2
Saldo	43.502	151.978	200.323	69.652	7.540	-82,7
Corrente comércio	453.808	622.036	750.995	693.686	644.230	42,0

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. SEPLAN-GO/SEPIN - 1999.

Em 1998, as exportações goianas responderam por cerca de 0,75% das exportações do País, e as importações por 0,28%, o que representa apenas 0,43% da corrente de comércio nacional. Com base nesses indicadores, pode caracterizar-se o mercado goiano como de baixa abertura econômica.

Enquanto a taxa de abertura econômica do País girou em torno de 22%, em 1998, a taxa de Goiás foi de 4% do seu PIB.

O Estado exporta principalmente produtos básicos e semimanufaturados: mais de 92%, em 1998. Contudo, as exportações de manufaturados cresceram mais de 340%, passando de 1,7%, em 1991, para 7,5% em 1998.

Em relação às importações, ocorre exatamente o contrário: o volume se concentra nos produtos manufaturados, justamente naqueles que possuem maior valor agregado, numa relação que não favorece o mercado estadual. Deve-se ressaltar a forte variação apresentada pelos produtos semimanufaturados, cuja participação cresceu mais de 260% no período.

A pauta das exportações e a das importações revelam o atual estágio do mercado goiano, reflexo da mudança

Mais de 88% das exportações goianas, em 1998, referem-se aos seguintes produtos:
Soja e Derivados: 52,80%
Minerais: 28,27%
Carne Bovina: 7,23%
Fonte: SEPLAN, 1999.

patrocinada na sua economia pelos programas de atração de indústrias. Durante a década de 90, grandes indústrias de alimentos e da área metal-mecânica se instalaram no Estado, o que, sem o correto adensamento da cadeia produtiva no fornecimento de insumos da produção, causou o aumento nas importações.

Principais Produtos de Importação - 1998

Produto	%
Alho Fresco	12,88%
Azeitonas e Azeite de Oliva	12,76%
Minerais e Gasosos	8,95%
Leite em Pó	4,48%
Trigo e Derivados	3,82%
Preparados de Sardinha	2,89%
Preparados de Tomate	2,45%
Chassis para Automóveis	1,79%
Total	50,03%

Fonte: SEPLAN, 1999.

No processo de reconversão da matriz de negócios do Estado, deve ser reforçada a importância de políticas mais efetivas para o adensamento das suas cadeias produtivas, hoje concentradas nos elos iniciais e nos elos finais, faltando, portanto, os elos intermediários, que possibilitarão maior agregação de valor e maior competitividade.

Insatisfação do mercado consumidor

O mercado local é bem abastecido para 54% dos consumidores pesquisados. Entre os produtos que faltam, impressiona o segundo lugar atribuído aos artigos do vestuário, indicados por 12,6% dos entrevistados, já que o Estado possui um dos maiores pólos do País. O maior índice coube aos produtos de informática, 13%, bem menor do que os apresentados em outros Estados do Mercoeste. Os índices de carência de serviços são bem mais altos do que os de produtos, com destaque para as áreas de saúde e lazer, à semelhança dos demais Estados da Região.

Pesquisa realizada pela equipe do Mercoeste com 722 consumidores, de todas as classes sociais, nos sete principais municípios goianos.

A variável preço é a explicação para 57% de compras em camelôs. A diferenciação de produtos aparece em segundo lugar, em torno de 37% das respostas. Cerca de 27% dos consumidores compram através de catálogos, principalmente pela diferenciação de produtos: 48%.

Existe um elevado índice de insatisfação do mercado consumidor estadual em relação a uma série de fatores, principalmente às variáveis preço e atendimento.

Principais Aspectos Que Desagradam no Comércio Local

Respostas	%
Preços altos	58,2
Mau Atendimento	44,6
Juros muito altos no crediário/cartão	41,7
Filas, demora	29,6
Dificuldade para abrir crediário	22,7
Produtos de má qualidade	13,4
Falta de promoções e ofertas	12,0

Fatores mais Importantes ao Fazer Compras

Respostas	(%) da amostra
Bom atendimento	78,0
Qualidade dos produtos	60,4
Melhores preços	55,7
Ofertas e promoções	21,2
Boas condições de pagamento	20,9
Crediário rápido, flexível	14,7
Variedade de produtos	14,1
Tradição de comprar na loja	8,7
Identificação com o produto	7,5
Proximidade, boa localização	6,5
Facilidade de estacionamento	6,4

Por ser especializada	4,3
Outro	0,4

Mercado local:
 Território em termos de produtos ofertados;
 Território em relação à variedade de produtos, preço e ao atendimento prestado pelas empresas locais;
 Causas da insatisfação: compras em camelôs, para garantir menores preços; importação de produtos através de catálogos, pela maior variedade de oferta.

Os dados da pesquisa com o mercado consumidor possibilitam uma explicação para o movimento de reconversão da matriz produtiva pelo qual o Estado está passando, bem como para o aumento das importações. Por um lado, o mercado busca fora maior variedade de produtos a um preço menor; por outro, a indústria local se organiza, aumentando a escala de produção e investindo em empresas com maior complexidade produtiva e valor agregado, para satisfazer a essas necessidades. Essa reconversão ainda não produziu os efeitos esperados, pois se trata de um processo complexo, que se encontra em estágio inicial de desenvolvimento.

População

Em termos de ocupação do território, Goiás apresenta estágio mais maduro do que o observado na Região do Mercoeste, à exceção do Distrito Federal. Contudo, sua população se distribui de modo heterogêneo nos 242 municípios do Estado - 4 dos quais concentram mais de 35% dos habitantes.

Distribuição populacional:
 - 4.872.981 habitantes, em 2001
 - 64% dos municípios do Mercoeste.
 - densidade populacional 130% maior do que a média do Mercoeste.
 - densidade 7,6 vezes menor do que a média das Regiões Sul e Sudeste
 - Goiânia, Aparecida de Goiânia, Rio Verde e Anápolis concentram 36,7% da população.

Estado	População	Municípios	Densidade	Participação%
Goiás	341.289	242	14,2	4,0
Total Mercoeste	2.283.161	659	6,0	26,8
Participação%	26,8	13,6		
Total Brasil	8.532.600	4.849	19,3	-

Fonte: Atlas do Mercado Brasileiro 2001, Gazeta Mercantil.

Alta taxa de migração

Atualmente 75% dos habitantes são nascidos em Goiás, enquanto a média nacional é de 79,7%. Apesar de intenso, o fluxo migratório é localizado em algumas faixas de idade, e, em termos absolutos, é menor do que o encontrado em outros Estados da Região, pois, no Mercoeste, apenas 64,1% da população nasceram no atual Estado de residência.

Esse fluxo migratório decorre principalmente da colonização urbana no eixo Brasília-Goiânia e já produz resultados bem marcantes no Estado:

- . baixo poder relativo de consumo,
- . elevada taxa de população urbana,
- . crescimento do mercado informal,
- . crescimento da demanda por infra-estrutura.

Apenas 21% da população residem no meio rural, apesar do peso significativo do setor agropecuário, devido a dois fatores principais:

- a atividade primária goiana, fortemente voltada para a industrialização e a exportação, está calcada em grandes propriedades e atividades intensivas em tecnologia que não absorvem muita mão-de-obra;
- a atividade primária está próxima das indústrias, no cinturão agropecuário das cidades, o que possibilita à sua população residir no centro urbano.

Explicações para as altas taxas de crescimento populacional e o elevado fluxo migratório em Goiás:
 Estado mais desenvolvido da Região de crescimento mais dinâmico do País;
 Muito espaço para desenvolvimento;
 Políticas populacionais do entorno de Brasília, desde a criação da Capital Federal até a atração de milhares de pessoas para as suas cidades-satélites.

Esses fatos explicam o crescente desenvolvimento do comércio informal, nos centros urbanos onde se concentram as atividades industrializadas, com destaque para Aparecida de Goiânia e Anápolis, que atraem um elevado contingente populacional, de baixa qualificação e poder aquisitivo, pela oferta sazonal de postos de trabalho durante a colheita e o plantio.

Elevada participação da população ativa na população total do Estado (quase 50%), acima da média do Mercoeste e da média brasileira.

Distribuição da População

Localidade	1999				
	TOTAL	URBANA (%)	RURAL (%)	PEA	PEA %
Goiás	4.848.725	81,1	18,9	2.417.103	49,9
Total Mercoeste	14.180.430	79,0	21,0	6.719.655	47,4
Total Mercoeste (%)	8,7	101,0	96,3	8,7	100,9
Total Brasil	163.736.570	78,2	21,8	76.885.712	47,0

Fonte: Gazeta Mercantil - Atlas do Mercado Brasileiro 2001

A população goiana está ficando mais velha. Os maiores crescimentos ocorrem nas faixas de idade de 70 anos ou mais (66%) e entre 60 e 69 anos (67,7%); as menores, nas faixas de menos de 14 anos. A imigração é responsável pelo aumento de 41,1% da população entre 40 e 49 anos, associado ao pequeno crescimento do contingente de 5 a 9 anos, da ordem de 19,5%.

Melhor índice de evolução do IDH no Mercoeste

O crescimento da faixa de idade de mais de 70 anos é um sinal de aumento de qualidade de vida, o que pode ser verificado pela melhora do IDH, que passou a ser de 0,786, em 1996, correspondendo ao 12º lugar do ranking nacional. Em 1970, o Estado ocupava o 15º lugar. A evolução desse índice é um grande resultado, ante a pressão migratória verificada no Estado.

Evolução do IDH: saúde, expectativa de vida e renda: acima da média do Mercoeste; abaixo da média brasileira; segundo maior índice de evolução

Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano - IDH

Anos	1970	1980	1991	1995	1996	Varição%
Goiás	0,404	0,660	0,722	0,765	0,786	94,6
Média	0,428	0,612	0,679	0,641	0,776	81,5
Brasil	0,462	0,685	0,742	N/D	0,809	75,1

Fonte: PNUD/IPEA/FJP - Atlas do Desenvolvimento Humano.

Número de matrículas menor que o aumento da população

Em termos de formação escolar da população, o número de matrículas no Estado evoluiu a uma taxa de 2,1% ao ano, desde 1980, inferior à evolução do seu contingente populacional (2,4% ao ano). Assim, o fluxo migrante não deve estar sendo atendido de forma adequada para a sua inserção na economia local, o que se evidencia também pelo elevado índice de analfabetismo: 14%.

O Estado conta com cerca de 63 pessoas matriculadas para cada 100 habitantes da PEA, menor do que a média encontrada no Mercoeste, que é de cerca de 69 matrículas para cada 100 pessoas. O indicador não é positivo, pois boa parte da PEA do fluxo migratório não está qualificada para ingressar na matriz produtiva do Estado.

No entanto, em 1999, o Estado apresentava os melhores números em termos absolutos do Mercoeste, cerca de 35% de todas as matrículas do nível fundamental oferecidas nos sete Estados.

Número de Matrículas

Localidade	Total	1999				Total	Var.	% PEA
	1980	Pré-escola	1º grau	2º grau	Superior			
Goiás	1.021.199	95.930	1.140.089	239.719	52.777	1.528.515	49,7	63,2
Total Mercoeste	2.401.208	311.127	3.432.216	678.733	183.604	4.605.680	91,8	68,5
Participação%	8,7	6,0	9,5	8,7	8,6	9,0	3,4	---
Total Brasil	27.717.872	5.199.707	36.059.742	7.769.199	2.125.958	51.154.606	84,6	66,5

Fonte: Gazeta Mercantil - Atlas do Mercado Brasileiro 2001.

Infra-estrutura

Educação - Ensinos médio e superior em crescimento

Se, por um lado, existe alta taxa de analfabetos, por outro, o número de matrículas que mais evoluiu foi no ensino médio e no superior, o que é bom para as pretensões econômicas do Estado. Registram-se grandes investimentos na educação superior, associados a uma crescente oferta de cursos de pós-graduação, geralmente em parceria com as grandes universidades do País.

Os dados expõem duas realidades sócio-culturais: uma bastante desenvolvida, da população já inserida no contexto competitivo; outra, ainda com problemas básicos de desenvolvimento, decorrente do fluxo migratório e do êxodo rural.

Crescente formação profissional

Dignas de registro, também, são as ações do SENAI, do SENAC e do SENAR, no que diz respeito à formação profissional e, ainda, à expansão de cursos técnicos em nível médio, através do CEFET e das escolas profissionalizantes.

Os recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador - também têm sido utilizados no treinamento e no aperfeiçoamento profissional.

O SENAI tem-se adaptado a novas tecnologias de produção e de ensino/treinamento, contribuindo na requalificação da mão-de-obra goiana em direção às novas exigências da matriz produtiva do Estado.

Saúde

O Estado possui, tanto em termos absolutos quanto relativos, o maior número de leitos hospitalares da Região do Mercoeste. Quanto ao número relativo de médicos, encontra-se um pouco abaixo da média do Mercoeste, quesito em que se destacam o Distrito Federal e o Mato Grosso do Sul.

Com essa boa infra-estrutura e os programas do Sistema Único de Saúde - SUS, Goiás conseguiu atingir o 5º lugar nacional em indicadores importantes, como a taxa de mortalidade infantil, bem como a distribuição equilibrada do sistema entre os municípios.

Jul./00 - Mar/01 - 72.900 pessoas qualificadas pelo FAT.
SENAI - parcerias com grandes empresas industriais em implantação.
Evolução no número de salas - 27,7%.
Diminuição no número de estabelecimentos de ensino - 11%.
Possui 31,7% dos estabelecimentos de ensino do Mercoeste, concentrados nos grandes municípios.
Pouca evolução do número de professores: 3,5% no ensino fundamental; 18%, no ensino médio.

Desenvolvimento de um grande Centro Médico em Goiânia, referência nacional nas áreas de oftalmologia, doenças tropicais, neurologia, aparelho digestivo e oncologia.

Estado/Região	Taxa Bruta de Natalidade	Taxa Bruta de Mortalidade	Taxa de Mortalidade Infantil	Esperança de Vida ao nascer
Goiás	20,0	5,8	26,5	69,1
Centro-Oeste	21,3	5,6	24,7	68,9
Brasil	21,4	7,0	35,3	68,1

Fonte: IBGE, 2000.

Saneamento

Verificam-se grandes avanços, principalmente em relação ao fornecimento de água tratada, que permitiram a Goiás atingir uma situação sustentada em infra-estrutura de saneamento.

Os indicadores de saneamento de Goiás estão acima da média do Mercoeste, mas abaixo da média dos Estados mais desenvolvidos do País. Os serviços ainda se encontram bastante concentrados na capital e nos principais municípios goianos.

Indicadores de Saneamento - % de Domicílios Atendidos

Indicadores	1991	1993	1995	1996	1999	Variação %
Abastecimento de Água	50,85	53,92	55,67	59,22	77,0	51,4
Esgoto	24,08	30,97	28,38	28,51	39,6	64,5
Coleta de Lixo	54,17	61,61	65,74	72,23	88,5	63,4

Fonte: Gazeta Mercantil, 2001.

Potencial energético: atração de investimentos

Goiás dispõe de uma das maiores bacias hidrográficas do País, com um potencial hidrelétrico de 13.262 MW (SEPLAN, 2001), do qual apenas 50% estão em processo de utilização. Possui, portanto, um grande atrativo para investimentos no setor, principalmente devido à situação energética deficitária do País.

Projetos de expansão: R\$ 8 bilhões - 1.700 mil MWh.
Terminal de distribuição de derivados de petróleo: 1.550 m³/h
Pouco aproveitamento do potencial bioenergético: bagaço de cana e palha de arroz.

O sistema energético do Estado abastece todas as microrregiões goianas e atende a 94% da população do Estado. O sistema de eletrificação rural atinge cerca de 60% das propriedades produtivas, um dos melhores índices nacionais. O consumo industrial mantém-se em torno de 25%, tendo crescido apenas 8,8% desde 1995, enquanto o consumo comercial cresce à taxa anual de 8,2% desde 1995, mostrando a força desse segmento na economia estadual.

Consumo de Elétrica por Setores (Mwh)

Setores	2000	Evolução do Consumo - 1995/2000 %
Consumo comercial	1.041.733	48,5
Consumo industrial	1.673.198	8,8
Consumo residencial	2.308.751	35,9
Outros	843.507	37,7
Total	6.588.085	33,2

Fonte: CELG/ SEPLAN - 2000.

O Estado pleiteia a instalação de um ramal do gasoduto Bolívia-Brasil, para utilização de gás natural em projetos de mineração e outros ramos intensivos em energia, assim como para uso automotivo e residencial.

Existe uma série de projetos de expansão da geração no Estado, para aproveitamento do grande potencial hidrelétrico, que devem acrescentar, até 2006, 1.700 mil MWh à capacidade instalada, com destaque para as hidrelétricas de Canabrava, em construção, Itumirim, Serra do Facão e Corumbá III e IV, assim como investimentos na rede de distribuição.

A cidade de Senador Canedo sedia o terminal de distribuição da Petrobrás. O poliduto liga-se à cidade de Paulínia-SP e possui capacidade de bombeamento de 1.550 m³/hora. A capacidade para armazenamento é de 80 milhões de litros de óleo diesel, 21 milhões de litros de gasolina, 19 milhões de litros de querosene para aviação e de 804 mil botijões de gás natural.

Boa malha rodoviária

O Estado conta com uma boa malha rodoviária; em quilômetros de rodovias por quilômetro quadrado do território alcança o índice de 0,024, abaixo apenas do Distrito Federal e superior à média do Mercoeste.

O sistema de transporte rodoviário ainda não se encontra completamente interligado com os demais modais (ferrovia e hidrovia), o que coloca um peso excessivo nos custos de transporte no Estado, visto que boa parcela da sua atividade econômica é intensiva em transporte, à imagem do que acontece no País.

A malha rodoviária está toda interligada, e responde por cerca de 80% do transporte da produção de bens produzidos em Goiás para outros Estados e para o exterior, através dos portos de Santos e Vitória, os mais utilizados.

Demanda de transporte ferroviário

Em termos de ferrovias, a situação do Estado ainda é precária, pois possui uma malha ferroviária pequena, restrita aos 630 km da ferrovia Centro-Atlântica, que não atingem as principais regiões produtivas do Estado. A ferrovia movimenta cerca de 13 bilhões de TKU (toneladas por quilômetro útil), sendo que a demanda potencial, estimada para a malha Centro-Leste, é de 26 bilhões de TKU.

Essa situação deve ser melhorada com o projeto Ferronorte, já iniciado, com extensão de 5.228 km, e que deve ligar o Estado com Cuiabá, num primeiro momento, e com Santarém na sua segunda etapa de implantação, com a previsão de cerca de R\$ 3,5 bilhões de investimentos até 2005.

Hidrovia Tietê-Paraná-Paranaíba: porto de São Simão

Goiás possui dois rios onde se pratica a navegação interior, o Araguaia (ainda pouco explorado) e o Paranaíba. Este último permite o escoamento de grãos a partir de São Simão, no sul do Estado, até São Paulo, ligando o Estado à hidrovia Tietê-Paraná. Essa interligação, por si só, já possibilita uma redução de custo de transporte estimada em 20%.

Hidrovia Tietê-Paraná-Paranaíba já transporta mais de 8 milhões de toneladas, economizando cerca de 25% em frete. 21,7% do volume transportado pela hidrovia é embarcado em São Simão.

Em 1998, foram escoados cerca de 7,2 milhões de toneladas em cargas, com um aumento de 25% sobre o total transportado no ano anterior. Desse total, as cargas provenientes de Goiás, embarcadas no porto de São Simão, representaram 20,7% do total, o que coloca o Estado como um dos seus principais usuários. Quando a hidrovia estiver totalmente concluída – a previsão é para 2015 - deve chegar a 20 milhões de toneladas por ano.

Eixos multimodais: economia do transporte

Para uma região que, em 1999, foi responsável pela produção de quase 25 milhões de toneladas de grãos, a consolidação de eixos multimodais de transporte, capazes de reduzir os custos de logística, é de importância estratégica, uma vez que grande parte da produção se destina aos grandes centros consumidores do País e do mundo.

Obras concluídas do complexo multimodal (dados da SEPLAN):
Hidrovia - 3%
Rodovias - 68%
Ferrovia - 87%

A ligação com a hidrovía Tietê-Paraná-Paranabaíba, com saída do porto de São Simão, possibilitará economia de transporte de 50% do custo do frete rodoviário entre Goiás e Argentina. Atualmente, com o uso de alguns trechos rodoviários e ferroviários, a economia é de 25%.

O programa Brasil em Ação prevê a implantação de um eixo multimodal, estratégico, de transporte, interligando a Ferrovia Norte-Sul, a rodovia BR 153 (Norte-Sul) e a Hidrovía do Araguaia-Tocantins, facilitando o acesso da produção do cerrado central às principais regiões consumidoras do País e aos portos exportadores. Somente a Ferrovia Norte-Sul, com seus 1.391 km de extensão, entre Belém - PA e Senador Canedo -GO, possibilitará a economia de R\$ 60 milhões por ano, em frete, e de R\$ 830 milhões em importação de óleo diesel.

Eixos Multimodais Estratégicos

Eixo	Composição	Capacidade
Eixo Noroeste	BR 364, BR 070, Ferronorte e Hidrovía do Madeira	Liga Goiás, Mato Grosso, Rondônia e Acre ao Pacífico (Venezuela, Peru) e à Bolívia.
Eixo Centro-Norte	BR 153, BR 226, BR 010, Ferrovia Norte-Sul e Hidrovía Araguaia-Tocantins	Liga Goiás e Tocantins com o Sudeste do País.
Eixo Centro-Sul	BR 070, BR 163, Ferrovias Novoeste e Ferroeste e a Hidrovía do Tietê-Paraná	Interliga Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Paraná.
Eixo Centro-Leste	BR 060, BR 070, Ferrovia Unai-Pirapora e a Hidrovía do São Francisco	Interliga Goiás e Distrito Federal ao porto de Tubarão, em Vitória -ES, e à Região Nordeste, através da Ferrovia Centro-Atlântica.

Fonte: SEPLAN, 2001.

Ampliação do transporte aéreo de cargas

Investimentos federais ampliarão o aeroporto de Santa Genoveva, em Goiânia, cuja movimentação de cargas, em 1998, entre embarque e desembarque, foi de aproximadamente 2,4 mil toneladas, movimento inexpressivo para um Estado que transporta, somente com exportação e importação, 2 milhões de toneladas.

Em Anápolis, município estratégico na logística do Estado, a pista do aeroporto está sofrendo ampliação para cargas pesadas, o que pode aumentar o uso do transporte aéreo. Também em São Simão, no sul do Estado, existe um aeroporto capaz de receber aviões de grande porte.

Armazenagem

É vital para um Estado como Goiás, produtor de quase 8 milhões de toneladas de grãos por ano, possuir uma rede de armazenagem e secagem suficiente para guardar e movimentar a safra agrícola. Até 1985, a capacidade estática de armazenagem era deficiente e precária, pois 90% dos armazéns eram públicos. O Programa Nacional de Armazenagem – PRONAZEM – induziu a iniciativa privada a investir nessa área. Hoje, a rede estadual de armazéns e silos é predominantemente privada e atende a mais de 100% da produção de grãos, o que é um excelente indicador. Em países desenvolvidos, é em torno de 90%.

Estrutura de Armazenagem do Estado

Tipo de Estabelecimento	Quantidade	
	1996	1997
Governo	19	15
Iniciativa Privada	384	342
Cooperativa	24	26

Estação Aduaneira de Desembarço no Interior

A EADI, também conhecida como porto seco, recebe e distribui, sob controle fiscal, mercadorias para os municípios do Estado e do Norte e Oeste, assim como facilita o escoamento das exportações até o Sul e os países do Mercosul. Localizada em Anápolis,

Economia Mista	40	30
Comércio	22	14
Serviço	297	264
Produção Agropecuária	6	5
Mais de uma atividade	58	49

Fonte: SEPLAN-GO.

Comunicações

O Estado apresenta desenvolvimento razoável do sistema de comunicações. O número de aparelhos de comunicação em relação à PEA é de 0,47, inferior à média do Mercoeste, que é de 0,55. Goiás, nesse indicador, fica atrás do Acre, Distrito Federal, Rondônia e Mato Grosso do Sul.

A situação deve ser solucionada nos próximos dois anos, quando se estimam investimentos de R\$ 800 milhões, originários das privatizações do setor, na ampliação do sistema de comunicação do Estado, inclusive com a implantação de uma rede de alta velocidade na região metropolitana de Goiânia.

Lista de espera de 239 mil usuários (22% da atual capacidade)
Concentração dos terminais na capital (62%)
19,4% da população com computador e 26% com acesso à Internet
Todos os municípios do Estado são servidos pela telefonia fixa, e mais de 70% já contam com a telefonia móvel.

Investimentos

O principal indutor do crescimento econômico verificado na Região do Mercoeste, como um todo, foi a chamada “marcha para o Oeste”, cujo marco é a construção de Brasília. Especialmente na década de 70, investimentos públicos, em parcela maior que a participação dos Estados no PIB, fomentaram o desenvolvimento do Centro-Oeste, que vem respondendo com geração de receitas proporcionalmente superiores aos investimentos: o crescimento das receitas, desde 1970, foi de mais de 1.200% (10,8% ao ano), enquanto os investimentos públicos cresceram 144,4% (3,6% ao ano).

O retorno oferecido pelo estados do Mercoeste aos investimentos tem sido bem mais que proporcionais.

Evolução das Despesas e Receitas do Centro-Oeste (% em relação ao Brasil)

	1970	1980	1995	Varição %
Despesas	9,0 %	18,0 %	22,0 %	144,4 %
Receitas	1,5 %	10,0 %	19,7 %	1.213,3%
PIB	3,9 %	5,5 %	8,7 %	123,1%
População	5,4 %	6,3 %	7,2 %	33,3%

Fonte: IPEA, 2000.

A Região continua recebendo mais investimentos do que a sua participação em termos de população (3 vezes mais) e PIB (2,5 vezes mais), o que significa que essa correlação positiva deve continuar ainda na próxima década. Em termos absolutos, Goiás conta com os maiores recursos para a região, mas tem perdido participação relativa à PEA, bem como nos repasses dos fundos constitucionais.

Investimentos Federais no Programa Macroeixos Estruturantes, num total previsto de R\$ 7,5 bilhões, envolvendo:
Reforma do aeroporto Santa Geneveva;
Terminal da soja em Aruanã;
Ferrovia Norte-Sul;
Hidrelétrica Serra do Facão;
Hidrelétrica Cana Brava;
Duplicação da BR 060;
Construção da BR 153.

Até 2005, há previsão de investimentos privados de R\$ 12,5 bilhões, 50% do PIB do Estado em 1999, e de R\$ 13 bilhões em infra-estrutura.

Goiás ocupa a 12ª posição no ranking de investimentos previstos para os estados brasileiros (em 1998, era o 10º colocado), porém com volume maior que o dos demais parceiros do Mercoeste e com abrangência de maior número de setores da economia., .

Previsão de Investimentos por Setores – 1998/2005

Setor	US\$ milhões	Setor	US\$ milhões
Serviços Públicos	1.984,60	Não-metálicos	91,00
Mineração	853,80	Madeira e Móveis	36,30
Alimentos	822,30	Serviços gerais	35,30
Autopeças e materiais de transporte	502,80	Informática e Telecomunicações	24,80
Farmacêuticos/higiene	452,70	Cana de açúcar e álcool	19,70
Química e Petroquímica	351,60	Plásticos e borracha	19,50
Têxtil e Couro	247,40	Comércio Varejista	9,10
Construção	245,30	Financeiro	8,40
Transporte e armazenagem	218,70	Comércio atacadista	6,30
Metalurgia	169,10	Distribuidores de Veículos e Peças	2,50
Mecânica	120,00	Comunicação	1,10
Bebidas e fumo	100,00		
Total			6.322,30

Fonte: Atlas do Mercado Brasileiro 2001 - Gazeta Mercantil.

Investimentos em Goiás

28% da previsão de investimentos do Mercoeste
 R\$ 12,5 bilhões em investimentos privados, até 2005
 R\$ 13 bilhões, em infra-estrutura, até 2005
 US\$ 6, 3 bilhões, em diversos setores produtivos, até 2005
 Investimentos previstos por habitante da PEA - 21,5% abaixo Mercoeste
 10ª posição no ranking nacional investimentos em 1998; 12ª, em 2001
 Recebe 24,3% dos recursos liberados por fundos constitucionais
 Recebeu R\$ 2,1 bilhões do BNDES em 2000 - 2,6% dos desembolsos para o País.

Governo

No processo de transformação da matriz produtiva, o papel do poder público tem sido preponderante. Desde a década de 70, o Prodepe (Programa de Desenvolvimento da Pecuária) e o Polocentro (Programa de Desenvolvimento de Pólos do Centro-Oeste), em nível federal, e o Programa Goiás-Rural, em nível estadual, foram responsáveis pela expansão inicial da produção primária no Estado.

O desmembramento do Tocantins foi extremamente benéfico para o Estado, segundo lideranças estaduais, ficando Goiás mais homogêneo e com menores dificuldades em administrar sua porção territorial.

Durante a década de 90, o principal programa de desenvolvimento do governo foi o Fomentar (Fundo de Participação e Fomento da Indústria de Goiás), cujo objetivo básico era a industrialização da produção primária do Estado. O programa beneficiou mais de 212 empresas, mas trouxe distorções econômicas, entre as quais:

- . a maioria dos investimentos foi destinada a apenas cinco municípios;
- . foram implantadas grandes indústrias, sem o necessário adensamento dos elos de insumos;
- . a maior competição reduziu o tecido empresarial.

Projetos Aprovados pelo Fomentar, por ano, Empresas, Empregos e Investimento Fixo.
 (em R\$ 1.000)

Ano	Nº Projetos	Nº Empresas	Empregos	*Invest. Fixo R\$
1998	160	37	17.619	293.936
1999	82	58	8.728	314.682
2000	28	22	4.091	131.632
Total Geral	270	117	30.438	740.250

Fonte: SIC-GO

Para corrigir algumas distorções, em 1999 foi criado o Produzir, com pretensões de prioridades mais seletivas. O governo financia até 73% do ICMS por prazo máximo de 15 anos, limitado a 2020, a juros de 2,4% ao ano, sem correção monetária.

Programas federais de interesse das cadeias produtivas de Goiás:
Plano Agrícola e Pecuária - R\$ 900 milhões para financiar tratores, implementos associados e colheitadeiras para a safra 2000/2001
Programa de Recuperação de Pastagens Degradadas - R\$ 400 milhões para a safra 2001/2002
Programa de Recuperação do Solo - R\$ 300 milhões
Programa de Modernização da Pecuária Leiteira - R\$ 200 milhões
Programa de Fruticultura - R\$ 100 milhões.
Programa de Aquicultura - R\$ 70 milhões.

Além disso, para dinamizar o mercado interno, isentou os produtores de arroz, cana-de-açúcar, milho, trigo, leite do pagamento do ICMS nas transações intra-estaduais, quando o produto for destinado à indústria local.

Com tais medidas, o governo goiano pretende voltar a incentivar a produção primária, revertendo o forte êxodo rural, que, desde 1990, retirou do campo cerca de 40% dos pequenos produtores rurais; diminuindo as importações de insumos para as indústrias instaladas, e harmonizando a distribuição econômica e demográfica do Estado.

Também merecerão maior atenção do governo do Estado as pequenas empresas e os pequenos produtores, fundamentais para a competitividade das grandes empresas em instalação e para a maior dinamização do mercado interno.

Programas estaduais de fomento à competitividade:
Produzir, de incentivo à indústria;
Farol, de incentivo às micro e pequenas empresas;
Programa de incentivo à exportação;
Programa de áreas e pólos industriais;
Programa do pólo farmacológico;
Programa de incentivo ao turismo;
Programa de pólos graniteiros;
Programa de desenvolvimento de áreas especiais de irrigação;
Programa de pavimentação e conservação da malha viária;
Programa luz no campo;
Programa de melhoria do transporte coletivo;
Programa sistema meteorológico de Goiás;
Programa Goiás na Sociedade da Informação;
Programa Habitação Nova e Reforma;
Programa estadual da desestatização;
Programa de modernização fazendária;
Programa Banco do Povo;
Programa de agronegócios;
Programa Agência de Fomento.

O panorama macroeconômico do Estado e o contexto competitivo mundial influenciaram o plano de ação do governo, solidificando a parceria com os empresários em todos os assuntos que dizem respeito à iniciativa privada. O ambiente é favorável ao desenvolvimento dos negócios e, nesse sentido, a questão da formação, da qualificação e da requalificação da mão-de-obra, uma das deficiências competitivas do Estado, é fundamental. Nessas áreas ainda não se têm notícias de programas de governo específicos.

Parcerias entre empresários e governo tornam favorável o desenvolvimento de negócios, para os quais é fundamental a qualificação profissional dos recursos humanos.

Avaliação do Perfil Macrocompetitivo

Critério	Descrição	Avaliação
Mercado	Líder no Mercosul em indicadores absolutos de mercado, a situação de transição econômica, em direção a atividades de maior valor agregado, apresenta grandes desafios para o futuro próximo: qualificação profissional das pessoas, redução do sistema produtivo estadual, com a eliminação de produtores menos competitivos, êxodo rural, desemprego, aumento do mercado informal.	Boa
População	Crescimento populacional decorrente de intenso fluxo migratório e alta taxa de concentração urbana, fruto do êxodo rural, mantém um grande contingente de analfabetos e de mão-de-obra sem a qualificação necessária para a sua efetiva inserção no mercado de trabalho. A evolução do IDH, embora este índice esteja abaixo da média brasileira, tem sido positiva - o que faz crer que o Estado tem conseguido lidar bem com as demandas.	Média
Infra-estrutura	Há bons indicadores em termos de saúde, armazenagem e saneamento, mas deficiências em termos de comunicação, energia, educação e custo do transporte para escoamento da produção.	Média
Investimentos	Grande volume previsto em áreas de bom valor agregado, contudo com uma previsão mais baixa em relação à PEA. O Estado vem perdendo posição no <i>ranking</i> nacional e na distribuição de verbas dos fundos constitucionais.	Boa
Governo	Os governos federal e estadual têm papel preponderante no processo de desenvolvimento do Estado, com programas e ações concretas para reduzir parte dos desequilíbrios constatados. Contudo, o Tesouro estadual tem baixa capacidade de investimentos.	Boa

Índice de Competitividade Macro
Bom -médio

Perfil Meso Competitivo

Da mesma forma que acontece com o nível Macro Competitivo, o nível Meso Competitivo foi estudado com base em cinco critérios que caracterizam regiões desenvolvidas a este nível.

SITUAÇÃO COMPETITIVA REGIONAL

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

ÍNDICE DE COMPETITIVIDADE MESO

Para a avaliação da situação meso-competitiva regional, foram escolhidos 5 critérios, que caracterizam uma cadeia produtiva desenvolvida:

- 1 - Integração entre empresas;**
- 2 - Integração entre empresas e mercado;**
- 3 - Integração entre empresas e fornecedores;**
- 4 - Integração entre empresas e estrutura de apoio competitivo;**
- 5 - Competitividade das empresas.**

Estas variáveis foram planejadas para dar as informações necessárias sobre o nível Meso Competitivo regional com foco nas suas principais cadeias produtivas. Desta forma, cada cadeia produtiva escolhida para fazer parte desta análise inicial foi avaliada segundo estes cinco critérios. É importante frisar que a escolha destas cadeias produtivas foi realizada com base na sua participação na economia do Estado, pela sua capacidade de geração de emprego e renda e, principalmente, pelo seu potencial de desenvolvimento a partir da metodologia utilizada no projeto ALAVANCAGEM DO MERCOESTE. Outras cadeias podem ser estudadas, num segundo momento, no Estado.

As avaliações das cadeias produtivas escolhidas, de forma conjunta, segundo estes cinco critérios, compõem a avaliação final deste nível Meso Competitivo, como está descrito no último item desta parte do relatório. As avaliações obedeceram as mesmas regras e conceitos já descritos na introdução do nível Macro Competitivo.

Cada uma destas variáveis, da mesma forma como acontece ao nível Macro Competitivo, conta com dados de origem secundária e primária, bem como com dados qualitativos e quantitativos, como pode ser observado na tabela a seguir.

Informações Primárias Coletadas pela Equipe Mercoeste

Cadeias Produtivas	Dados Primários Qualitativos	Dados Primários Quantitativos	Dados Secundários
Carne, Couro e Leite	23 entrevistas em profundidade realizadas	78 pesquisas realizadas com empresas da cadeia e produtores primários	Levantamento de estudos nacionais e regionais

Fruticultura	9 entrevista em profundidade realizadas	45 pesquisas realizadas com empresas da cadeia e produtores primários	Levantamento de estudos nacionais e regionais
Piscicultura	5 entrevistas em profundidade realizadas	25 pesquisas realizadas com empresas da cadeia e produtores primários	Levantamento de estudos nacionais e regionais
Móveis	19 entrevistas em profundidade realizadas	30 pesquisas realizadas com empresas da cadeia	Levantamento de estudos nacionais e regionais
C.Civil	7 entrevistas em profundidade realizadas	45 pesquisas realizadas com empresas da cadeia	Levantamento de estudos nacionais e regionais
Algodão e Vestuário	6 entrevistas em profundidade realizadas	74 pesquisas realizadas com empresas da cadeia e produtores primários	Levantamento de estudos nacionais e regionais
Aves e Suínos	7 entrevistas em profundidade realizadas	43 pesquisas realizadas com empresas da cadeia e produtores primários	Levantamento de estudos nacionais e regionais

Estrutura de Análise das Cadeias Produtivas

Para se chegar a avaliação final das cadeias produtivas estudadas, bem como nas suas conclusões, em termos de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, o relatório de cada cadeia produtiva está estruturado em quatro partes.

Na **primeira parte** é apresentado brevemente o cenário mundial e nacional (quando isto é possível), bem como dados gerais sobre a situação regional. Estes dados foram compilados a partir de estudos já existentes.

Na **segunda parte** das análises, é apresentado um panorama estadual da cadeia, com base nas entrevistas em profundidade realizadas pela equipe do Mercoeste, bem como nos estudos já existentes no Estado. Nesta parte da análise também foi bastante utilizada a RAIS, para a quantificação dos principais elos da cadeia estadual.

Já na **terceira parte** da análise, a cadeia estadual é avaliada com base nas pesquisas de campo realizadas pela equipe do Mercoeste.

Na **quarta e última parte** da análise, se parte para a avaliação da situação competitiva da cadeia produtiva em questão, tomando por base os elementos produzidos nas três etapas anteriores. Nesta parte final são identificados os pontos fortes, fracos, as ameaças e oportunidades da cadeia, o que conclui esta primeira análise.

Novamente, é bom frisar que estas pesquisas não objetivam esgotar as análises possíveis para cada uma destas cadeias produtivas, nem avaliar em profundidade cada um dos seus elos secundários. O objetivo é produzir um conjunto estruturado de informações que sirva de passo inicial ao desenvolvimento de projetos integrados de melhoria das suas situações competitivas, o que pode, inclusive, motivar estudos mais detalhados num segundo momento.

A CADEIA PRODUTIVA DA FRUTICULTURA -GO

Cenário Mundial

Segundo a FAO, em 1999 existiam cerca de 5 bilhões de hectares em terras agricultáveis no mundo. Destes, cerca de 1,4 bilhão era de terras aráveis e apenas 274 milhões de hectares eram de terras irrigadas. Estes números denotam que as terras agricultáveis ainda são pouco utilizadas para culturas mais exigentes em termos de manejo e tecnologia, como é o caso da fruticultura. Já o Brasil, possui 5% das terras agricultáveis disponíveis no mundo, mas apenas 1,1% das terras irrigadas, o que indica que esta prática, no País, ainda é mais incipiente. Apesar disso, o Brasil possui 5,2% da área plantada da fruticultura mundial, tendo experimentado um crescimento de 10% durante a década de 90, percentual este menor do que o obtido em termos mundiais, que foi de 18% na década. Segundo a FAO, em 2000 a cadeia mundial da fruticultura contava com 48,6 milhões de hectares plantados.

Características do Comércio Internacional:

Elevados requisitos de qualidade;
Relevantes barreiras protecionistas;
Distribuição concentrada em poucas *trades*;
Crescimento da parcela de mercado das modernas cadeias de varejo;
Aumento do volume e redução da sazonalidade da oferta - tendência baixista nos preços internacionais;
Demanda por cestas de produtos e por novos produtos;
Logística e cadeia de preços: preço ao cliente final 14 vezes maior que o pago ao produtor;
Apoio dos governos às cadeias regionais - fornecimento de informações de mercado, sistemas de certificação de qualidade, assistência tecnológica e barreiras às importações de produtos concorrentes, principalmente durante a safra.

De fato, a cadeia mundial da fruticultura ainda se encontra em estágio inicial de desenvolvimento, pois apesar da grande variedade de frutas existentes, poucas são as comercializadas internacionalmente. A grande perecibilidade, os custos de comercialização e os canais de distribuição ainda em formação, são os principais responsáveis por este caráter ainda incipiente da cadeia mundial da fruticultura. Com isso, os índices de evolução da produção, do consumo e das exportações são bastante elevados. A produção de frutas em 2000 foi de 475 milhões de toneladas, apresentando uma evolução de 35% durante a década de 90. A produção brasileira representou 8,4% deste total, com um incremento de 32% em relação ao total produzido em 1990. A elevada participação brasileira na cadeia mundial (terceiro maior produtor), deve-se a grande produtividade da fruticultura nacional, 60% acima da média mundial. Em termos de produtividade, o Brasil só se encontra atrás dos Estados Unidos no *ranking* mundial. As exportações de frutas frescas também cresceram bastante no período, atingindo o índice de 27% de evolução. Contudo, as exportações ainda são bastante reduzidas, quando comparadas com a produção mundial, pois representam menos de 1,2% do consumo, e denotam uma cadeia produtiva ainda de atuação eminentemente regional. No mercado internacional de frutas o domínio é dos países asiáticos e europeus, sendo que China e Hong Kong responderam por 39% das exportações mundiais. Estes dados mostram a insipiência dos atuais canais de distribuição da cadeia mundial, pois Hong Kong é um reexportador de frutas frescas para a Ásia, aproveitando-se das falhas comerciais existentes. Enquanto isso, grandes produtores, como o Brasil, não figuram na lista mundial de exportadores de frutas frescas. Portanto, o mercado mundial, em franca expansão, apresenta grandes oportunidades de negócios para as cadeias produtivas mais organizadas. Exemplo de países produtores que possuem suas cadeias produtivas um pouco melhor inseridas no mercado mundial são raros, como é o caso da banana do Equador, da laranja da Espanha e do suco de laranja brasileiro.

A China elevou suas exportações de frutas frescas em 591% durante a década de 90, enquanto Hong Kong elevou suas exportações em 12.800% no mesmo período.

O mercado mundial é dominado por quatro frutas de clima temperado: maçã, uva, pêra e pêssego; e por três frutas de clima tropical: banana, manga e abacaxi, que juntas respondem por 87% do volume produzido mundialmente. O mercado de frutas tropicais exóticas ainda é pequeno (kiwi, goiaba, manga, mamão, etc.), mas deve crescer 40% até 2005.

A estrutura produtiva mundial de frutas é pulverizada regional e geograficamente, devido à dependência do clima e da grande perecibilidade das frutas. Há um mercado exigente, que requer elevados requisitos de qualidade - valor intrínseco da fruta - aspecto, sabor, coloração e uniformidade de tamanho e formato - complexo sistema de plantio, condução, colheita, tratamento pós-colheita, armazenagem, transporte, exposição nos pontos de venda. Não é à toa que somente 10% das frutas produzidas são consumidas frescas.

O mercado mundial de frutas frescas movimentava cerca de US\$ 20 bilhões por ano. Somado ao de frutas industrializadas e processadas, o montante chega a US\$ 55 bilhões. Os principais consumidores estão na União Européia e na América do Norte.

Entre 1985 e 1995, o consumo *per capita* de frutas, no mundo, aumentou cerca de 13%, mas o mercado ainda possui grande potencial de expansão, especialmente nos países em desenvolvimento. A diferença entre o consumo per capita de frutas em países em desenvolvimento, como a Espanha (120 Kg/pessoa/ano) e países como o Brasil (57 Kg/pessoa/ano), é de mais de 100%.

Laranja

A laranja é a principal fruta produzida mundialmente. Contudo, como já possui um mercado consolidado, suas exportações não possuem boa dinâmica durante a década de 90. O Brasil é o terceiro maior consumidor de laranja no mundo, com participação de 9,7% em 1999, tendo apresentado crescimento de 50% desde 1990. Já em termos de produção o País está na liderança da cadeia mundial, respondendo por 29% do volume mundial. Apesar disso, as exportações brasileiras de laranja fresca são pequenas, participando com apenas 2,4% do comércio internacional. O foco da cadeia nacional da laranja é a exportação de suco.

O consumo mundial de laranja foi de 66 milhões de toneladas em 1999, com crescimento de 29% desde 1990. As exportações mundiais, com queda de 2,5% desde 1990, atingiram apenas 4,2 milhões de toneladas (5% da produção).

Abacaxi

O abacaxi é uma das frutas tropicais com maior volume comercializado mundialmente. O Brasil, que participa com 6,8% do consumo mundial, é o quinto maior produtor, com uma participação de 8,6%. Contudo, em termos de exportações, a participação nacional ainda é modesta, de apenas 1,5%, tendo atingido apenas 15,8 mil toneladas em 1999. Contudo, este volume cresceu cerca de 108% desde 1990, percentual este que está acima da média mundial de crescimento no mesmo período, que atingiu 83% de evolução. Os maiores importadores são Estados Unidos, França e Japão, que responderam por 52% das importações mundiais

O consumo mundial de abacaxi foi de 13,6 milhões de toneladas em 1999, com crescimento de 20% desde 1990. As exportações mundiais, com evolução de 83% desde 1990, atingiram apenas 1 milhão de toneladas (7% da produção).

desta fruta. A França, aproveitando a fragilidade dos canais mundiais de distribuição, reexporta cerca de 60% do volume importado.

Uva

A produção mundial de uvas atingiu 60,6 milhões de toneladas em 1999, cerca de 3 vezes o consumo mundial da fruta fresca. Deste consumo mundial da fruta fresca, cerca de 11% é abastecido via importações. Já o grande uso que as uvas produzidas têm é a fabricação de vinho, que apesar da pequena retração do mercado mundial, continuam a atingir volumes expressivos. O Brasil, apesar de participar com 2% da produção mundial da fruta fresca, ainda

não possui participação expressiva em termos de fabricação de vinho, o que se deve ao estágio ainda incipiente da cadeia nacional, principalmente em termos de mercadologia.

O consumo mundial de uva foi de 19,2 milhões de toneladas em 1999, com crescimento de 9% desde 1990.

As exportações mundiais atingiram 2,3 milhões de toneladas (4% da produção).

O consumo mundial de vinho foi de 22,3 milhões de toneladas em 1999, com redução de 4% em relação ao volume consumido em 1990. As exportações foram de 6,7 milhões de toneladas, denotando grande abertura de mercado, pois representam quase 25% da produção.

Banana

A banana é a segunda fruta com maior mercado consumidor no mundo e já possui canais de distribuição bem sedimentados, pois as exportações representam expressivos 24% da produção mundial. O Brasil é o segundo maior consumidor mundial, com participação de 9% no volume consumido mundialmente. Contudo, o consumo nacional caiu 4% desde 1990, enquanto o consumo de outros países, como China e Equador evoluíram mais de 100% na década. Já em termos de produção, a cadeia nacional participa com 9% da produção mundial, sendo o terceiro maior produtor, atrás de Índia e Equador.

Apesar dos bons volumes consumidos e produzidos pela cadeia nacional, as exportações são muito reduzidas, tendo atingido apenas 81 mil toneladas em 1999, com participação de apenas 0,5% nas exportações mundiais. Esta é uma cadeia nacional, que estando mais organizada, possui amplas condições de expandir a sua atuação internacional.

O consumo mundial de banana foi de 50 milhões de toneladas em 1999, com crescimento de 32% desde 1990. As exportações mundiais, com evolução de 57% desde 1990, atingiram 15 milhões de toneladas (24% da produção).

Maça

França, Estados Unidos e Itália respondem por 35% do consumo mundial de maça, cabendo ao Brasil participação de apenas 1,1% neste mercado. Já em termos de produção, a cadeia nacional atingiu 945 mil toneladas em 1999, com participação de 1,6% no volume ofertado mundialmente.

Enquanto isso, China e Estados Unidos responderam por 44% da produção mundial. Os maiores exportadores mundiais desta fruta são França, Estados Unidos e Itália, com 36% das exportações mundiais. Já o Brasil aparece com apenas 1,1% das exportações mundiais de maça, mas apresentou extraordinário crescimento na década de 90, tendo atingido o percentual de 812% de evolução.

O consumo mundial de maça foi de 49 milhões de toneladas em 1999, com crescimento de 40% desde 1990. As exportações mundiais, com evolução de 44% desde 1990, atingiram 5,3 milhões de toneladas (9% da produção).

Frutas Tropicais Exóticas

O mercado de frutas tropicais exóticas, apesar de ainda ser bastante incipiente, tem experimentado grande avanço nos volumes comercializados. Dentre as frutas com maior participação neste segmento, algumas possuem amplas condições de serem desenvolvidas na Região do Mercoeste e em Goiás, como é o caso da manga, do kiwi, do mamão e da melancia. Este fato fica claro quando se identifica os atuais maiores exportadores destas frutas, respectivamente, México, Itália, Nova Zelândia e Espanha. Nestes mercados, o Brasil possui participação expressiva apenas no caso da manga e do mamão, onde é o segundo maior exportador mundial, com participação de 9,3% e de 11% respectivamente.

Exportações mundiais em 1999:
Manga – 576,4 mil toneladas
Kiwi – 640,2 mil toneladas
Mamão – 142,4 mil toneladas
Melancia – 1,5 milhões de toneladas

Cenário Brasileiro

A potencialidade da fruticultura no Brasil é animadora. No entanto, ainda não se conseguiu implantar um modelo sustentado de produção e comercialização que projeta o segmento de frutas frescas, aproveitando as vantagens comparativas do País:

O Brasil ocupa posição marginal no comércio mundial de frutas frescas – menos de 1% do mercado.
Exportações (1999): US\$ 170 milhões;
crescimento 31,9% em relação a 1998.
Fonte: MAA, in PPA 2000-2003.

condições climáticas, principalmente, em termos de luminosidade;
possibilidade de colocação da produção nacional durante a entressafra dos países do hemisfério norte, maiores importadores mundiais;
aumento do consumo de produtos frescos nos países desenvolvidos;
aumento da demanda por frutas tropicais e por frutas exóticas;
mercado interno de grande potencial;
implantação do Programa Nacional de Desenvolvimento da Fruticultura, do Ministério da Agricultura e do Abastecimento, com ações prioritárias em:

desenvolvimento tecnológico;
produção de mudas certificadas;
incremento das exportações e do consumo interno;
produção integrada;
capacitação do setor frutícola;
promoção agroindustrial, no âmbito regional, nacional e internacional.

Produção Integrada de Frutas:
alta qualidade dos produtos, com métodos ecologicamente seguros, minimizando efeitos dos agroquímicos e protegendo o meio ambiente e a saúde humana.
Indispensável para ganhar os mercados exigentes da União Européia, pioneira no disciplinamento da matéria..

O Brasil se posiciona como o terceiro produtor de frutas, com um PIB setorial de US\$ 11 bilhões. A área cultivada é superior a 2,2 milhões de hectares e possui potencial imediato de ser dobrada nos próximos anos. Somente no Vale do São Francisco existem 4 milhões de hectares, irrigáveis, aptos para a prática da fruticultura.

O Nordeste tem tido o maior desenvolvimento da fruticultura do País, detendo 66% das fruteiras implantadas, com assistência técnica da EMBRAPA.

Mercado de frutas frescas

As transações externas brasileiras caracterizam-se pela exportação de frutas de clima tropical – laranja, melão, manga, banana, maçã, uva, abacaxi, mamão, tangerina - e pela importação de frutas do clima

Exportações US\$ 170 milhões (1999) – frutas frescas
Previsão de exportações de US\$ 550 milhões em 2010
Importação de frutas de clima temperado – US\$ 237 milhões em 1997
Balança comercial deficitária a partir de 1994
Coeficiente de exportação menor do que 3% em algumas culturas

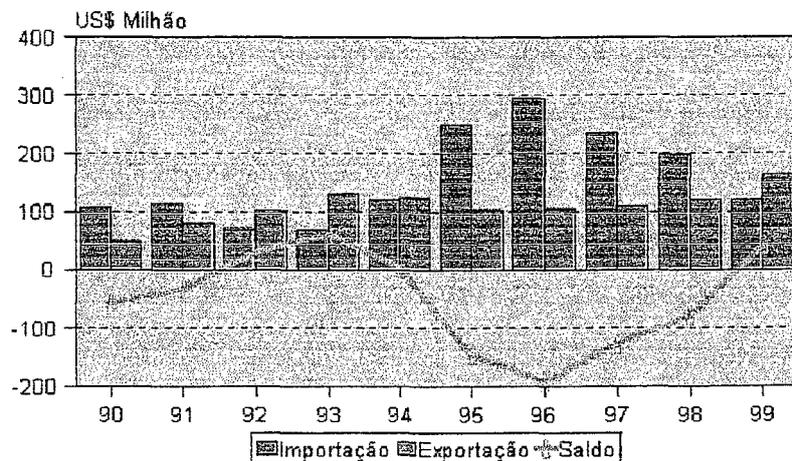
temperado – maçã, pêra, uva, ameixa, nectarina, pêssego, cereja, kiwi, que têm pequena produção no País. A maçã é exceção, pois, além de ter uma produção significativa, encontra espaço para exportação.

A banana e a laranja possuem canais de comercialização consolidados, e o melão é exportado em volumes relevantes: cerca de 50% da produção em 2000, de acordo com a SECEX. Quanto às demais frutas, o coeficiente de exportação não ultrapassa 5%.

A partir de 1993, as exportações brasileiras caíram, devido ao aumento do consumo interno, ao câmbio desfavorável e, ainda, às barreiras técnicas e protecionistas. As importações, que eram equilibradas com as exportações, tiveram uma taxa de crescimento anual de 10,5%, suficiente para tornar a balança comercial deficitária a partir de 1994. O déficit comercial atingiu US\$ 200 milhões em 1996. Contudo, com o câmbio mais favorável a partir de 1998, as exportações reagiram e em 1999 este saldo já era positivo para a cadeia produtiva nacional.

Principal fruta exportada é a manga – US\$ 36 milhões em 2000
 Segunda principal fruta – maçã – US\$ 31 milhões
 Líder no mercado de laranja – principalmente na forma de suco
 Banana e laranja – únicas frutas com razoável estrutura de comercialização

Em termos *per capita*, no período de 1990 a 1997, o consumo de frutas cresceu 21,03% no País, passando de 95,6 para 115,7 kg/habitante/ano, representando um crescimento de 2,6% ao ano, o que é bastante positivo para a cadeia.



Em 2001, com o câmbio favorável, espera-se uma recuperação ainda maior das exportações.

Fonte: SECEX/IBRAF-DATAFRUTA

Elo de sucos de frutas

O mercado de sucos de frutas movimenta em torno de US\$ 4,3 bilhões por ano, sendo US\$ 3 bilhões de sucos de frutas cítricas. Este mercado tem se mostrado bastante favorável à cadeia brasileira, principalmente em termos de sucos de frutas tropicais, em franca expansão. O Brasil é líder mundial, com uma participação de 33% na produção mundial, representando cerca de US\$ 1,7 bilhões por ano.

Dentre os sucos líderes, atualmente, estão os de laranja, maracujá, abacaxi e polpa de abacaxi. Com relação aos sucos de frutas considerados tipicamente tropicais, os destaques ficam por conta dos sucos de caju, maracujá, abacaxi, goiaba, graviola, tamarindo, pitanga, umbu, mamão e manga. A produção, amparada por fatores climáticos e tributários, tem se concentrado na Região Norte do País.

Os Países Baixos importam mais de 56% dos sucos brasileiros e os distribuem no mercado europeu, ocupando espaços que a cadeia nacional não consegue atingir diretamente.

No mercado internacional, o Brasil é o maior exportador de suco de laranja, respondendo por 85% do total ofertado mundialmente em 1999 (1,4 milhões de toneladas). Anualmente, este elo movimentava cerca de US\$ 1,5 bilhões. Contudo, o Brasil concorre com países que utilizam o subsídio para estimular suas exportações, como Equador e Peru, e com a desorganização da cadeia, que não possui investimentos em termos de *marketing* e comercialização.

Problemas para a Competitividade da Cadeia da Fruticultura

- Descoordenação da cadeia, pouca qualidade e padronização das frutas, pouca industrialização.
- Deficiências no pós-colheita: embalagem, transporte e comercialização.
- Deficiências de *marketing*.

Tomates

O tomate, apesar de ser considerado uma hortaliça-fruta, faz parte da cadeia da fruticultura, pois guarda grande similaridade em termos de processo, bem como em termos de potencialidades na Região do Mercoeste. Segundo a FAO, em 1999 foram produzidas 101 milhões de toneladas de tomate no mundo, sendo que o Brasil foi o nono maior produtor mundial, com um volume de 3,2 milhões de toneladas, atingindo uma participação de 3,2% neste mercado. Os maiores produtores mundiais de tomate são China e Estados Unidos, que juntos respondem por 31% do volume produzido. As exportações de tomates alcançaram 3,8 milhões de toneladas em 1999, com um coeficiente de abertura baixo da cadeia, de apenas 3,8%. Os maiores exportadores mundiais de tomates são Espanha, México e Holanda, com quase 60% do mercado, enquanto que Estados Unidos, Alemanha e França respondem por 50% das importações mundiais.

Potencialidade da fruticultura

Especialistas (Frupex, 1992), estimam que as exportações brasileiras de frutas frescas devem alcançar cerca de US\$ 550 milhões em 2010, quando estarão sendo plantados mais de 5,5 milhões de hectares no território nacional.

Apesar da organização incipiente da cadeia, tanto nos seus elos primários, quanto nos elos de comercialização e industrialização, a produção nacional de frutas, em termos de área plantada, já apresenta valores expressivos.

Área Plantada (ha) - 1998

Espécie	Área	Estados	Municípios
Abacaxi	50.100	Goiás (2.200) Minas Gerais (12.800) Bahia (4.300) Tocantins (1.500)	Jaraguá, São Luís e São Francisco Monte Alegre, Canópolis e Frutal Barreiras, Itaberaba Miracema e Miranorte
Banana	551.500	Goiás (12.900) Minas Gerais (40.600) Mato Grosso (30.100) Mato G. do Sul (4.900) Bahia (52.500)	Buriti, Anápolis e Jataí Janaúba, Jaíba e Porteirinha Confresa, Guarantã e Nova Xavantina Paranaíba Itamaraju, Camacã, Guimarães
Laranja	975.400	Goiás (6.100) Minas Gerais (44.400) Bahia (130.500)	Água Fria, Silvânia e Inhumas Frutal e Governador Gomes Rio Real
Maracujá	32.200	Goiás (1.800) Minas Gerais (4.200) Bahia (8.500)	Itapuranga Araguari, Monte Carmelo, Curvelo Jaguaquara, Itiruçu e Itaquara
Melancia	88.603	Goiás (6.200) Bahia (20.948) Rio Grande do Sul (12.540) Maranhão (8.891)	Uruanã, Carmo do Rio Verde Anajé, Juazeiro Triunfo, São Jerônimo Buriti Bravo, Chapadinha

Fonte: RAIS, 2000

A fruticultura goiana

Goiás é um dos principais produtores de frutas do Mercoeste, mas com pequena variedade. Frutas de boa procura e aceitação no mercado nacional e mundial, como manga, abacaxi, maracujá, banana, melão e uva, que poderiam ser exploradas no Estado em escala industrial, são cultivadas sem as modernas exigências tecnológicas de produção e distribuição, encontrando-se a cadeia em estágio inicial de desenvolvimento. Na verdade, a área colhida total no Estado, em 1998, chegou a apenas cerca de 35 mil hectares, o que representa um terço da área disponível para esse tipo de cultivo.

Potencial de consumo de frutas

O potencial de consumo do mercado, apenas no Mercoeste, é estimado em R\$ 600 milhões por ano, dos quais apenas 40% são atendidos pelas culturas regionais.

Da receita obtida em 1999 - de R\$ 180 milhões - 30% do potencial de consumo da região, a banana participou com 22,2%. A melancia, com 7% da área plantada no País, é a fruta com maior rentabilidade no Estado: 39%, bem acima da média nacional.

Estado	Frutas	
	% IPC	R\$ Mil
Goiás	2,719	162.976
Mercoeste	9,378	594.452
Participação	9,378	9,378
Brasil	100,000	6.338.793

Fonte: Gazeta Mercantil, 2001.

Evolução das Receitas da Fruticultura em Goiás (em R\$ milhões)

Ano	Banana	Laranja	Melancia	Abacaxi	Maracujá	Total
1995	36,0	14,7	28,7	6,2	4,3	151,6
1999	40,3	15,6	24,5	13,9	11,0	178,5
Variação	11,9	6,1	-14,6	124,2	155,8	18,2
Rentabilidade	34,4%	12,5%	38,9%	36,0%	15,2%	—

Fonte: Agência Rural, 2001.

O potencial da fruticultura esbarra no hábito de cultivo de outros alimentos, pequeno desenvolvimento tecnológico dos produtores para fazer face às altas exigências de qualidade desse produto, a pequena disponibilidade de capital para os investimentos necessários em toda a cadeia.

Necessidade de investimento médio de R\$ 7 mil por hectare 1.000 produtores sem estrutura de comercialização Compra concentrada em 5 ou 6 grandes empresas Preço caiu cerca de 40% desde 1990 Necessidade de redução de custos para 56% das empresas
--

Necessidades da cadeia

domínio da tecnologia de plantio e manejo, com mudas certificadas que produzam frutos de acordo com padrões metrológicos;
investimento alto por hectare, com correção do solo e implantação de sistemas específicos de irrigação (em média, investimentos de R\$ 7 mil por hectare);
desenvolvimento de estruturas de colheita, embalagem, transporte e armazenamento específicas para a fruticultura;
articulação da produção a uma estrutura eficiente de comercialização (*trades*), pois as frutas são de rápida perecibilidade.

Uma iniciativa que pode trazer grande avanço para o comércio internacional de frutas do Brasil é a adoção de selo de garantia de origem para algumas frutas, baseado no tripé qualidade, sanidade e preservação ambiental, que impõe exigências tecnológicas a todos os integrantes da cadeia.

Iniciativas para desenvolvimento da cadeia

O Estado começa a se preocupar com este imenso potencial e planeja contemplar nos programas de governo incentivos nesse sentido, já tendo instalado uma secretaria especial para tratar deste assunto, em contrapartida ao Programa Nacional de Desenvolvimento da Fruticultura, do Ministério da Agricultura e do Abastecimento.

Pólo brasileiro de atomatados: uma oportunidade

O tomate é o produto hortícola em que Goiás tem posição de destaque regional e nacional. A área plantada e a produção correspondem a 95% do total produzido na Região, com rendimento superior ao dobro do alcançado em Estados vizinhos. Em 1998, Goiás participava com 9% da área plantada nacional e um rendimento 31,8% superior ao conseguido, em média, no País. O principal pólo goiano se situa no município de Rio Verde, no sudoeste do Estado.

Rentabilidade do tomate – 7 vezes maior do que a pecuária
Área plantada de 25.000 hectares – potencial de 100.000 hectares
Produtividade média acima da nacional
Maior pólo de atomatados do País – instalação de grandes indústrias
Produção de tomate dobrou em 5 anos

Produção de Tomate - 1998

Estados	Área (ha)				Rendimento Médio		Produção	
	Plantada		Colhida		(kg/ha)		(t)	
	Quant	%	Quant	%	Quant	%	Quant	%
MS	150	2,43	150	2,43	35.000	61,46	5.250	1,50
MT	128	2,08	128	2,08	19.023	33,40	2.435	0,69
GO	5.673	92,02	5.673	92,02	58.492	102,71	331.823	94,51
DF	214	3,47	214	3,47	54.154	95,09	11.589	3,30
Total	6.165	100,0	6.165	100,0	56.950	100,0	351.097	100,0

Fonte IBGE -

A liderança se explica pelo maior emprego de maquinário e de tecnologia e pelas boas condições edafoclimáticas da região, principalmente em termos de luminosidade.

O rendimento excepcional alcançado em Goiás incentivou a instalação de grandes indústrias de beneficiamento, como a Cica e a Arisco/Gessy Lever. Com isso, o Estado se tornou, a partir de 2000, o maior pólo de atomatados do Brasil, com a produção ultrapassando 500 mil toneladas.

Estrutura da cadeia da fruticultura em Goiás

Produção primária

Em 1998, segundo a RAIS, o Estado contava com 32 empresas que cultivavam frutas cítricas, representando mais de 52% das empresas desse tipo existentes na região. As mais representativas são manga, abacaxi, banana, laranja, melancia e maracujá.

De 1990 a 1999, a maior evolução de área colhida se deu com o maracujá. Já em valor absoluto, a banana é a maior cultura, com quase metade da área colhida pela cadeia no Estado, seguida da melancia e da laranja.

Área colhida total aumentou 31% entre 1990 e 1999
Área colhida de maracujá cresceu 681% entre 1990 e 1999.

Evolução da Área Colhida (ha)

Ano	Banana	Laranja	Melancia	Abacaxi	Maracujá	Total
1990	12.820	3.600	5.855	935	213	23.423
1999	12.581	6.502	6.808	2.222	1.663	29.776
Varição	-1,9	80,6	16,0	138,0	681,0	31,0

Fonte: IBGE.

Bons resultados da laranja

Uma das principais frutas da balança agrícola de Goiás, a laranja é responsável pela posição de liderança do Estado no Mercoeste, em termos de área plantada, produção e rendimento. Os bons resultados devem-se, principalmente, ao uso mais intensivo de maquinário e tecnologia de plantio e manejo, além das favoráveis condições de clima e solo.

Responde por mais de 80% da produção do Mercoeste.
O rendimento obtido no Estado chega a ser quase 45% superior ao obtido no MT.

A cultura da laranja pode trazer retorno do investimento, a partir do quinto ano, de US\$ 1.910,00 por hectare, cerca de 30 vezes a receita alcançada pela pecuária, por exemplo.

Existem, ainda, pelo menos 100 mil ha prontos para o cultivo no Estado, portanto nem 7% do potencial de cultivo são atualmente utilizados.

Oportunidade: industrialização de polpas

A industrialização das polpas e a produção de sucos podem alavancar a cadeia estadual porque possibilitam o escoamento e aproveitamento da safra, agregam valor à produção e facilitam a abertura de novos canais de distribuição e comercialização, devido à não-percibilidade do produto final.

Existem poucas empresas envolvidas com a industrialização de frutas. Em 1998, formalmente cadastradas na RAIS, o Estado contava com apenas 8 empresas. Mesmo assim, essas empresas representavam 50% de todos os negócios existentes na região, naquela época.

Goiás se coloca, portanto, como fornecedor de produtos primários para as indústrias de outros Estados.

Uma grande oportunidade, neste sentido, seria a utilização da estrutura instalada de processamento de tomate para frutas como: goiaba, manga, acerola e abacaxi, com bom potencial de produção no Estado e com mercado interno e externo bastante favorável.

Elo de insumos

Há deficiências no elo de insumos específicos, como mudas certificadas, fertilizantes e defensivos agrícolas adequados a essas culturas, conforme os padrões mundiais de qualidade de produção de frutas frescas.

Comercialização incipiente

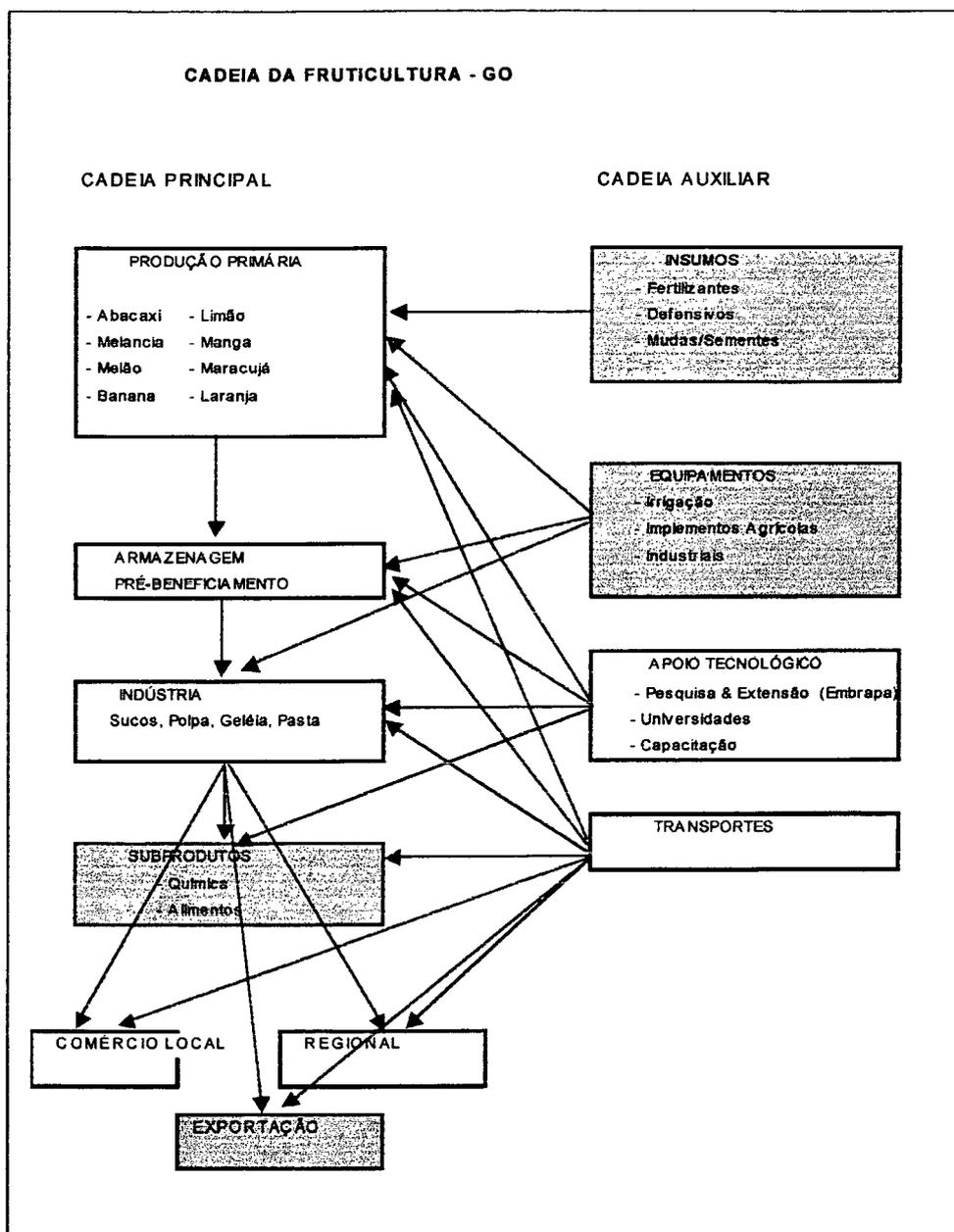
O grande mercado para as frutas *in natura* é o internacional, que anseia por variedade de frutas tropicais de qualidade. Contudo, isso implica o desenvolvimento de estruturas de embalagem, transporte, armazenagem, manuseio e comercialização muito mais desenvolvidos do que os existentes no País e em Goiás. O potencial de distribuição no Estado concentra-se no Porto Seco de Anápolis e na conclusão dos sistemas multimodais de cargas. No Chile, onde este trabalho começou há cerca de 15 anos, a estrutura de distribuição dos produtos hortícolas é uma das principais áreas de agregação de valor ao PIB do país.

A estruturação do sistema de distribuição é uma das principais áreas de desenvolvimento potencial do Estado, pois possui grande capacidade de geração de emprego e de renda no campo.

Situação Competitiva da Cadeia da Fruticultura

A amostra pesquisada representa o perfil empresarial do Estado, formado em sua maioria por empresas de pequeno porte, com média de 18 funcionários; a maior tem 100. São, em sua maior parte, empresas maduras, com mais de 10 anos de atuação. É uma cadeia de origem basicamente local, de administração familiar e bastante fechada em termos de mercado.

Para o estudo da cadeia produtiva, foram realizadas entrevistas em profundidade com 8 atores da cadeia, coleta de dados secundários e uma pesquisa de campo com 45 empresas dos seguintes elos da cadeia: produtores primários - 24; insumos - 3; distribuidores - 1; beneficiamento - 16; indústria - 6; serviços - 3.



Integração entre Empresas

A cadeia é pouco adensada, com vários elos fracos na industrialização, fornecimento de insumos e distribuição. Foram verificadas na pesquisa poucas ações no sentido de desenvolvimento desses elos. As parcerias

5% das empresas com parceria para produção de forma integrada
7% com parceria para promoção e marketing

entre as empresas para as funções de pesquisa e desenvolvimento de produtos, informações tecnológicas, produção integrada e *marketing* são incipientes, o que seria uma boa alternativa de desenvolvimento e de solução de muitos dos problemas atualmente enfrentados.

Avaliação: Baixa

Integração entre Empresas e Mercado

A cadeia atende razoavelmente ao mercado local de frutas frescas e apenas a cerca de 40% do mercado regional, de grande potencial. Há sérias deficiências na estrutura de comercialização, que inviabiliza, inclusive, o acesso ao mercado externo, o qual não é destino dos produtos de nenhuma das empresas pesquisadas. Os principais problemas competitivos se localizam na questão do preço, sendo que 55% das empresas tiveram que reduzir seus custos nos últimos anos, enquanto 41% da amostra reclamam de elevados custos de produção. Este cenário é uma consequência da redução dos preços internacionais e nacionais das frutas e da baixa escala de operação da cadeia estadual.

Avaliação: Média

Integração entre Empresas e Fornecedores

A estrutura de fornecimento, quanto a insumos e tecnologia, ainda é bastante incipiente. Não existem muitos fornecedores locais, e muitas empresas compram de produtores e distribuidores de fora do Estado (66% da amostra). Uma das possíveis alternativas seria o estabelecimento de parcerias específicas, no sentido de formar centrais de compras, ou mesmo de desenvolver fornecedores locais, dada a carência existente. Apesar disso, apenas 10% das empresas estão envolvidas com o desenvolvimento de fornecedores locais ou a formação de centrais de compras, o que reduziria os dois principais problemas da cadeia estadual: disponibilidade e preço de insumos.

40% das empresas que compram de fornecedores de fora do Estado o fazem porque não existe alternativa local.

Avaliação: Baixa

Integração entre Empresas e a Estrutura de Apoio Competitivo

A cadeia da fruticultura, em âmbito mundial, é bastante intensiva em tecnologia, o que as empresas de pequeno porte não conseguem desenvolver sozinhas, demandando a colaboração de instituições de apoio para a qualificação técnico-profissional, pesquisa e inovação tecnológica e informações competitivas. A avaliação das empresas pesquisadas em relação a esses fatores é boa: 70% dos entrevistados consideraram o sistema de pesquisa e inovação tecnológica como bom ou ótimo; mais de 68% avaliaram o sistema de qualificação profissional da mesma forma; 56% julgaram bom o sistema de informações competitivas.

O SEBRAE e o SENAI/IEL são as instituições de apoio mais espontaneamente lembradas pelos entrevistados.

É, de fato, uma boa avaliação. No entanto, foram demonstradas deficiências de qualificação de mão-de-obra,

gerenciamento das empresas, além de pequena interação entre as empresas e as universidades, o que demonstra que ainda há muito o que fazer na cadeia estadual em relação a esse critério.

Avaliação: Média

Competitividade da Cadeia

Apesar de possuir vantagens comparativas em termos de utilização da capacidade instalada e boa taxa de lucratividade, a cadeia não consegue agregar valor à produção estadual. Os próprios entrevistados qualificam o estágio de gestão da cadeia como razoável e, quanto ao seu desenvolvimento tecnológico, julgam-no ruim.

Há deficiências competitivas em termos de pessoas, principal fator tecnológico mencionado, pois os entrevistados relatam como principais problemas a baixa qualificação da mão-de-obra e a sua rotatividade. Quanto às máquinas, segundo fator tecnológico, metade das empresas possui equipamentos com menos de 5 anos de uso – o que é um bom indicador. Os procedimentos e as informações são fatores importantes para 15% e 13% da amostra.

Quanto à tecnologia de gestão, indispensável à complexidade do negócio da fruticultura e sua competitividade em padrões mundiais – as empresas da cadeia usam, de modo heterogêneo, algumas ferramentas como sistema de custos, fluxo de caixa, avaliação da satisfação dos clientes, mas é incipiente a utilização de tecnologias de ponta como o melhoramento genético, tecnologia de manejo, rotação das culturas, uso de indicadores de desempenho e, conseqüentemente, de planejamento estratégico formal. A certificação de qualidade também não foi mencionada pelos entrevistados.

Avaliação: Média

Avaliação Geral da Cadeia da Fruticultura

A cadeia estadual é pouco adensada e competitiva; conta com deficiências nos elos pós-colheita, principalmente em termos de embalagem, transporte, manuseio, industrialização e comercialização, à semelhança do que acontece no País. Também faltam ao produtor primário tecnologia e investimentos de terceiros, para alavancar esse tipo de negócio. Em decorrência, o atendimento ao mercado regional é ainda pequeno e o índice de abertura econômica do setor tende a zero.

A fruticultura é um negócio promissor, com bom potencial de consumo, tanto no País como no mundo. O Estado conta com condições produtivas favoráveis, o sistema de distribuição tem boas perspectivas de melhoria e o setor está sendo tratado com prioridade pelos governos federal e estadual, o que indica que existem boas possibilidades de desenvolvimento desta cadeia estadual.

**Avaliação da Cadeia da Fruticultura de
Goiás
Médio- Baixa**

A equipe do Mercoeste colheu a avaliação coletiva dos integrantes da cadeia estadual quanto aos pontos fortes e fracos, às ameaças e as oportunidades da cadeia, que podem vir a fundamentar o desenvolvimento de projetos de atuação integrada para alavancagem da fruticultura no Estado.

Pontos Fortes

Principal pólo produtor do Oeste, com o início de implantação de empresas de grande porte na área de beneficiamento;

- Condições edafoclimáticas favoráveis;
- Grande número de pequenas propriedades rurais;
- Disponibilidade de água;
- Boa capilaridade da rede de extensão rural;
- Existência de instituições de apoio competitivo;
- Disponibilidade de mão-de-obra;
- Existência de pólos frutíferos naturais no Estado;
- Existência de central de abastecimento;
- Existência de fruteiras nativas, ainda sem exploração, mas com potencial de mercado;
- Boa posição logística em relação aos mercados da Região;
- Potencial inexplorado do mercado local;
- Existência de bom número de empresas médias e grandes na cadeia;
- Empresas locais com boas taxas de lucratividade e boa taxa de utilização da capacidade instalada;
- Equipamentos bem atualizados;
- Altas taxas de produtividade;
- Existência do Porto Seco de Anápolis, para distribuição da produção.

Pontos Fracos

Cadeia produtiva ainda concentrada no elo de produção, sem grandes distribuidores nem empresas especializadas no transporte e manuseio pós-colheita;

- Falta de apoio técnico à fruticultura;
- Falta de pesquisa e incentivo à produção de frutas típicas;
- Problemas de capacitação e gerenciamento;
- Baixa formação da mão-de-obra;
- Baixa integração com entidades de apoio competitivo;
- Baixo nível de alavancagem financeira dos negócios existentes;
- Baixo nível de investimentos em treinamento;
- Altos índices de rotatividade de funcionários;
- Poucas parcerias com fornecedores;
- Poucas parcerias entre empresas da cadeia, pulverizadas no território, sem a utilização de formas de organização, para facilitar o acesso a insumos e mercados;
- Dificuldades de competir em preço no mercado nacional;
- Falta de um sistema fitossanitário mais efetivo;
- Cadeia pouco adensada nos elos de serviços especializados, equipamentos, insumos específicos como mudas e agrotóxicos, e tecnologia;
- Desconhecimento do mercado internacional;
- Elevadas perdas;
- Problemas de embalagem;
- Sazonalidade da produção;
- Frutas sem classificação;
- Poucos viveiristas credenciados;
- Falta de *marketing* institucional da cadeia;
- Falta de política estadual e legislação que favoreça o desenvolvimento da atividade;
- Deficiência das instalações pós-colheita.

Ameaças

Domínio do mercado regional e nacional por cadeias melhor organizadas, como os pólos existentes no Nordeste;

Aumento das importações de frutas;

Diminuição da área plantada devido às dificuldades de comercialização da produção e de capitalização do produtor;

Implantação de empresas de grande porte dos elos de beneficiamento e comercialização, em outras Regiões do País.

Oportunidades de desenvolvimento da cadeia

Exploração do mercado regional;

Exploração do mercado internacional de frutas tropicais;

Atração de grandes empresas de intermediação comercial para a Região;

Implantação de sistema de garantia da qualidade;

Inserção do pólo frutícola do Entorno de Brasília no programa Pró-Fruta, do Ministério da Agricultura e do Abastecimento, com o objetivo de desenvolver a cadeia produtiva do Estado;

Parceria com a Embrapa no projeto de criação de *clusters* frutícolas, com verbas federais, inclusive, para a incubação de empresas com base tecnológica;

Elaboração de projeto de irrigação no Estado;

Parceria com o governo federal, através da Câmara Setorial da Fruticultura;

Incentivo à formação de consórcios e cooperativas de produtores;

Adensamento da cadeia produtiva, com a implantação de empresas de colheita, transporte, embalagem, armazenagem, beneficiamento e conservação.

Situação Competitiva de Goiás no Nível Meso Competitivo

Com base nas avaliações competitivas feitas para oito cadeias produtivas da região, resumidas na tabela a seguir, se pode definir a situação meso competitiva de Goiás como sendo baixa.

Cadeia	Motivo	Avaliação
Carne e Leite	Possui um dos maiores pólos de produção primária, tanto em leite, quanto em carne. Da mesma forma, possui um dos maiores pólos de industrialização dos produtos, constituindo, portanto uma cadeia bem adensada. Entretanto, a cadeia ainda não é integrada, possuindo problemas sérios de comercialização e de assistência tecnológica, principalmente nos seus elos primários.	Média
Aves e Suínos	A cadeia sofreu grandes investimentos industriais nos últimos anos, o que fez com sua capacidade de industrialização esteja muito acima da sua capacidade de produção primária. Apesar de existirem esforços de integração e coordenação da cadeia, seus elos primários possuem sérias deficiências em termos de mão-de-obra, gestão, capital e tecnologia que devem ser sanadas. O Estado possui vantagens comparativas em termos de localização, abundância de insumos, área e possíveis produtores.	Média
Fruticultura	Cadeia nacional é pouco competitiva, pois conta com deficiências nos elos pós-colheita, principalmente em termos de embalagem, transporte, manuseio, industrialização e comercialização. Também falta tecnologia no produtor primário, que possui dificuldades de se capitalizar para este tipo de cultura. Em Goiás, apesar das vantagens de clima e solo, com altas produtividades, a cadeia se encontra com os mesmos problemas, sendo que o nível de abertura econômica para a exportação é ainda menor. Além disso, a concentração da comercialização tem reduzido preços aos produtores. Apesar disso, o potencial de consumo, tanto no País, como no Mundo, é enorme e bastante favorável às condições produtivas do Estado.	Média-Baixa
Construção Civil	Cadeia estadual está se organizando no sentido de ganhar mais produtividade e condições de aproveitar o potencial de mercado existente. Contudo, atualmente muito do PIB da construção em Goiás é mandado para outros Estados, apesar de existirem fornecedores potenciais em quase todos os materiais. Ainda falta capital, organização produtiva (terceirização, especialização e padronização) e coordenação entre a cadeia (desenvolvimento de fornecedores e aumento da produtividade).	Média
Piscicultura	Existe potencial de mercado para a ampliação em pelo menos 8 vezes a atual produção. As condições aquíferas, de clima e de solo são favoráveis. Existem produtores e algumas instituições de apoio. Existem programas federais, estaduais e municipais que podem auxiliar no desenvolvimento da cadeia. Apesar disso, a cadeia é de subsistência, artesanal, pouco integrada, pouco coordenada, e com sérias deficiências comerciais.	Baixa
	Maior pólo de confecções do Mercoeste, e segundo maior produtor de algodão, a cadeia precisa resolver problemas de	

<p>Algodão e Vestuários</p>	<p>capacitação, gestão e integração entre seus elos, principalmente em relação aos fornecedores e a estrutura de apoio competitivo. No setor primário, vem perdendo em rendimento para outros estados do Mercoeste. No elo de confecções possui problemas sérios de qualificação e comercialização, passando por uma crise econômica. Com a instalação de indústrias de fiação a cadeia pode ficar mais integrada e coordenada.</p>	<p>Média-Baixa</p>
<p>Móveis</p>	<p>Apesar do excelente potencial de mercado estadual e regional, e da cadeia goiana ser o maior pólo dentro do Mercoeste, sua situação competitiva é precária, contando com uma série de deficiências, tanto em termos de produção, tecnologia, gestão e mão-de-obra, quanto em termos de integração, coordenação e adensamento da cadeia produtiva, o que faz com que os resultados econômicos e financeiros sejam parcos. Não existem projetos efetivos para a mudança do atual estágio de desenvolvimento.</p>	<p>Baixa-Média</p>

Estes motivos apresentados na tabela anteriormente exposta justificam a avaliação do nível meso competitivo para o Estado de Goiás como sendo média-baixa.

Índice de Competitividade Meso

<p>Avaliação das Cadeias Produtivas de Goiás</p>
<p>Média-Baixa</p>

De fato, existem algumas características comuns às cadeias produtivas estudadas que merecem maior atenção nesta conclusão:

- Existe baixíssima relação entre as empresas das cadeias, sendo que na sua grande maioria se trata de pequenas empresas que não conseguem, sozinhas, desempenhar importantes funções do negócio como:
 - Marketing;
 - Desenvolvimento de Fornecedores;
 - Desenvolvimento de Tecnologia de Processo e Produto;
 - Compras em boas condições;
 - Acesso aos grandes mercados e ao comércio de maior volume e padrão de exigência;
 - Produção em larga escala, com preços competitivos.
- Praticamente todas as empresas apresentam mão-de-obra com baixa formação básica (muitas empresas com funcionários sem o primeiro grau) e com problemas de qualificação. Contudo, as empresas não investem em treinamento, pois existe uma alta rotatividade de funcionários;
- As empresas utilizam muito poucas ferramentas de gestão, apresentando deficiências nesta área;
- As taxas de lucratividade são muito boas, fruto de duas condições básicas: a) pequena estrutura de concorrência local e mercado potencial volumoso;
- As cadeias não apresentam uma estratégia clara de diferenciação competitiva, nem vantagens competitivas sustentáveis, sendo que a grande maioria das empresas diz se diferenciar em qualidade de produto, quando isto não é verdade, se preocupando principalmente com custo e investindo pouco em qualificação e tecnologia;
- O Estado concentra os maiores pólos comerciais e industriais de quase todas as cadeias estudadas, o que deveria ser melhor aproveitado em termos de planos de desenvolvimento;
- As cadeias estão operando no limite da sua capacidade de produção, com mercados em expansão, mas sem condições de promoverem a alavancagem necessária aos negócios existentes, pois os mesmos são administrados com capital próprio e não existem linhas de financiamento competitivas no mercado.

PERFIL MICROCOMPETITIVO DE GOIÁS

A análise da situação microcompetitiva de Goiás objetiva produzir um conjunto estruturado de informações sobre as empresas do Estado, que sirva de passo inicial para o desenvolvimento de projetos integrados de melhoria da situação do tecido institucional, o que deve, inclusive, motivar estudos mais detalhados num segundo momento.

A análise é o resultado de uma pesquisa com 316 empresas do Estado e entrevistas em profundidade com 80 empresários, para avaliação dos cinco critérios que representam as áreas mais importantes de um negócio:

Tecnologia: em que grau as empresas utilizam os fatores tecnológicos disponíveis para tornar os seus negócios o mais competitivos possível;

Gestão: como as empresas incorporam a melhor tecnologia de gestão disponível no gerenciamento dos seus negócios;

Capital e Informação: como as empresas acumulam e utilizam as informações estratégicas e o seu capital para se tornarem mais competitivas;

Recursos Humanos: qual é a política de gestão das pessoas da organização e como ela influencia a competitividade dos negócios;

Operação: como as empresas gerenciam os equipamentos e o processo de produção de seus serviços e produtos.

A pesquisa foi realizada em dois municípios com grande concentração de empresas: Goiânia e Trindade. A restrição atendeu ao objetivo de fazer um levantamento inicial do tecido institucional estadual, com a melhor relação de custo, tempo de pesquisa e benefício. É uma abordagem representativa da realidade empresarial do Estado, embora não autorize generalizações.

Características da amostra

micro e pequenas empresas: 53%; médias e grandes: 45,5%;
tecido empresarial de origem local;
empresas com administração familiar, na maioria;
bom índice de administração profissional: cerca de 21,8%.

Tecnologia

Os atores sócio-econômicos revelam consciência dos fatores tecnológicos mais relevantes para a competitividade. Para quase 50% das empresas pesquisadas, o principal fator tecnológico do negócio são as pessoas; em segundo lugar são citadas as máquinas (29,1%), seguidas pela informação (19,6%) e pelos procedimentos (14,2%).

A idade das máquinas e equipamentos é inferior a 12 anos, o que é um bom indicador para a região.

Principais problemas

Concorrência
Altos custos financeiros
Altos custos de insumos
Alto custo de produção
Baixa qualificação de mão-de-obra
Falta de integração com outras empresas
Dificuldade de acesso ao mercado
Tecnologia de processo e produto
Baixa escala de produção

De fato, tem coerência com a moderna tecnologia de gestão a ênfase no capital humano. Em Goiás, as empresas são intensivas em pessoas, e os custos relativos a esse fator são maiores que a média nacional, que é de 12%. Para os entrevistados, a remuneração das pessoas chega a atingir 17% dos custos totais.

O fato de os procedimentos e as informações estarem mencionados depois das máquinas denota que os negócios existentes no Estado ainda não podem ser considerados tecnologicamente complexos ou agregadores de valor em elevado grau. Mesmo assim, Goiás está bem melhor

do que outros Estados do Mercoeste e confirma sua situação de tecido empresarial mais desenvolvido da Região.

A avaliação dos fatores tecnológicos mais relevantes tem consistência na amostra, uma vez que os entrevistados apontam problemas em relação a eles e declaram investir em sua melhoria.

Áreas de Investimento nos Últimos Três Anos

Respostas	Nº de citações	Frequência
Melhoria da área comercial	178	22,73%
Melhoria da área de compras	127	16,22%
Informatização e sistemas de informação	107	13,67%
Melhoria da área de recursos humanos	90	11,49%
Melhoria da área financeira	64	8,17%
Tecnologia pra produção (<i>hardware e software</i>)	61	7,79%
Qualificação do corpo diretivo	42	5,36%
Treinamento em geral	57	7,28%
Outros	34	4,34%
Total*	783	100%

*O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

Grau de atualização tecnológica

Apesar do bom nível de consciência da gestão tecnológica, a grande maioria das empresas não se considera tecnologicamente atualizada, principalmente, pela falta de recursos financeiros. Para mais de 20% dos entrevistados, as dificuldades em melhorar esse quesito estão relacionadas à disponibilidade de acesso à informação, o que se torna uma boa oportunidade de ação para as entidades estaduais de apoio competitivo.

Existe perspectiva de melhoria desse quadro, pois é quase unânime a manutenção ou o aumento dos investimentos no desenvolvimento dos fatores tecnológicos, em porcentagem bem acima da encontrada em outros Estados pesquisados.

65 empresas estimam necessitar de R\$ 40 milhões para a sua modernização tecnológica, o que significa investimento de RS 615.000,00 por empresa.

O subsistema de informações competitivas

A principal fonte de novas tecnologias são as feiras e os eventos, onde os atores sócio-econômicos podem entrar em contato com o que está acontecendo na sua área de negócios. É importante frisar que a primeira instituição formal de apoio competitivo citada foram as universidades, mesmo assim, em terceiro lugar, seguidas da primeira instituição do "Sistema S" - o SENAI.

Principal Fonte de Apoio para Acessar Novas Tecnologias

Respostas	Nº de citações	Frequência
Feiras e Eventos	12	29,3%
Empresas	8	19,5%
Universidade	6	14,6%
SENAI	5	12,2%
Centro Tecnológico	4	9,8%
SEBRAE	2	4,9%
SENAR	1	2,4%
Consultorias	1	2,4%
Outros	2	4,9%
Total	41	100%

Existe amplo campo de atuação para as instituições de apoio competitivo, que parecem estar algo distantes do tecido empresarial e de seus problemas.

Gestão

As empresas da amostra não somente são de origem local, mas também cerca de 75% operam no mercado local, de forma predominante. Apenas 11% afirmam atuar de forma efetiva no mercado nacional. Entretanto, o que mais impressiona, devido ao número de empresas de médio e grande porte da amostra, é a pequena quantidade delas que exporta seus produtos: apenas 1,7%.

Os dados mostram uma realidade empresarial ainda bastante fechada, um sistema empresarial com pouca abertura econômica e deficiências em termos de tecnologia de gestão. Há pouca relação de concorrência e de parceria com empresas de regiões mais desenvolvidas; conseqüentemente, pouca necessidade de desenvolvimento e um padrão básico de referência.

Este não é um bom indicador para a amostra de empresas pesquisada, composta de muitas empresas de médio e grande porte, boa parte delas com administração profissional, e que deveriam, portanto, buscar mercados mais volumosos e atrativos para a sua atuação.

Relacionamento com o mercado

Cerca de 40% dos entrevistados consideram atender plenamente aos consumidores regionais. De fato, parte dos consumidores realiza compras fora do Estado, inclusive, de artigos que poderiam ser considerados de primeira necessidade, motivados principalmente pelo preço e pela variedade dos produtos.

Alguns consumidores manifestaram faltam produtos no mercado local: 12,6% indicaram itens do vestuário; 5,8%, da alimentação; 3,5%, dos móveis; 7,8% de outros produtos. 58% deles demonstram insatisfação com os preços; 13% reclamam da qualidade.

Quase 78% consideram a qualidade do produto uma das variáveis mais importantes do negócio. Logo depois, menciona-se o preço, considerado fonte de diferencial competitivo para cerca de 50,9% da amostra.

Os principais problemas enfrentados, porém, não dizem respeito à qualidade do produto, mas aos seus custos e à dificuldade em concorrer com base no preço. Essa falta de coerência entre as respostas denota uma deficiência gerencial estratégica, o que é bastante grave para o perfil de empresas pesquisado.

Principais Fatores Diferenciais do Negócio

Respostas	Nº de citações	Freqüência
Qualidade do produto	246	26,3%
Preço	161	17,2%
Atendimento	142	15,2%
Prazo de entrega	87	9,3%
Confiabilidade	81	8,6%
Disponibilidade de produtos	40	4,3%
Regularidade	37	3,9%
Inovação	36	3,8%
Variedade	35	3,7%
Garantia	31	3,3%
Transporte	18	1,9%
Outros	20	2,1%
Sem resposta	3	0,3%
Total*	937	100,0%

*O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (5 no máximo).

Expansão do mercado

O mercado doméstico apresenta bom dinamismo, com a entrada de novos clientes e de novos produtos e com o ingresso de empresas de médio e grande portes de outras regiões do País, normalmente mais desenvolvidas e competitivas.

Nesse contexto, as empresas locais precisarão tornar-se mais competitivas em escala, escopo e preço, pois os consumidores se queixam dos preços e da qualidade dos produtos. No entanto, apenas 2,4% dos entrevistados citaram a tecnologia de processo e produto como mudança que os tenha afetado significativamente. Esse dado preocupa porque a sobrevivência em um mercado em expansão, sem a correspondente modernização dos processos de produção dos *players* locais, não poderá ser sustentada por muito tempo.

Tecnologia de gestão

O uso de poucas ferramentas de gestão denota fragilidade das empresas. Existem indicadores que revelam nível de desenvolvimento acima da média regional, como a certificação ISO 9000 por 5,6% das empresas da amostra. Existem baixos índices de utilização de ferramentas fundamentais como o fluxo de caixa, usado por cerca de 30% das organizações; existe falta de informação sobre algumas ferramentas indispensáveis à competitividade como o planejamento estratégico.

Os entrevistados parecem estar conscientes de algumas de suas deficiências gerenciais, uma vez que mais da metade deles avaliou o nível de gestão de sua empresa como razoável e apenas 6,3% o consideraram excelente.

Cerca de 33% afirmam possuir pesquisa e desenvolvimento de produtos, o que seria ferramenta importante em um mercado em expansão. No entanto, a pesquisa qualitativa apurou que o uso dessa ferramenta se limita à cópia, com pequenas alterações, de produtos e serviços lançados em mercados mais desenvolvidos por concorrentes líderes de mercado.

Mais de metade das empresas diz usar o planejamento estratégico, no entanto nem todas as empresas possuem conhecimento formal dessa ferramenta: consideram como planejamento estratégico os seus processos informais e empíricos de posicionamento no mercado, sem obediência aos conceitos fundamentais associados à ferramenta.

Deficiências de gestão

- Apenas 29,1% das empresas possuem fluxo de caixa.
- 50% afirmam adotar o planejamento estratégico, mas apenas 20% possuem indicadores de desempenho, que lhe são correlatos.
- 63,6% das empresas possuem sistema de custos, mas somente 13,8 utilizam tempos de produção padronizados.
- Apenas 42 empresas (13,3%) investiram em treinamento do corpo diretivo.

Métodos e Técnicas de Gestão

Indicadores formais de desempenho	62 empresas
Sistema formal de custos	198 empresas
Avaliação formal de fornecedores	64 empresas
Tempos de produção formalizados	43 empresas
Programas de participação dos funcionários	53 empresas
Certificação ISO ou outra	18 empresas
Planejamento estratégico documentado	107 empresas
Fluxo de caixa	92 empresas
Controle de estoque	158 empresas
Plano de cargos e salários	47 empresas
Avaliação da satisfação dos empregados	86 empresas
Importação de materiais/equipamentos	24 empresas
Comparação com concorrentes	170 empresas
Avaliação da satisfação dos clientes	213 empresas
Sem resposta	5 empresas

Integração estratégica para a melhoria da gestão

A parceria com outras empresas seria uma das possíveis soluções, e talvez a mais efetiva, para muitos dos problemas competitivos locais, principalmente os referentes a compras, escalas de produção, desenvolvimento e variedade de produtos e acesso a novas tecnologias. Entretanto, essa ainda não é uma prática comum às empresas pesquisadas, embora apresente índice superior ao encontrado nos demais Estados do Mercoeste.

Ações em Parcerias:

pesquisa e desenvolvimento: 14,9%;
marketing e promoção de produtos: 21,2%;
produção integrada de produtos: 14,9%;

Apoio à melhoria da gestão

Apesar das deficiências gerenciais, esta não tem sido uma das prioridades de investimento das empresas, nos últimos anos. Apenas 13,3% da amostra investiram em qualificação do corpo diretivo, talvez a grande causa das deficiências encontradas. Isso demonstra que essa importante área dos negócios parece estar sendo colocada em segundo plano.

50% das empresas tiveram que reduzir custos.
Maior parte dos investimentos foram feitos na área comercial.

O SEBRAE foi citado como a principal fonte de apoio para melhorar os processos de gestão, com cerca de 34,6% das respostas, seguido pelo SENAI, com 21%. O “Sistema S” tem sido muito importante no apoio ao desenvolvimento gerencial das empresas do Estado, mais do que em outros Estados da Região. As consultorias e outras empresas também têm avaliação relevante.

As deficiências de gestão não foram atacadas de forma efetiva, o que abre grande oportunidade de mercado para as instituições de apoio competitivo que atuam nesta área mas que parecem estar um pouco distantes desses problemas organizacionais.

Os entrevistados avaliam bem a estrutura de apoio existente, nos seus três segmentos: qualificação e treinamento profissional; informações competitivas e pesquisa e inovação tecnológica.

Avaliação do Sistema de Apoio Competitivo Estadual

Respostas	Sem resposta	Excelente	Bom	Regular	Ruim	TOTAL
Qualificação técnica / profissional	28	55	167	46	20	316
Pesquisa e inovação tecnológica	61	34	140	54	27	316
Sistema de informações competitivas	51	31	139	69	26	316

A boa referência que a estrutura de apoio competitivo tem perante as empresas constitui uma vantagem comparativa para essas instituições, que parecem ter legitimidade para liderar a alavancagem dos negócios e a superação de várias deficiências competitivas do tecido empresarial.

Capital e Informação

A utilização de computadores, não só para acesso e processamento das informações, mas também como ferramenta de gestão e de operação, é cada vez mais importante nos negócios. Cerca de 30% das empresas não possuem computador, a grande maioria afirmou possuir menos de 50 máquinas e 49% dos entrevistados não têm acesso à Internet. Isso confirma que as empresas do Estado são de pequeno porte.

O Estado tem a melhor média de utilização de computadores da Região, mas apresenta dificuldades de obtenção de informações relevantes. Aí está uma oportunidade de desenvolvimento para as instituições de apoio competitivo.

Como fonte de acesso às informações de mercado, os sindicatos e as associações aparecem em primeiro lugar, à frente de instituições tradicionais como SEBRAE e da própria Internet, que, em outros Estados, estão bem melhor posicionadas nesse *ranking*.

Principal fonte de apoio para acessar informações competitivas

Respostas	Nº de citações	Frequência
Sindicatos/Associações	12	20,7%
SEBRAE	8	13,8%
Revistas	8	13,8%
Empresas	8	13,8%
Internet	6	10,3%
SENAI	5	8,6%
Consultoria	3	5,2%
Feiras	2	3,4%
Empresas	1	1,7%
Outros	5	8,6%
Total	58	100%

Lucratividade

Cerca de 46,5% das empresas tiveram crescimento do patrimônio líquido, o que significa que os negócios estão gerando recursos próprios, um bom sinal competitivo. Apenas 12,3% apresentaram redução nos últimos três anos. A taxa de lucratividade é também bastante boa: 18%, em média.

Merece atenção especial o fato de que mais de 23% dos entrevistados apresentam taxa de lucratividade acima de 25%, índice extremamente elevado, mesmo para empresas líderes de mercado. Esse indicador demonstra que as empresas estaduais buscam capitalizar-se mediante elevadas margens de lucro e explica parte das reclamações dos consumidores locais, que apontam os elevados preços praticados no mercado como a principal razão para a compra de produtos e serviços de fora do Estado.

Em termos de estrutura de custos, a amostra é intensiva em matéria-prima: para mais de 93% das empresas, os custos desse insumo representam mais de 25% do seu faturamento. Já apenas 15 empresas apresentam custos totais de transformação superiores a 50% do faturamento. Essa pequena parcela de empresas é efetivamente mais competitiva e trabalha com produtos e serviços de maior valor agregado. Os dados reafirmam que o preço é o principal fator competitivo das empresas pesquisadas, o que não condiz com as elevadas taxas de lucro.

Da boa lucratividade das empresas decorre que 80% do capital de giro sejam de origem própria para quase 72% da amostra. Isso denota que as empresas são bastante conservadoras e fazem pouco uso de recursos de terceiros para alavancar os negócios.

Em relação a esse quesito, o sistema empresarial mostra-se, por um lado, prudente quanto à conjuntura de elevado custo do capital, mas, por outro lado, experimenta índice de crescimento aquém do obtido por empresas que fazem uso mais intensivo de financiamentos de terceiros.

Falta de investimentos de terceiros: implica menor taxa de alavancagem financeira dos negócios. revela deficiência da estrutura de apoio competitivo.

Percentual do Capital de Giro Próprio

Respostas	Nº de citações	Frequência
Menos de 20,0	8	2,5%
De 20,0 a 40,0	20	6,3%
De 40,0 a 60,0	22	7,0%
De 60,0 a 80,0	23	7,3%
80,0 e acima	227	71,8%
Sem resposta	16	5,1%
Total	316	100%

O bom desempenho econômico-financeiro das empresas, apesar da grande participação das matérias-primas no sistema de custos e da produção de pouca agregação de valor, justifica-se pela relativa proteção do ambiente de negócio do Estado. Não está alicerçado em vantagens competitivas sustentadas, pelo menos pelo que foi analisado. A entrada gradual de grandes concorrentes no mercado local certamente exigirá nova estrutura de custos e novo posicionamento quanto a investimentos.

Recursos humanos

O capital humano é tido como fator tecnológico de ponta nas organizações modernas. Vários indicadores são empregados para avaliar o grau de desenvolvimento do corpo funcional e sua capacidade de agregar valor aos negócios.

Em termos de formação básica dos recursos humanos, a situação das empresas pesquisadas pode ser considerada relativamente boa, uma vez que está bem acima das médias encontradas na região: 80% das empresas têm empregados que concluíram o ensino médio. É uma proporção razoável para o País, embora distante do índice de 95% registrado em mercados como o dos Estados Unidos e do Japão.

Apesar disso, em 20% das empresas, o analfabetismo funcional atinge mais da metade dos empregados. Essa é uma deficiência, pois o empregado sem formação básica terá dificuldade de atualizar-se na profissão. No entanto, os entrevistados não estão enfrentando o problema a contento, pois somente 7,6% da amostra investiram na melhoria da formação básica do seu corpo funcional – o que é insuficiente para solucioná-lo.

A qualificação da mão-de-obra é o principal problema das empresas locais quanto à gestão de recursos humanos. Para mais de 44% da amostra, é o primeiro problema, aparecendo, em seguida, a falta de mão-de-obra (13,1%), a sua elevada rotatividade (12,9%) e o absenteísmo (7,47%).

19,6% das empresas têm mais da metade dos empregados sem educação fundamental;
26,9% das empresas têm empregados que concluíram curso superior;
79,4% das empresas têm : empregados com educação média completa.

Demanda de qualificação

Estima-se que haja demanda de 45 mil cursos e treinamentos pelas empresas do Estado, ou seja, em média 1,5 curso por empresa.

Cursos de Capacitação Necessários às Empresas

Cursos	Nº de citações	Frequência
Capacitação Gerencial	14	17,50
Cursos Técnicos de Produção	13	16,25
Informática	9	11,25
Vendas	9	11,25
Relações Humanas	7	8,75
Gestão Técnico-administrativa	4	5,00
Formação Escolar Básica	4	5,00
Atendimento ao Cliente	4	5,00
Controle de Qualidade	3	3,75
Mecânica Industrial (torneiro, soldador)	2	2,50
Finanças/Contabilidade	2	2,50
Qualificação em áreas de frigorífico e curtume.	2	2,50
Manejo de inseticidas e herbicidas	2	2,50
Outros	5	6,25

Potencial de negócio para as instituições de formação profissional no Estado.

Apesar da extensa lista de demandas e de as empresas terem investido em qualificação de pessoal nos últimos anos, esses investimentos estão aquém das necessidades. Apenas 29% das empresas investem na qualificação profissional e pouco mais de 13%, na preparação de seu corpo diretivo. Levantam-se duas hipóteses para o fenômeno: ou as empresas não encontram a oferta adequada de cursos e treinamentos na região, o que seria uma deficiência da estrutura de apoio competitivo estadual, ou dão pouca prioridade a essa área do negócio, optando por investir em outras questões.

Investimentos em treinamento aumentaram em 26,6% das empresas.
19,9% das empresas investiram em treinamentos na área de gestão.
26,4% das empresas investiram em treinamento na área técnica.
7,6% das empresas investiram em educação básica;
Necessidade de treinamento - 1 para cada cinco empresas existentes.

Investimentos em treinamento
. 22% aplicam por ano menos de R\$ 50 mil;
. 0,6% investem mais de R\$ 150 mil por ano.

Nas entrevistas em profundidade, ficou claro que as empresas locais consideram duas instituições do "Sistema S", o SENAI e o SEBRAE, como as principais parceiras para a qualificação do seu corpo funcional, o que indica que as instituições de formação estão atuantes. Logo, as empresas têm investido pouco em treinamento por outros fatores.

Rotatividade e absenteísmo

A rotatividade de pessoal pode ser considerada alta, superior a 18%, o que influencia adversamente a capacidade de competição das empresas com base em preço, pois aumentam os custos com o treinamento da mão-de-obra. Essa taxa também contribui para desestimular maiores investimentos em aperfeiçoamento de pessoal.

Outro indicador de recursos humanos que acaba demonstrando o mesmo quadro negativo para a competitividade das empresas regionais, é a taxa anual de absenteísmo acima do índice considerado razoável, que é de 5% ao ano. A maioria das empresas não faz esse controle, porém, dentre as empresas que o fazem, 28,5% apresentam taxa menor de 17%.

Em suma, apesar de contar com um contingente de capital humano com formação básica superior à encontrada na Região, remunerarem melhor a mão-de-obra e terem uma estrutura de apoio competitivo mais próxima da sua realidade, ainda existem muitas deficiências no sistema empresarial do Estado. Na área de gestão de recursos humanos, as empresas deixam muito a desejar: investem pouco na qualificação do seu quadro de pessoal e possuem indicadores prejudiciais ao desempenho dos negócios.

Com equipamentos atualizados e com a capacidade de operação quase toda tomada, a expansão dos negócios, se bem orientada pelas instituições de apoio competitivo, pode gerar novos empregos, o que seria muito bom para o desenvolvimento do Estado.

Indicadores operacionais

Capacidade instalada

A taxa de utilização da capacidade instalada é boa para as condições do mercado goiano: em mais de 72,4% das empresas da amostra, é maior que 68%, e supera 84% em mais

da **metade** das organizações pesquisadas. Existe, portanto, pequena ociosidade, que ainda pode ser usada para aumentar a produção, embora em condições limitadas.

Por outro lado, se o mercado local confirmar as projeções de crescimento acentuado nos próximos três anos, a capacidade instalada tenderá a aumentar, gerando mais empregos no Estado. Nessa hipótese, os empresários demandarão fontes de financiamento, atualmente pouco solicitadas, e precisarão estar bem orientados para obter melhores condições de crédito.

Perdas operacionais

Um índice administrável de defeitos de fabricação seria menor que 6% da produção. Em comparação com mercados mais desenvolvidos, qualquer índice superior a 1% já não seria aceitável e, na verdade, em *clusters* maduros, os defeitos são medidos em partes por milhão, ou seja, em índices 10 mil vezes menores. Na amostra utilizada na pesquisa, apenas 24% das empresas goianas têm índices de refugo menores do que 6%; logo as perdas operacionais são muito elevadas e constituem mais uma causa de menor competitividade em preço pelas empresas do Estado.

O aproveitamento dos resíduos de insumos, outra característica das empresas atualizadas tecnologicamente ou estruturadas em redes de cooperação, é pouco praticado pelos entrevistados, que não transformam esses resíduos em produtos, diminuindo as perdas operacionais. Durante as entrevistas qualitativas, os empresários revelaram consciência dessa importante estratégia de incremento dos negócios e relacionaram algumas sugestões de aproveitamento dos resíduos.

Opções de transformação de resíduos de plástico na fabricação de acessórios e componentes para móveis; de retalhos de madeira na fabricação de embalagens; de retalhos de chapas e perfis e de couros; aparas de papel, casca do algodão, bagaço do tomate, farelo do bagaço da laranja, palha do arroz; soro do queijo; vísceras e penas; osso, sebo e sangue.

Deficiência na estrutura de fornecimento

As empresas locais possuem dificuldades para oferecer todos os produtos e serviços demandados no Estado (economia de escopo), com preços mais competitivos (economia de escala) e com qualidade (eficiência e eficácia operacional).

Um dos fatores mais relevantes para esse quadro se encontra no pequeno adensamento das cadeias em relação aos elos de fornecimento. Cerca de 40% dos fornecedores das empresas locais estão fora do Estado, enquanto apenas 15,2% das empresas adquirem insumos de produtores do Estado. Os principais motivos para isso são a disponibilidade de produtos, o preço e a qualidade - as mesmas justificativas apresentadas pelos consumidores para a compra de produtos e serviços de fora.

Razões para Compras de Fornecedores Externos

Sem resposta	12,5%
Disponibilidade de produtos	27,2%
Preço	15,1%
Qualidade do produto	13,8%
Regularidade	0,7%
Transporte	1,1%
Prazo de entrega	1,3%
Inovação	5,6%
Atendimento	3,0%
Variedade	6,0%
Garantia	1,7%
Confiabilidade	3,5%
Outros	8,6%

Para 36,5% das empresas não existem opções locais de fornecimento. Maior parte das empresas gasta mais de R\$ 30 mil por mês com compras em outros estados. Apenas 12% das empresas adquire insumos de produtores locais.

A pequena estrutura de fornecimento do Estado gera, pelo menos, três problemas, que se refletem na competitividade:

- . custos mais altos de transporte e de intermediação;
- . maior prazo de entrega;
- . menor disponibilidade de insumos.

Integração operacional estratégica

Empresas de pequeno porte demandam estruturação integrada, que lhes permita concentrar os esforços na principal área do negócio. No entanto, entre as empresas

A fim de auxiliar a captura dessa oportunidade de desenvolvimento, algumas empresas que poderiam ser desenvolvidas no Estado: indústrias de embalagens, tintas e vernizes, formas e palmilhas para calçados, rações, acessórios e componentes plásticos, granito.

pesquisadas, existem poucas parcerias, inclusive, para melhorar as condições de fornecimento. Uma solução estratégica para compensar a carência de fornecedores locais, seria o estabelecimento de parcerias com possíveis fornecedores ou, melhor ainda, entre as empresas, a fim de melhorar suas condições de negociação e acesso aos fornecedores externos.

Outra forma de diminuir a dependência de fornecedores externos e aumentar a capacidade operacional do negócio, de maneira sustentada, seria o desenvolvimento gradual de fornecedores locais através do processo de subcontratação.

No entanto, menos de 30% dos entrevistados consideram ter problemas de fornecimento. A satisfação com uma situação que compromete a competitividade acaba por denotar deficiência de gestão operacional, que precisa ser abordada pela estrutura de apoio competitivo. Uma provável justificativa é que as empresas têm atuação local e desconhecem mercados onde a competição é acirrada.

Parcerias das empresas:
- com fornecedores: 35,1%;
- para subcontratação – 18%;
- para melhorar a estrutura de fornecimento – 13,9%

Índice de competitividade micro

O sistema empresarial de Goiás apresenta um conjunto de empresas com boa saúde financeira e econômica, que operam num mercado local ainda razoavelmente protegido de grandes concorrentes externos. Isso favorece a alta taxa de utilização da capacidade instalada. Entretanto, essa tranquilidade é relativa e acabou enfatizando uma série de deficiências, tanto na área de gestão quanto na área de recursos humanos e de operação. Assim, a situação microcompetitiva não é estável, nem mesmo sustentada, já que as empresas têm dificuldades de competir em preço e em qualidade, além de não atenderem plenamente ao mercado potencial.

As empresas, por si mesmas, não contam com recursos e informações para realizar as mudanças necessárias, nos pontos exatos do complexo sistema de variáveis. Há, portanto, necessidade de integração de recursos e de vontades dos atores sócio-econômicos, para que se efetivem ações conjuntas que venham a resolver os problemas apontados.

Critério	Descrição	Avaliação
Tecnologia	Empresas com dificuldades em se manterem atualizadas tecnologicamente, principalmente em termos de recursos humanos e processos de operação, mas com um bom nível de consciência e gestão da tecnologia, apresentando equipamentos	Média

	relativamente novos.	
Gestão	As empresas possuem deficiências de gestão, desde o uso de ferramentas gerenciais, até o uso de práticas para estabelecer sua estratégia, melhorar suas condições de acesso ao mercado e de acesso aos fornecedores.	Baixa
Capital e Informação	Existem deficiências tanto em termos de gestão da informação quanto em termos de gestão do capital, mas a situação das empresas em geral está acima da média encontrada na região, com boas taxas de lucratividade e de capital de giro de origem própria.	Média
Recursos Humanos	Apesar das deficiências em termos de qualificação e de formação básica, reclamadas pelas próprias empresas, as mesmas não acessam os serviços da estrutura de apoio competitivo para resolvê-las, mas possuem um contingente humano acima da média da região.	Baixa
Operação	As empresas apresentam uma boa taxa de utilização da capacidade instalada, mas dificuldades de fornecimento, gestão e organização produtiva trazem problemas operacionais sérios para as empresas, apesar destas contarem com equipamentos razoavelmente novos.	Média

Avaliação do Tecido Empresarial e Institucional
Média-baixa

PERFIL COMPETITIVO ESTADUAL

Para a avaliação do Perfil Competitivo do Estado de Goiás, serão sintetizadas, de forma sistêmica, as conclusões obtidas da análise dos três perfis abordados – macro, meso e micro, no Quadro Resumo e no Diagrama Competitivo, que mostra a inter-relação de todas as questões discutidas no ciclo de causalidades que gera a realidade competitiva atual de Goiás.

Quadro Resumo

Perfil	Descrição	Avaliação
Macrocompetitivo	O Estado apresenta os melhores valores absolutos do Mercoeste em importantes questões, como mercado, investimentos e infra-estrutura. Em termos relativos, existem deficiências: Goiás enfrenta, nos últimos anos, diminuição do seu ritmo de crescimento econômico, devido à não conclusão do processo de reconversão da sua matriz de negócios; o fluxo migratório elevado bem como o êxodo rural colocam problemas de infra-estrutura e de qualificação da população, que precisam ser solucionados.	Boa - Média
Mesocompetitivo	No processo de reconversão da matriz de negócios do Estado existiu um visível desbalanceamento das cadeias produtivas, que apresentam dificuldades de integração com a estrutura de fornecimento, com os sistemas de apoio competitivo e com o próprio mercado, pois não conseguem atingir patamares sustentados de preço (escala de produção) e de variedade (economia de escopo). Apesar disso, é o maior pólo empresarial da Região, com bons resultados econômico-financeiros em todas das cadeias produtivas analisadas.	Média - Baixa
Microcompetitivo	As empresas possuem boa situação econômico-financeira, mas revelam deficiências claras de gestão e de recursos humanos, que estão relacionadas diretamente com os resultados indesejados apresentados pelas cadeias produtivas e pela economia do Estado como um todo.	Médio - Baixa

Os motivos relacionados na tabela justificam a avaliação do perfil competitivo do Estado de Goiás e o seguinte índice

Índice de Competitividade de Goiás
Médio - Baixo

Diagrama competitivo

O Diagrama Competitivo de Goiás mostra a relação das vantagens e deficiências dos sistemas macro, meso e microeconômicos. Na verdade, a grande deficiência está no perfil mesocompetitivo, já que as cadeias produtivas, apesar da competitividade de algumas

empresas e de o Estado ser pólo regional, ainda se encontram em processo de desenvolvimento, com poucos movimentos de integração em quatro das cinco variáveis analisadas:

- a) integração entre empresas;
- b) integração entre empresas e a estrutura de apoio competitivo;
- c) relacionamento com o mercado;
- d) relacionamento com a estrutura de fornecimento.

Boa parte dessas deficiências decorre exatamente do distanciamento da estrutura de apoio competitivo e do sistema produtivo estadual: a) a passividade daquelas perante as necessidades das empresas; b) e as deficiências destas em termos de formação e qualificação de empresários e empregados. Ou seja, as empresas, por possuírem limitações gerenciais, não têm visão de fundo das cadeias em que estão inseridas nem percebem os possíveis benefícios de se integrarem tanto para o desenvolvimento de fornecedores locais, quanto para a produção conjunta de produtos e serviços em maior escala e com maior variedade. As instituições de apoio competitivo, por sua vez, não coordenam nem organizam os esforços nesse sentido, o que seria a sua função mais nobre no atual momento.

Desta forma, as cadeias produtivas ainda em desenvolvimento, formadas na sua maioria por empresas locais de pequeno porte e por algumas empresas de grande porte de fora do Estado, não conseguem se organizar operacionalmente para produzir a mesma variedade de produtos e serviços, com os mesmos preços e a qualidade compatível com a de mercados mais desenvolvidos. Assim, quer pela inexistência de oferta no mercado local, quer pelo preço maior, uma parcela considerável do poder de consumo dos clientes e das próprias empresas acaba migrando do Estado, sob a forma de importações e compras crescentes.

Importações crescentes e incentivos destinados à reconversão da matriz produtiva global acabaram por reduzir bastante o saldo da balança comercial e a capacidade de investimento do Estado. Reduziu-se também o número de empresas, especialmente as de pequeno porte, a área plantada diminuiu, juntamente com o poder de consumo relativo, o êxodo rural aumentou, com impactos sociais na periferia das cidades, tudo isso agravando o desbalanceamento das cadeias produtivas locais.

O quadro, no conjunto, é grave e fica evidente quando se compara a velocidade de desenvolvimento dos principais indicadores sócio-econômicos de Goiás, nos últimos anos, com o de outros Estados da região. No entanto, não é tão facilmente perceptível, ao nível microcompetitivo, onde as empresas conseguem operar com boa margem de lucro, devido às vantagens comparativas naturais do Estado e a um mercado relativamente protegido.

É fundamental que os principais agentes das mudanças – governo, empresas e estrutura de apoio competitivo – se esforcem para avaliar o sistema produtivo estadual e encontrem a motivação necessária para propor e desenvolver projetos sustentados para o desenvolvimento integrado das cadeias produtivas – oportunidades atuais, que, num futuro próximo, podem vir a tornar-se condição de sobrevivência.

Oportunidades

Governo eleger prioridades de investimento e incentivo aos elos mais importantes para o melhor balanceamento das cadeias produtivas, de modo a fechar o ciclo produtivo e diminuir as importações; fomentar, ainda, o processo de desconcentração produtiva, demográfica e econômica do Estado.

Estrutura de Apoio Competitivo desenvolver tecnologia própria para entender, liderar e organizar os esforços de integração e adensamento das cadeias produtivas, qualificando as ações de governo e as das próprias empresas; funcionar como centros de inteligência deste novo estágio de desenvolvimento da sociedade goiana, a partir de um primeiro movimento de reconversão de seus próprios negócios e linhas de atuação, do qual decorrerá a legitimidade técnica para liderar as mudanças necessárias.

Empresas profissionalizar sua administração e investir no seu capital humano; unir esforços no sentido de integrar-se horizontal e verticalmente com os parceiros, para alcançarem juntos uma competitividade sustentada.

A equipe do Mercoeste acredita que estes três grupos de atores, atuando nas situações específicas das cadeias produtivas do Estado, poderão alterar de forma bem mais efetiva e positiva a realidade competitiva de Goiás.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental que os principais agentes das mudanças – governo, empresas e estrutura de apoio competitivo – se esforcem para avaliar o sistema produtivo estadual e encontrem a motivação necessária para propor e desenvolver projetos sustentados para o desenvolvimento integrado das cadeias produtivas – oportunidades atuais, que, num futuro próximo, podem vir a tornar-se condição de sobrevivência.

Estes três grupos de atores, atuando nas situações específicas das cadeias produtivas do Estado, poderão alterar de forma bem mais efetiva e positiva a realidade competitiva de Goiás.

Próximas Ações do Mercoeste

Ao encerrar a Fase I, com a publicação do Perfil Competitivo do Estado de Goiás, inicia-se a Fase II, em que o Escritório do Mercoeste proporcionará oportunidades para o debate do perfil competitivo das cadeias analisadas, com seus atores. Estes debates devem identificar e priorizar projetos integrados de desenvolvimento.

Nesta Fase estão previstas as seguintes etapas:

- Identificação de pelo menos um projeto para cada cadeia produtiva estudada no Estado;
- Elaboração de proposta estruturada, a ser analisada e aprovada pelos atores envolvidos;
- Detalhamento do projeto, definindo plano de ações, cronograma, objetivos, orçamento e estudo de sua viabilidade econômica, financeira e mercadológica;
- Articulação e negociação de parcerias técnicas e financeiras;
- Estruturação da equipe de projeto, com designação de um gestor qualificado para tratar da temática em questão;
- Execução do projeto, com o acompanhamento técnico das equipes do Mercoeste;
- Divulgação dos resultados para disseminação da iniciativa no Estado.

As oportunidades, identificadas nos estudos das cadeias produtivas em Goiás, já sinalizam algumas questões como objeto desses projetos, que eliminam grande parte das deficiências competitivas encontradas:

- Formação de parcerias para consolidação de centrais de compras, melhorando as condições de aquisição de máquinas, equipamentos e insumos para as cadeias estaduais;
- Formação de parcerias para o desenvolvimento de fornecedores locais em elos estratégicos da cadeia estadual, atualmente faltantes, e que aumentarão a competitividade da cadeia e a agregação de valor no Estado;
- Incentivo ao desenvolvimento de empresas em elos estratégicos e faltantes das cadeias estudadas, com capital estadual ou externo;
- Formação de parcerias para a qualificação gerencial, profissional e tecnológica de elos deficientes das cadeias produtivas estaduais;
- Formação de consórcios de exportação, onde podem estar contempladas as funções de produção e comercialização, assim como a de pesquisa de mercado e de desenvolvimento de produtos;
- Formação de redes de produção integrada, aumentando a escala de operação de elos das cadeias produtivas estaduais, sua capacidade de investimento e o seu nível de especialização tecnológica;
- Formação de centrais de comercialização, onde esta função não esteja organizada, possibilitando acesso mais qualificado e rentável ao mercado, inclusive com a criação de marcas regionais e sistemas de certificação de produtos.

Essas iniciativas estarão estimulando, ao mesmo tempo, maior integração entre os atores regionais, o fortalecimento da identidade regional e a sua capacidade de atuação organizada, características que, quando consolidadas, garantirão a sustentabilidade competitiva da Região.

Além destes projetos, específicos das cadeias produtivas estaduais, outras questões de maior monta, ligadas a aspectos estruturais, serão abordadas pelo Comitê Gestor do Mercoeste, envolvendo as 7 Federações de Indústrias, os governos estaduais e outros parceiros em questões estratégicas da Região.