

PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL DO PIAUÍ

Produto 1: Plano de Trabalho Detalhado
(Revisado)

julho | 2013

PLANO DE TRABALHO DETALHADO – PDES/PI

CONTEÚDO DO DOCUMENTO

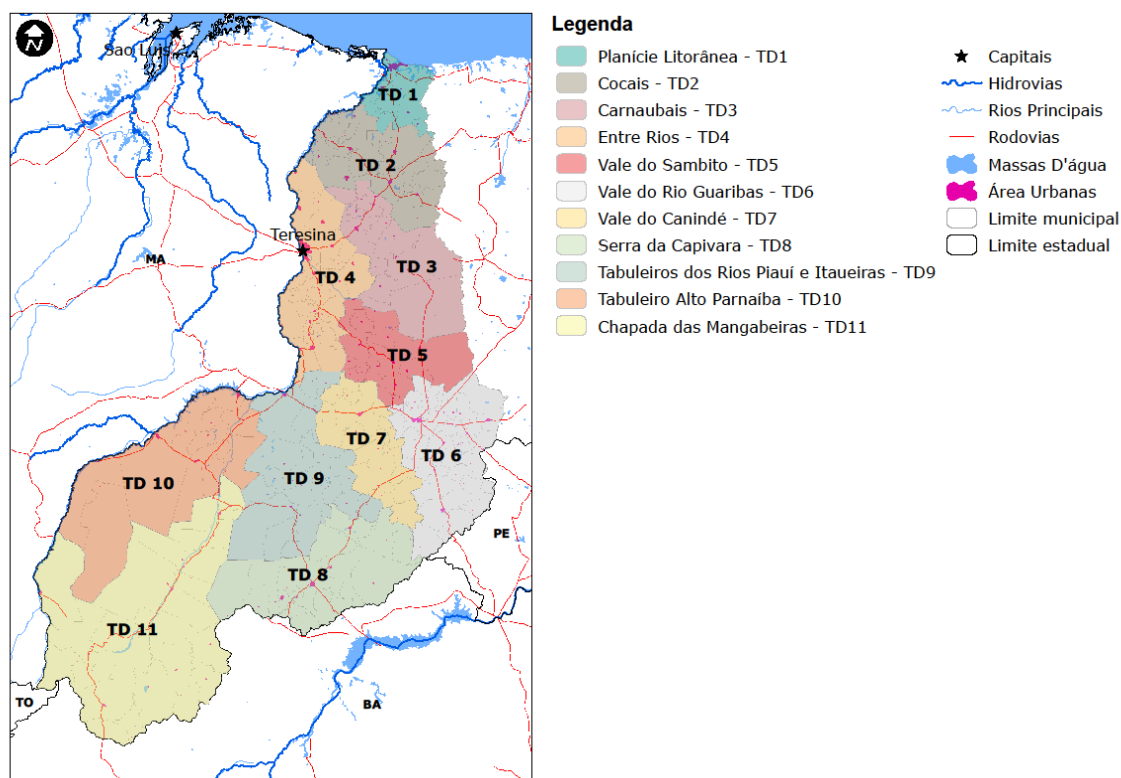
Introdução	02
1. Objetivos do PDES/PI e do Plano de Trabalho. Breve contextualização da economia piauiense e a questão do planejamento estratégico e da necessidade de criar ferramentas para que o governo estadual induza o desenvolvimento econômico do Piauí.	
Concepção Teórica e Metodologia Geral	07
2. Conceitos teóricos utilizados	
i. Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Gestão dialogada	
Escopo do Plano de Trabalho	13
3. Etapas, Fluxograma e descrição dos produtos e dos respectivos procedimentos metodológicos.	
Utilização de Recursos	43
4. Relacionamento entre as atividades e recursos necessários	
5. Recursos humanos	
6. Organograma	
7. Cronograma	

INTRODUÇÃO

1. Objetivos do PDES/PI e do Plano de Trabalho. Breve contextualização da economia piauiense e a questão do planejamento estratégico e da necessidade de criar ferramentas para que o governo estadual induza o desenvolvimento econômico do Piauí.

A empresa Diagonal Empreendimentos e Gestão de Negócios Ltda. firmou com a Secretaria de Planejamento do Estado do Piauí o Contrato nº 003/2013-SEPLAN, cuja Ordem de Execução de Serviços nº 002/2013 foi autorizada em 07 de maio de 2013, objetivando prestar serviços técnicos especializados para elaborar o Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí.

Tendo por base empreendimentos estratégicos que dialoguem com as potencialidades dos onze Territórios de Desenvolvimento definidos conforme a Lei Complementar nº 87, de 22 de agosto de 2007, o Plano deve identificar **QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES PARA DESENVOLVER TAIS EMPREENDIMENTOS NO PIAUÍ, SEJA EM SEGMENTOS ECONOMICOS , SEJA EM INFRAESTRUTURA, DE MODO A INSERIR O PIAUÍ NO NOVO CICLO DE DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE E DO BRASIL.**



No contexto de um ciclo favorável ao crescimento da economia brasileira, o Nordeste tem atraído novos investimentos, tanto em empreendimentos industriais - cuja localização tem se orientado especialmente para a exploração da base de recursos naturais da região, quanto

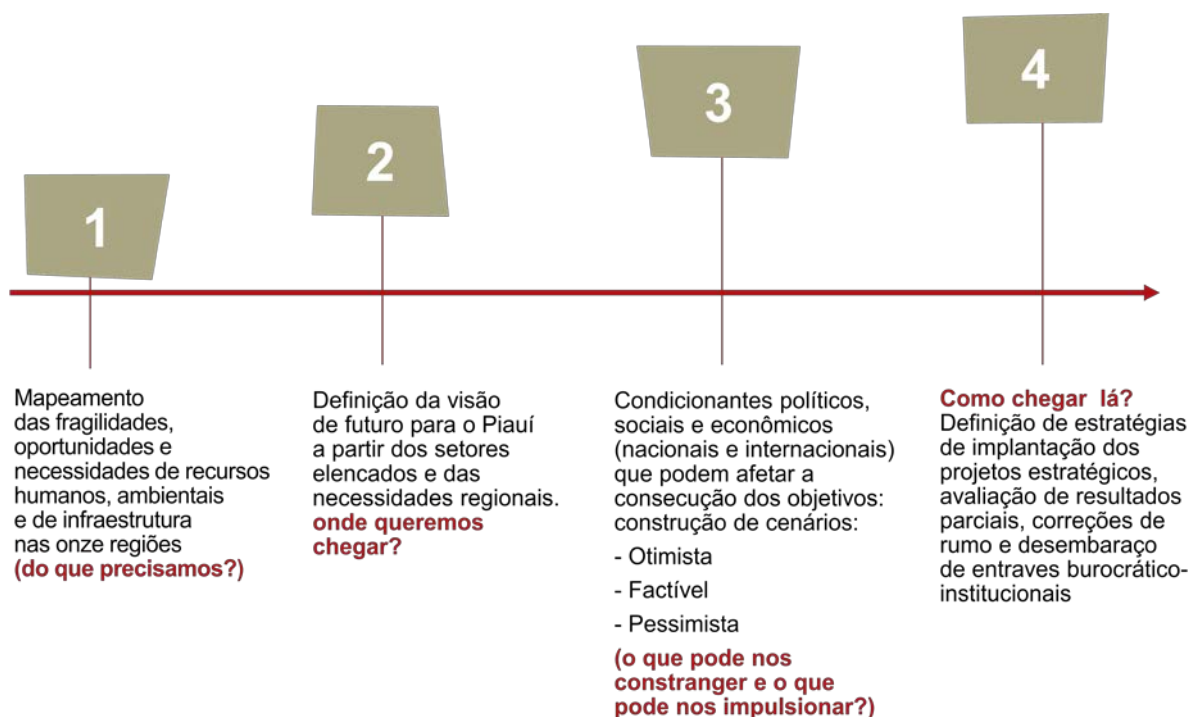
em projetos estratégicos de infraestrutura econômica. Vantagens de localização, associadas a escolhas de políticas setoriais, vêm propiciando a valorização de oportunidades de investimentos em alguns estados com destaque para o Maranhão, Pernambuco, Ceará e Bahia. Nesse contexto o Piauí tem tido participação aquém de suas possibilidades.

Na carteira do BNDES - principal agência pública de financiamento do país, por exemplo, o Piauí representa apenas 2,7% do valor do desembolso acumulado entre 2000 e maio de 2012 (contra 9% do Maranhão, 13,5% do Ceará 29% de Pernambuco e 33% da Bahia). Vale lembrar que a economia piauiense pesa 4,3% do PIB regional, estando, portanto, bem aquém na sua recente capacidade de atrair investimentos. Não obstante, o estado do Piauí dispõe de oportunidades em várias atividades que hoje são dinâmicas no Nordeste. Indústrias com base em recursos minerais, a cadeia metal-mecânica, elos da cadeia de petróleo e gás - com destaque para a petroquímica - são exemplos do potencial que detém a economia estadual. Ademais, com o apoio de políticas nacionais dirigidas para o desenvolvimento regional, a economia piauiense tem plenas condições de ajudar a promover no país a valorização de atividades inovadoras de alto valor agregado, em segmentos como a indústria farmacêutica e contribuir para a consolidação da nova matriz energética, explorando seu potencial em energias renováveis – como a solar e a eólica.

Para mudar sua forma de inserção na vida econômica do país e do Nordeste, o estado do Piauí precisa criar bases para promover políticas públicas que estimulem a força empreendedora dos piauienses, além de atrair empreendedores de fora do Estado. Uma das principais carências para uma maior competitividade da base produtiva estadual é o déficit de infraestrutura econômica, acumulado ao longo da sua história, o que se constitui em desafio e oportunidade para atrair investimentos públicos ou desenvolver parcerias com o setor privado.

Ao mesmo tempo, uma presença mais agressiva do estado do Piauí na agenda dos novos investimentos, contribuindo para consolidar os avanços recentes da economia nordestina, requer esforço para identificar as potencialidades econômicas do Estado e remover os obstáculos e carências de infraestrutura econômica, a partir da implantação de políticas públicas que levem em conta a diversidade territorial de sua economia, tirando proveito das diferentes de vocações regionais da economia estadual.

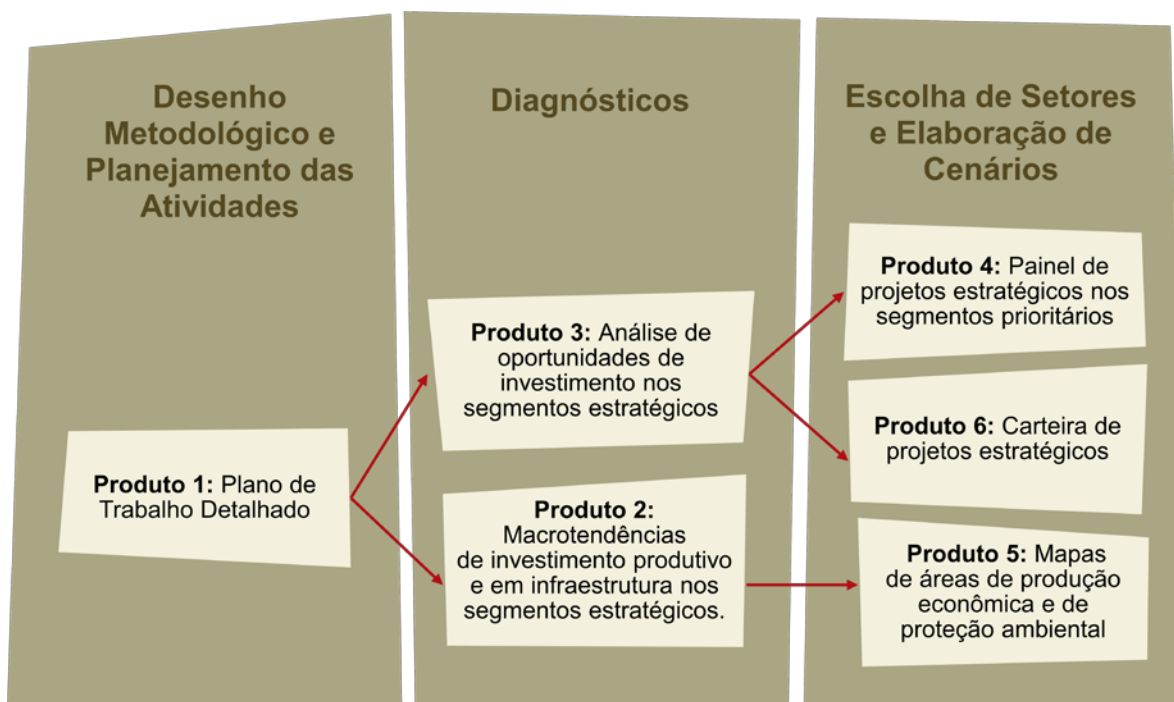
Os Objetivos Específicos do Termo de Referência revelam os caminhos a seguir.



Esses objetivos devem ser contemplados em nove produtos, sendo o Produto 1 o presente **Plano de Trabalho Detalhado**. Os demais produtos e os respectivos objetivos específicos que os contemplam são apresentados a seguir:

OBJETIVO	PRODUTO
1) Identificação das principais potencialidades econômicas e das iniciativas existentes nos onze territórios do estado, devendo-se partir de pelo menos vinte (20) potencialidades do Estado, inicialmente selecionadas, e das tendências do desenvolvimento mundial, nacional e regional;	Produto 2: Macrotendências de investimento produtivo e em infraestrutura nos segmentos estratégicos
2) Identificação dos sistemas existentes de logística e de infraestrutura econômica de apoio à produção, distribuição e exportações de bens e serviços e das principais oportunidades de sua ampliação face a tendências de investimentos na América do Sul, Brasil e Nordeste;	Produto 2: Macrotendências de investimento produtivo e em infraestrutura nos segmentos estratégicos
3) Montagem de um painel de projetos estratégicos, produtivos e de infraestrutura capazes de propiciar um novo momento na economia do Estado, indicando, para os projetos públicos, fontes possíveis de financiamento;	Produto 4: Painel de projetos estratégicos nos segmentos prioritários;
4) Mapeamento de áreas adequadas à produção assim como das áreas de proteção ambiental;	Produto 5: Mapas de áreas de produção econômica e de proteção ambiental;
5) Caracterização do grau de articulação ou de encadeamento das atividades chave dos projetos integrantes do painel de projetos a serem estimulados com a base produtiva atual dos diversos territórios do Piauí	Produto 7: Plano de desenvolvimento econômico sustentável (versão preliminar).
6) Indicação de possíveis impactos sociais e ambientais associados ao painel dos projetos prioritários propostos;	Produto 7: Plano de desenvolvimento econômico sustentável (versão preliminar).
7) Realização do estudo de pré-viabilidade econômica dos projetos indicados como potencialmente articuladores de uma maior inserção da economia piauiense no contexto da economia regional e do País;	Produto 8: Relatório com análises de pré-viabilidade dos projetos e diretrizes para PPP;

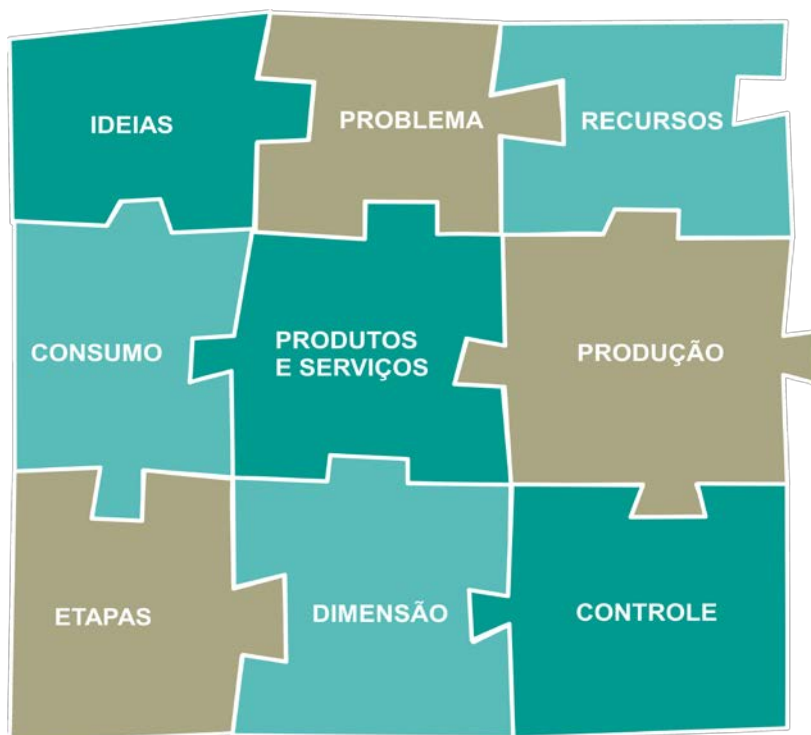
Os **Produtos 3 e 6** se constituem relatórios destinados a incorporar ao Plano as sugestões surgidas nos 3 seminários de consulta à sociedade civil organizada, previstos para serem realizados no decorrer da elaboração do Plano .



O **Produto 9** é a Versão Final do Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí, que virá acompanhada, em sua introdução, do desenho de uma estratégia global de desenvolvimento e integração do Estado.



Sobre tal estratégia global de desenvolvimento e integração do Estado, que comporá o Produto 9 do trabalho contratado, ou seja, a versão final do Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí. Portanto, PDES/PI será um conjunto sistemático de informações que servirá de base para tomada de decisões de alocações de recursos.



O resultado esperado ao final do trabalho conduzido pela Diagonal em permanente diálogo com a SEPLAN/PI e com especialistas sobre o Estado do Piauí, a Região Nordeste do Brasil e os setores econômicos relevantes é mostrado abaixo.



CONCEPÇÃO TEÓRICA E METODOLOGIA GERAL

Para que se possa descrever a metodologia que a Diagonal adotará na elaboração do PDES/PI é preciso, antes de qualquer coisa, esclarecer os conceitos teóricos e a perspectiva conceitual que guiará todo o trabalho.

A complexa questão da promoção do desenvolvimento econômico coloca diante dos diferentes agentes diversos desafios. Um deles é o de definir um conjunto de projetos que seja capaz de promover o crescimento econômico de forma irradiadora e estruturante no tecido produtivo, mas que, ao mesmo tempo, tenha características ambientalmente sustentáveis e também proporcione efeitos sociais positivos, com menores riscos de tensão social. Ou seja, projetos que sejam capazes de promover o desenvolvimento territorial de forma sustentável.

A metodologia aqui proposta começa destacando os principais conceitos afeitos à questão do Planejamento Territorial e de Desenvolvimento Sustentável e como a equipe da Diagonal vai se organizar para realizar os trabalhos e quais mecanismos serão usados no diálogo, tanto com o contratante quanto com outros agentes considerados relevantes para a construção do Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí. O **MODELO DE GESTÃO DIALOGADA** é considerado fundamental para assegurar a legitimidade e a consistência das propostas.

Nesta seção são detalhados o escopo e as metodologias específicas de cada produto para cada grande etapa do trabalho, especificando as principais atividades a serem realizadas e apresentando os procedimentos técnicos e operacionais que serão adotados.

2. Conceitos teóricos utilizados

Desenvolvimento Sustentável

Para o presente trabalho teremos como princípios e conceitos norteadores primeiro o conceito de desenvolvimento proposto por Celso Furtado (1998)¹:

“Quando a capacidade criativa do homem se volta para a descoberta de suas potencialidades, e ele se empenha em enriquecer o universo que o gerou, produz-se o desenvolvimento. Este somente se efetiva quando a acumulação conduz à criação de valores que se difundem na coletividade.”.

¹ FURTADO, C. *O Capitalismo Global*. São Paulo, Editora Paz e Terra, 1998

Somado a este conceito temos o concepção de desenvolvimento sustentável advindo das discussões da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, tendo como resultado o Relatório Brundtland, de 1987², concebido como,

“(...) desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais”.

E finalmente para o contexto brasileiro e, sobretudo do Estado do Piauí, as preocupações apontadas por Tânia Bacelar de Araújo (2007)³ sobre a importância da intermediação do Estado na promoção de desenvolvimento nas mais heterogêneas regiões do país:

“Reconstruir a visão de que continuam importantes políticas públicas à escala nacional não é tarefa fácil. Trata-se de superar o modelo hegemônico, que não dá conta das necessidades da maioria da população do Brasil, nem da conta de grande parte de nossas enormes potencialidades. Tal modelo desperdiça muitas das virtuosidades existentes no espaço nacional, exatamente porque ele é excludente, seletivo, apropriado apenas para o pedaço mais moderno do Brasil. E o país não é só sua porção mais moderna. Mas a fatia dita ‘não-moderna’ tem muito potencial. O desafio, portanto. É promover uma mudança profunda, desmontando a máquina da desigualdade que aqui foi instalada”.

Planejamento Territorial

O conceito de Planejamento Territorial corresponde primariamente ao desenvolvimento de planos de ordenamento do território. O território em si não é uma categoria de análise das ciências sociais, geográficas e econômicas. A categoria de análise do Planejamento Territorial é o território utilizado (Milton Santos, 2007).

O território é uma questão histórica, expressão de uma materialidade derivada das relações que se estabelecem entre as questões sociais de ocupação e as atividades econômicas de uso e consumo deste território, com a natureza. Segundo Milton Santos (2007), devemos “levar em conta a interdependência e a inseparabilidade entre a materialidade, que inclui a natureza, e o seu uso, que inclui a ação humana, isto é, o trabalho e a política”. Ou seja, De o território é o lugar em que desembocam todas as ações, todas as paixões, todos os

² Nosso Futuro Comum / Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991

³ ARAUJO, T.B. “Apresentação” in BRANDÃO, C. *Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global*. Campinas, Editora da UNICAMP, 2007

poderes, todas as forças, todas as fraquezas, isto é, onde a história do homem plenamente se realiza a partir das manifestações da sua existência.

O Planejamento Territorial é uma atividade política, que visa conciliar os interesses entre a vida de relações sociais e a produção de riqueza pelas atividades econômicas com os processos naturais (o trabalho da natureza), a fim de proporcionar uma expressão territorial menos conflituosa.

Entender esses conceitos e as dinâmicas que geram as formas com que os diversos territórios se expressam é função do planejamento territorial. O ordenamento territorial passa, dessa forma, pela tarefa de harmonizar esses interesses sociais, econômicos e naturais para que a expressão resultante gere um território mais humano, menos desigual e, sobretudo, mais sustentável (ambientalmente, economicamente e socialmente).

É desse modo que podemos dizer que o território é herança de sociedades passadas e a ação sobre ele é a construção de sociedades futuras. É nesse sentido que se propõe interpretar o território e a identidade do Piauí.

i. Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Gestão dialogada (“Modelo Diagonal”)

A gestão da elaboração de um Plano de Desenvolvimento numa perspectiva de sustentabilidade, como é o desafio do governo do Piauí, implica duas características essenciais: ser estratégica e dialogada. A dimensão estratégica envolve a formulação de uma visão de futuro que direcione os esforços e investimentos do presente de forma sinérgica. A dimensão de diálogo é imanente ao campo democrático e exige procedimentos sistemáticos e periódicos que, de forma recíproca, influenciem a dimensão estratégica e a disseminem. Ou seja, buscar-se-á ao longo da elaboração do plano que todos os agentes envolvidos sejam ouvidos e possam contribuir de forma sistemática para construção de um Plano comum, por meio de seminários, entrevistas e reuniões.

Para tanto, será adotada a técnica de Planejamento Estratégico Situacional (PES) como mecanismo articulador das políticas públicas, permitindo visualizar o comprometimento dos agentes internos e externos em torno de um plano estratégico.

A falta de planejamento e o imprevisto tornaram-se características da gestão pública. Os métodos de planejamento tiveram suas utilizações intensificadas nos últimos anos de retomada do crescimento da economia brasileira e da capacidade de investimento dos setores público e privado, mas sem que seus efeitos tenham passado por aferições consistentes e permanentes dos seus resultados, ou mesmo, porque muitas das experiências têm buscado apresentar as unidades da federação brasileira como mais viáveis, ou mais atraentes, em uma disputa com outros entes federativos em busca de atração de investimentos.

Portanto, o PES pode contribuir para a inovação e a modernização dos processos decisórios no setor público. A partir da crítica elaborada por Matus⁴ (1993) ao planejamento tradicional⁵, buscam-se mecanismos para se identificar os pontos convergentes entre políticas públicas e a pluralidade dos atores e dos interesses envolvidos que passam a ser foco permanente das administrações. Neste contexto, a proposta do PES torna-se presente como ferramenta que potencializa a formulação de políticas públicas, além de também agir como instrumento de articulação. Assim, todo o processo de planejamento estará em permanente movimento, interagindo com uma realidade a caminho da transformação. De acordo com Toni (2004, p.1):

“O Planejamento Estratégico e Situacional, sistematizado originalmente pelo economista chileno Carlos Matus, diz respeito à gestão de governo, à arte de governar. Quando nos perguntamos se estamos caminhando para onde queremos, se fazemos o necessário para atingir nossos objetivos, estamos começando a debater o problema do planejamento. A grande questão consiste em saber se somos arrastados pelo ritmo dos acontecimentos do dia-a-dia, como a força da correnteza de um rio, ou se sabemos onde chegar e concentramos nossas forças em uma direção definida. O planejamento, visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países.

O processo de planejamento, portanto, diz respeito a um conjunto de princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas de grupo que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização social que demanda um objetivo, que persegue uma mudança situacional futura. O planejamento não trata apenas das decisões sobre o futuro, mas questiona principalmente qual é o futuro de nossas decisões.

Se tentamos submeter o ritmo do desenvolvimento dos acontecimentos à vontade humana devemos imediatamente pensar que governar em situações complexas exige exercer a prática do planejamento estratégico até seu último grau. Para atingir este objetivo será necessário entender e ultrapassar muitos pré-conceitos em relação à atividade de planejamento no setor público”.

Sob a concepção de Matus, Silva, Niero e Mezzalli (2006, p.3) elencam seis pressupostos para o planejamento estratégico:

- I. O ator que planeja não tem assegurada sua capacidade de controlar a realidade, porque isso dependerá da ação de outros atores;

⁴ Carlos Matus desempenhou funções como assessor do Ministro da Fazenda e como Ministro da Economia do Governo do Presidente Salvador Allende de 1965 a 1970, tendo sido um dos maiores estudiosos sobre a América Latina e mundialmente um dos maiores pensadores sobre planejamento estratégico de governo, capacidade de governo, governabilidade, estilos estratégicos de governo, entre outros assuntos. Com o advento do golpe de estado, no Chile, Matus foi preso político e durante o cárcere intensificou suas críticas ao planejamento tradicional e concebeu as primeiras idéias acerca do PES. Foi libertado em 1975 e partiu para exílio na Venezuela. Fora do país, buscou responder à pergunta "Porque um governo com tanta popularidade e com tão boas intenções caiu de forma tão fragorosa, diante de um golpe militar?".

⁵ MATUS, C. Política, planejamento e governo. Brasília: Editora IPEA, 1993.

- II. Existe mais de uma explicação para a realidade, em função dos vários atores;
- III. Vários atores sociais enfrentam-se, com objetivos conflitantes;
- IV. O poder é escasso e o planejamento deve sistematizar o cálculo político e centrar sua atenção na conjuntura;
- V. A incerteza é predominante;
- VI. O governante lida com problemas no tempo e com solução aberta à criação e ao conflito.

Essa perspectiva implica, portanto, que o PDES/PI será concebido sob os seguintes valores destacados por Silva, Niero e Mezzalli (2006, p.3):

- Deve existir uma ação deliberada para construir o futuro ou influir sobre o futuro;
- O planejamento e seu sucesso não é um ato solitário, mas envolve o comprometimento do conjunto de agentes que atuam na condução do processo;
- O planejamento não é algo estático, ele se transforma em virtude dos fatos;
- O planejamento estratégico permite o equilíbrio de uma organização (neste caso o Estado do Piauí) e propicia definir a sua trajetória no longo prazo.

O PES será aplicado ao longo do trabalho por meio do envolvimento sistemático do contratante, com reuniões de alinhamento e validação em todas as etapas, quanto a consulta a empresários, especialistas e *stakeholders* envolvidos com a questão do desenvolvimento econômico e territorial, por meio de seminários de discussão dos produtos entregues em cada etapa.

Como já foi mencionado, o Modelo de Gestão Dialogada na perspectiva do PES conta com a realização de cinco reuniões, três seminários e duas oficinas técnicas. Além disso, o processo de levantamento de dados, presente em todo o fluxo de trabalho, também terá uma dimensão de diálogo, pois utilizará entrevistas qualitativas semiestruturadas como ferramentas de consulta e disseminação do valor do diálogo. Estas entrevistas terão foco nos atores de segmentos e setores diversos, com vistas a constituir um panorama que também identifique riquezas e oportunidades em estado latente, além de informações necessárias à elaboração do Plano.

As reuniões serão compostas pelos agentes de governo que acompanharão o processo de formulação do Plano, garantindo que seus interesses, diretrizes e pontos de vista estejam contemplados, ao mesmo tempo em que possam partilhar uma visão macroestrutural das condições e desafios do Piauí.

Em relação à oficina técnica e aos seminários de discussão e validação com segmentos do governo, empresários e sociedade civil (de acordo com o fluxograma apresentado na próxima seção), são previstas a utilização das seguintes técnicas:

- **Oficina Técnica 1 (OT1):** utilizará ferramenta participativa de priorização por meio de um processo em que os participantes avaliam e valoram os segmentos, considerando as macrotendências de investimento produtivo e de infraestrutura. A avaliação e valoração

se dão conforme proposta inicial de critérios, que são argumentados e validados coletivamente – avaliação de empoderamento – e organizados numa matriz de priorização que revela a posição desses segmentos em relação a volume de investimentos, amplitude e intensidade dos impactos e das incertezas críticas, concomitantemente. Esta reunião utilizará a ferramenta de visualização por cartelas, conforme uma das técnicas preconizadas pelo PES.

- **Oficina Técnica 2 (OT2):** promoverá a discussão dos projetos produtivos e de infraestrutura estratégicos dos segmentos prioritários, consolidados em Notas Técnicas, buscando consolidá-los em uma visão integrada.
- **Seminário 1 (S1):** ocorrerá na etapa 2, visando a discussão do Produto 2 (**P2**) e dos critérios de definição de segmentos prioritários elaborados na OT1.
- **Seminário 2 (S2):** ocorrerá na etapa 3, utilizando a técnica de Café Colaborativo⁶ – uso focalizado do diálogo para aumentar relações produtivas, aprendizado colaborativo e insight coletivo – para assimilação dos conceitos estratégicos⁷. Os grupos participam conjuntamente de rodadas de 3 a 4 diálogos que ocorrem simultaneamente, embora continuem fazendo parte de uma única conversa maior. No segundo momento, o trabalho é feito em subgrupos, por segmentos econômicos, para indicações de diretrizes de detalhamento e identificação de sinergias em curso ou a serem criadas para a montagem do Plano. Neste seminário, os participantes são os interlocutores e coformuladores das diretrizes e projetos de desenvolvimento que comporão o Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável, a partir dos resultados obtidos pelos Produtos 4 e 5. Dessa forma, o processo de formulação do Plano traz as marcas da produção coletiva, um dos pilares da sustentabilidade.
- **Seminário 3 (S3):** será realizado na etapa 4, após a elaboração dos Produtos 7 e 8, para discussão e validação das propostas estratégicas, de forma a permitir sua finalização e incorporação das decisões acerca do Plano de Desenvolvimento no Produto 9.

Como observado, serão utilizadas ferramentas que permitam o estabelecimento de diálogos em que os interlocutores sejam valorizados por sua presença e tenham oportunidade de manifestação. Além disso, os participantes serão convocados a se envolverem com atividades de produção coletiva e que serão compartilhadas, além de receberem, posteriormente, as produções com tratamento para divulgação.

⁶BROWN, Joanita. *World Café: dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas*. São Paulo: Cultriz, 2007.

⁷Como já mencionado, contará com a presença de governo, empresários, universidades e conselhos de desenvolvimento – CEDERPA, CEDS, CTDS.

ESCOPO DO PLANO DE TRABALHO

Nesta seção são apresentados os produtos e os procedimentos metodológicos específicos que serão adotados para as principais atividades de cada uma das etapas que compõem a elaboração do Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí.

3. Etapas

Este Plano de Trabalho prevê um fluxo composto por quatro grandes etapas de trabalho:

- **Etapa 1:** Atividades preparatórias;
- **Etapa 2:** Análise de oportunidades de investimento nos segmentos estratégicos;
- **Etapa 3:** Montagem da carteira de projetos estratégicos;
- **Etapa 4:** Atividades complementares e montagem do Plano.

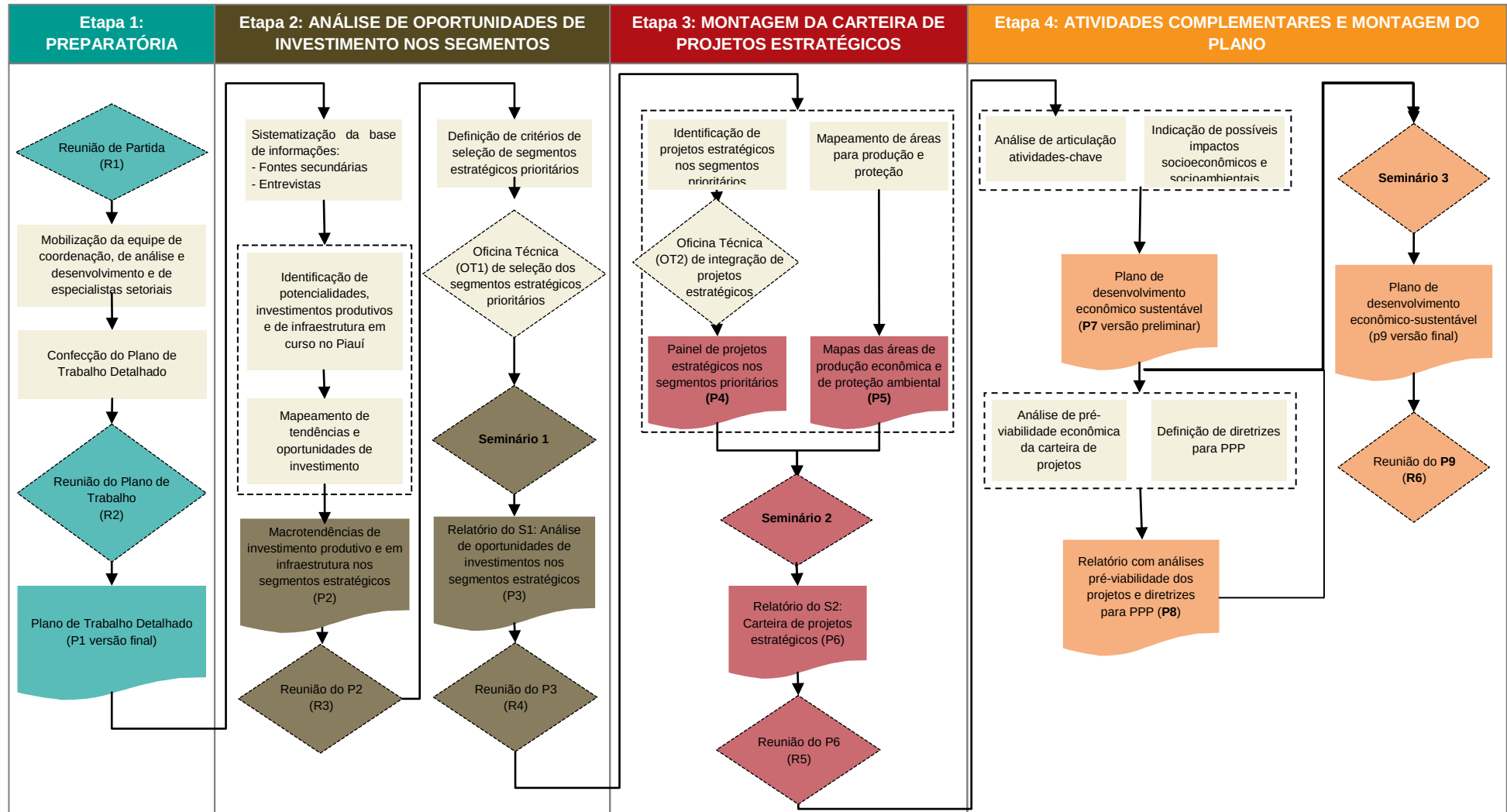
Cada etapa de trabalho é composta por:

- Atividades: indicadas no fluxograma pela caixa retangular, referem-se a um conjunto de trabalhos técnicos que resultam em um estudo independente. Cada atividade é composta por passos que, para maior clareza, não estão apontados pelo fluxograma, mas que se encontram descritos no capítulo 2 (Concepção Teórica e Metodologia Geral) deste Plano de Trabalho.
- Reuniões com a equipe técnica do governo: indicadas no fluxograma pela cor mais clara de cada etapa em um losango, serão realizadas pelo menos cinco. Seus objetivos estão descritos com mais detalhes no item i. Planejamento Estratégico Situacional (PES) e Gestão dialogada
- Seminários: três durante todo o trabalho, com representantes diversos do setor público, iniciativa privada e sociedade civil. São indicados no fluxograma do mesmo modo que as reuniões, e serão detalhados neste documento (p.13);
- Produtos: em quantidade de 9, de acordo com o previsto no Edital 001/2012 (SEPLAN-PI), e estão indicados no fluxograma pelo símbolo de documento.

A **Figura 1** mostra o fluxograma mencionado⁸.

⁸ Optou-se por não utilizar rigorosamente, neste plano de trabalho, os símbolos e a complexidade dos fluxogramas tradicionais, para maior clareza.

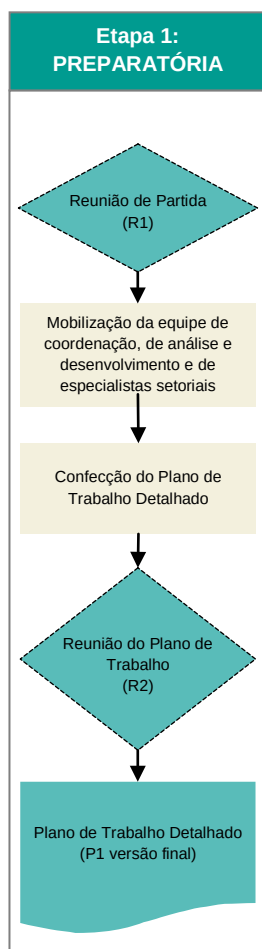
Figura 1- Fluxograma



ETAPA 1. PREPARATÓRIA (ATIVIDADES PRELIMINARES)

Produto(s)	Reuniões	Seminários/Oficinas
Plano de Trabalho Detalhado (P1) – este documento em sua integridade	Reunião de Partida (R1) Reunião de Discussões sobre Plano de Trabalho (R2) – ambas conduzidas pela SEPLAN/PI	Não há nesta etapa

DETALHAMENTO PROCESSUAL DA ETAPA 1



ESCOPO DO PRODUTO 1

O detalhamento do Plano de Trabalho explicita o escopo aprofundado do conteúdo previsto no Termo de Referência e os objetivos de cada produto a ser entregue, constantes do Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí (PDES/PI). Apresenta também a metodologia geral e os procedimentos metodológicos específicos para que esses objetivos e conteúdos sejam alcançados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 1

Esta etapa é composta pelas atividades de reunião de partida (R1) com a equipe técnica da contratante, realizada no dia 07/05/2013; mobilização da equipe da Diagonal; ajuste e detalhamento do Plano de Trabalho; reunião de validação com equipe contratante e entrega do Produto 1: Plano de Trabalho Detalhado.

Ela envolve, portanto, além de instrumentos administrativos de mobilização da equipe, do ponto de vista metodológico e conceitual, os instrumentos de condução de reuniões técnicas e de discussão e de ferramentas de gestão de projetos (como apresentado nas páginas anteriores), buscando, no Plano de Trabalho, potencializar o aumento da qualidade e eficiência, com especial atenção para a definição de atividades compatíveis com os prazos compromissados.

A R1 foi realizada tendo como base este Plano de Trabalho, ressaltando seus principais pontos e levantando questões que se consideraram relevantes discutir.

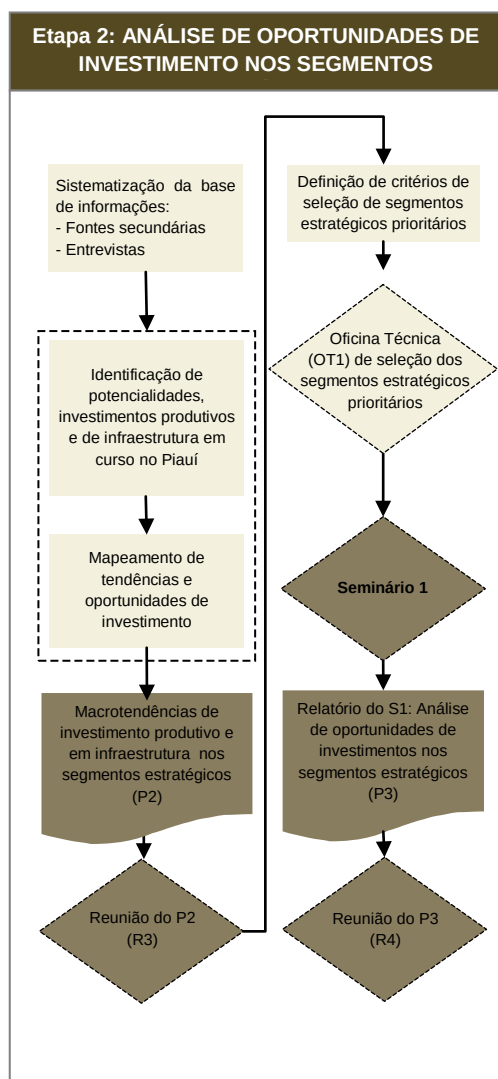
A reunião de apresentação (R2) contou com apoio de documento de apresentação (padrão *Powerpoint^{MR}*) e foi oficialmente compartilhada com outros órgãos do Governo do Estado do Piauí, sob condução da SEPLAN/PI na data de 13/06/2013.

O detalhamento do Plano de Trabalho foi feito pela Diagonal a partir de sua experiência nacional e internacional e da interação com a equipe técnica da SEPLAN/PI, num processo de diálogo visando a melhoria contínua e a convergência de informações e concepções. O resultado é este documento em sua integralidade.

ETAPA 2. ANÁLISE DE OPORTUNIDADES NOS SEGMENTOS ESTRATÉGICOS (INVENTÁRIO DE OPORTUNIDADES E VISÃO DE FUTURO)

Produto(s)	Reuniões	Seminários/Oficinas
Macrotendências de investimento produtivo e em infraestrutura nos segmentos estratégicos	Reunião sobre o Produto 2 (R3)	Oficina Técnica 1 para definição de critérios de priorização dos segmentos estratégicos (OT1). Seminário 1 para elaboração da visão de futuro, seleção dos segmentos estratégicos prioritários e levantamento das incertezas críticas (S1).
Relatório do Seminário 1 composto pela Visão de Futuro que guiará o PDES/PI, os segmentos estratégicos que serão priorizados na elaboração da carteira de projetos e a listagem das incertezas críticas que afetarão a forma com que o PDES/PI será implantado (P3)	Reunião sobre o Produto 3 (R4)	-

DETALHAMENTO PROCESSUAL DA ETAPA 2



ESCOPO DO PRODUTO 2

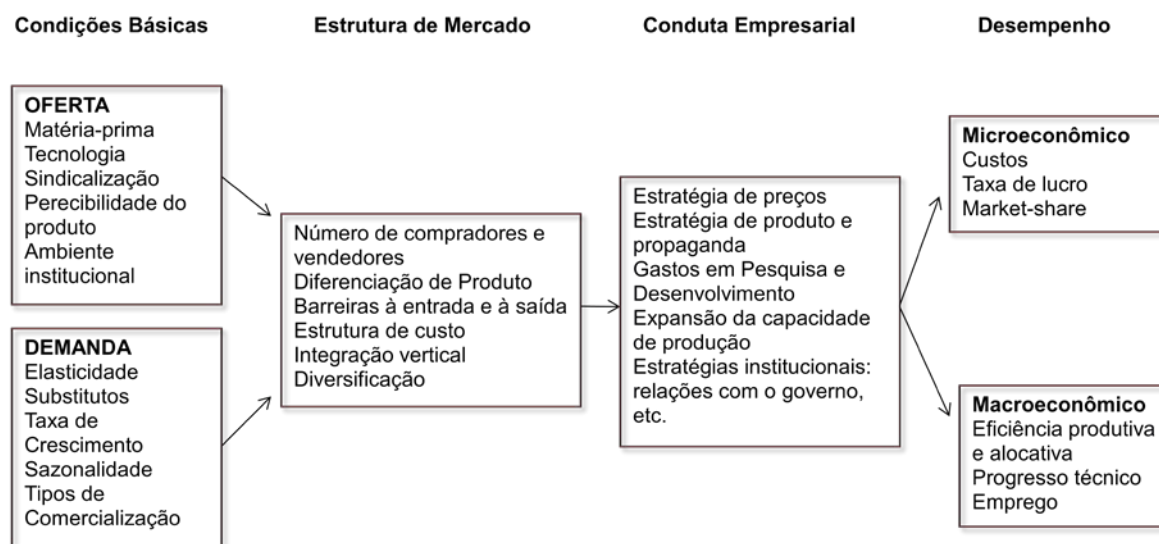
Esse produto se refere ao levantamento de **MACROTENDÊNCIAS DE INVESTIMENTO PRODUTIVO E EM INFRAESTRUTURA NOS SEGMENTOS ESTRATÉGICOS**. Seu objetivo é descrever as características e o comportamento dos 20 segmentos estratégicos indicados no Edital e rebatê-los frente à realidade do estado do Piauí. Dessa forma, o P2 fundamentará os *stakeholders* envolvidos na Oficina Técnica 1 e no Seminário na escolha de priorização dos segmentos estratégicos que constituirão a carteira de investimentos do PDES/PI.

Ou seja, tendo em vista a discussão feita na introdução deste documento, o P2 busca responder a pergunta **“Onde estamos?”** e identificar as **Oportunidades e Potencialidades** do Piauí até 2050 dois objetivos: (i) identificar quais as principais potencialidades econômicas dos 11 territórios de desenvolvimento do Piauí; e (ii) quais os fatores competitivos considerados mais relevantes para o desenvolvimento futuro do estado, sempre tendo como referência os 20 segmentos econômicos apontados no Edital.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 2

O Produto 2 será composto de quatro grandes partes. A primeira delas se constitui por um estudo retrospectivo da formação econômica do estado do Piauí, bem como da situação atual, suas relações no contexto regional, nacional e internacional. Para o entendimento da realidade atual do Piauí e de suas possibilidades de futuro o P2 incorporará metodologias capazes de lidar com informações de cunho qualitativo, advindas de entrevistas com atores-chave e quantitativas oriundas de bibliografia especializada e do trabalho com levantamento e sistematização de um conjunto de dados estatísticos de fontes diversas (IBGE, MDIC, MTE, Governo do Piauí etc.) sobre a economia piauiense, de modo a evidenciar as potencialidades existentes em cada um dos Territórios de Desenvolvimento.

A segunda parte é composta por panoramas econômicos dos 20 segmentos produtivos indicados no Edital. Esses panoramas serão elaborados tendo por base informações processadas de coleta de dados secundários oficiais e de estudos e análises setoriais publicados. Serão considerados nas análises das informações sobre as potencialidades econômicas parâmetros tais como: o peso da atividade ou empreendimento na economia local, no território de desenvolvimento e no estado; a capacidade de geração de emprego e renda; a capacidade de geração de impostos; o significado como diferencial competitivo (caso, sobretudo, dos sistemas de logística e de infraestrutura econômica de apoio à produção); a relevância da atividade no contexto nordestino e nacional; entre outros indicadores que orientarão e permitirão a definição de critérios para a elaboração da matriz de prioridades para a escolha dos segmentos estratégicos a serem definidos no seminário (1). Essas informações serão logicamente encadeadas por meio do paradigma analítico da Estrutura-Conduta-Desempenho (ECD) advindo da teoria de Economia Industrial (ver figura abaixo).



Adaptado de Scherer e Ross (1990)

Determinados segmentos produtivos se organizam no território do Piauí na forma potencial de Arranjos Produtivos Locais (APL), o que indica diferentes processos de especializações regionais com destaque tanto na economia do Estado quanto no contexto nordestino.

De acordo com Suzigan (2000)⁹, as categorias analíticas presentes na análise dos sistemas produtivos locais são:

- A história – “acidente” histórico pode determinar o surgimento de uma aglomeração, assim como sua evolução (processos evolucionários e engajamento em trajetórias de sucesso);
- Pequenos eventos – inovações comerciais, tecnológicas ou desenvolvimentos da organização industrial;
- Instituições – associação de produtores locais, sindicatos, cooperativas etc. têm papel decisivo nos casos bem sucedidos de aglomerações;
- Contextos socioculturais – base para existência de ambiente local de confiança e para o surgimento de lideranças.
- Políticas públicas – apoio do setor público, não restrito à esfera local apenas, é também fundamental que haja sucesso.

Markusen (1996)¹⁰, por meio de pesquisas com caráter histórico-indutivo, parte da observação de vários casos reais com o objetivo de diagnosticar padrões e tipologias comuns, afirma que é possível agrupar as ocorrências das aglomerações produtivas em quatro tipos:

- a) Distritos Marshallianos;
- b) Distritos de Nós-e-Arcos (Hub-and-Spoke);
- c) Distritos de Plataformas Satélites;
- d) Distritos Centrados no Estado.

Os distritos marshallianos são marcados pelo predomínio de empresas pequenas e médias relacionadas a uma mesma cadeia produtiva. Uma das variantes abarcadas por esta classificação é a versão italiana dos distritos industriais, que além de contar com as externalidades marshallianas, detém ainda uma estrutura de cooperação e governança entre as empresas, que permitem a ação conjunta na aquisição e insumos que se encontram fora da localidade e o esforço coletivo para exportação (MARKUNSEN, 1996).

⁹ SUZIGAN, W.; “Industrial Clustering in the State of Sao Paulo”. Oxford: Center of Brazilian Studies Working Paper, CBS-13-00 (E).

¹⁰ MARKUSEN, A.; “Sticky Places in a Slippery Space: a typology of industrial districts”. *Economic Geography*, 72 (3), 1996, p. 293-313.

A conceituação diferenciada decorrente que se aplica está expressa no quadro abaixo.

Definição das tipologias de distritos industriais Marshallianos

Distritos Industriais do Tipo Marshalliano	Arranjo Produtivo Local	Sistema Produtivo Local
Características	Concentração geográfica de produtores de uma mesma cadeia (bens e serviços finais, insumos e equipamentos, prestadores de serviços etc.). Não apresenta organização institucional que possibilite a cooperação entre os agentes, assim como maior articulação com o poder público.	Concentração geográfica de produtores de uma mesma cadeia (bens e serviços finais, insumos e equipamentos, prestadores de serviços etc.), além de agentes políticos e sociais. Apresenta organização institucional que possibilita a cooperação entre os agentes, assim como maior articulação com o poder público e demais instituições locais.

Fonte: Elaboração própria com base em Suzigan *et alii* (2003)¹¹

Um dos exemplos setoriais mais representativos no caso de sistemas produtivos é o setor calçadista, tendo no Vale dos Sinos – RS o exemplo mais estruturado. Em São Paulo, a região de Franca é a que mais se assemelha (GARCIA, 2002)¹².

Já as características dos distritos de nós-e-arcos são a presença de grandes corporações em alguns poucos ou em um único setor produtivo. São Jose dos Campos e Campinas são exemplos citados no caso brasileiro (MARKUNSEN, 1996).

A composição dos distritos de plataformas satélites se dá por ramificações ou subsidiárias de empresas cujas sedes ou matrizes encontram-se fora da localidade. São plantas industriais que correspondem à unidade manufatureira de grupos empresariais. Esses distritos industriais podem ser compostos por unidades produtivas ligadas aos setores de alta tecnologia ou, ao contrário, unidades produtivas baseadas em produtos de baixa complexidade tecnológica, baixos salários e, até mesmo, estabelecimentos subsidiados pelo Estado – como por vantagens fiscais. A Zona Franca de Manaus constitui o exemplo típico no caso do Brasil (MARKUNSEN, 1996).

Já os distritos centrados no Estado, nas palavras de Markunsen (1996, p.296), são “uma categoria mais eclética”. Eles compreendem distritos onde uma grande instituição pública “ancora” a economia regional. Essas instituições podem ser os órgãos estatais de uma capital administrativa, uma empresa estatal, instituições públicas de ensino e pesquisa ou atividades militares. As próprias aglomerações de Campinas e de São José possuem também essas características, nas figuras da Unicamp e do CTA/ITA/Inpe respectivamente (MARKUNSEN, 1996).

¹¹ SUZIGAN, W. *et al.*; “Coeficientes de Gini locais – GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo”. Belo Horizonte: UFMG, Nova Economia, nº 13 (2), julho-dezembro, 2003, p. 39-60.

¹² GARCIA, R.; *Vantagens Competitivas de Empresas em Aglomerações Industriais: um Estudo Aplicado à Indústria Brasileira de Calçados e Sua Inserção nas Cadeias Produtivas Globais*. Campinas: IE/Unicamp, Tese de Doutorado, 2002.

Para Suzigan (2001), a explicação sobre as vantagens das aglomerações e as características de arranjos ou sistemas produtivos locais, que implica concepções diferentes sobre a atuação do setor público, tem diferentes pontos de vista teórico. O quadro abaixo mostra as diferentes visões teóricas explicitadas em Suzigan (2001), onde, particularmente para analisar os casos do estado de São Paulo, ele assume a concepção de “eficiência coletiva”.

Referenciais teóricos utilizados para análise das aglomerações produtivas (arranjos ou sistemas)

Corrente	Trabalho/autor representativo	O que determina as aglomerações	Atuação do Estado
Nova Geografia Econômica	Krugman (1995) ¹³	Causalidade cumulativa induzida pelas economias externas (externalidades) locais – operação de forças centrípetas e centrífugas e de efeitos de encadeamento.	Não é explicitada, uma vez que as aglomerações surgem espontaneamente em decorrência das forças de mercado.
Economia dos Negócios	Porter (1998) ¹⁴	Economias externas geograficamente restritas determinadas pela interação local de rivalidade na produção, presença de fornecedores especializados e de consumidores sofisticados, atividades correlatas, instituições e conhecimento altamente especializado.	Indireta, por meio da promoção da promoção de educação, infraestrutura física e regras de concorrência.
Economia Regional	Scott (1998)	Tendência natural do sistema capitalista na direção de clusters densos e localizados. Economias regionais intensivas em transações, porém interdependentes e enlaçadas com outras localidades mundo afora.	Suporte à coordenação extra-mercado e estabelecimento de políticas públicas.
Economia da Inovação	Audrestch (1998)	Proximidade local facilita fluxo de informações e disseminação de conhecimento.	Estabelecimento de políticas voltadas à capacitação (ao nível local e ao nível regional).
Eficiência Coletiva	Schmitz (1997 e 1999)	Efeitos espontâneos (economias externas – determinadas pelas forças de mercado) e efeitos conscientes (buscados ou planejados por agentes privados e apoiados pelo setor público) – ação deliberada.	Apoio do setor público por meio de medidas específicas de políticas e de estímulo à cooperação entre as empresas do cluster.

Fonte: Elaboração própria a partir de Suzigan (2001).

O levantamento dos diferentes sistemas produtivos locais presentes nos Territórios de Desenvolvimento do Piauí, e sua respectiva tipologia, fornecerá as bases teóricas para as políticas setoriais constantes do PDES/PI.

De fato, a segunda parte do P2 consiste no mapeamento das principais macrotendências de investimentos produtivos e em infraestrutura que estão ocorrendo no Brasil e no Nordeste e que podem representar oportunidades de negócios para os tomadores de decisão do setor público e da iniciativa privada que queiram aportar recursos no Piauí, especialmente observando nichos

¹³ KRUGMAN, P.; **Development, Geography and Economic Theory**. MIT Press, 1995.

¹⁴ PORTER, M. Aglomerados e Competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, cap. 7, 1998.

de oportunidades que ajudem a estimular e desenvolver os 20 segmentos estratégicos previamente identificados. Em alguns casos, o mapeamento pode se estender para a identificação de tendências e oportunidades do mercado fora do Brasil. Para melhor visualização, as iniciativas levantadas serão registradas em mapa, de modo a ter uma visão espacial da sua relevância para o desenvolvimento do Piauí. Uma ferramenta que pode ser utilizada para fazer o registro espacializado é o software Google Earth^{MR}, com respectiva geração de arquivo de consulta (formato *kmz*).

A terceira parte do documento que constituirá o P2 apresentará quais são as perspectivas do Piauí para 2050. Esta parte compilará por meio de análise qualitativa de conteúdo as entrevistas com atores-chave e *stakeholders*, inicialmente indicados pela SEPLAN/PI, que possuem contribuições na reflexão e na análise do Piauí ou que influenciam (ou influenciaram) os rumos do estado e de suas políticas nas últimas décadas. Serão feitas entrevistas aprofundadas, semiestruturadas, com acadêmicos e pesquisadores, técnicos do governo, empresários e outros que possam contribuir para a análise do quadro econômico existente e perspectivas de futuro com o objetivo mais específico de obter o perfil mais detalhado dos 20 segmentos mencionados em cada um dos 11 territórios.

Em cada uma destas entrevistas serão feitas as seguintes perguntas: como vê o estado hoje, qual sua percepção do futuro, quais as potencialidades/oportunidades, quais as fragilidades/entraves e qual futuro se espera para o estado? Serão coletados, entre os atores, a depender de cada um deles, documentos, relatórios, planos e projetos de cada área, especialmente para os órgãos de administração direta e indireta do Estado do Piauí. Estas entrevistas possuem o objetivo de identificar, qualificar e, quando possível, quantificar tanto a realidade existente quanto a percepção ou imagem de futuro em relação ao desenvolvimento do Estado do Piauí. Tais entrevistas permitirão uma visão mais integrada da realidade e das iniciativas projetadas e planejadas para o Estado que subsidiarão a elaboração da Visão de Futuro para o Estado para o horizonte de 2050.

Logo, a terceira parte do P2 é uma compilação sistemática das percepções, concepções e opiniões qualificadas sobre o futuro do Piauí e as principais dificuldades a serem superadas e as oportunidades a serem exploradas.

A quarta parte do P2, por sua vez, contempla a indicação do arcabouço institucional necessário para viabilizar o estabelecimento de Parcerias Público Privadas (PPP), elemento estratégico para futura operacionalização do PDES/PI no que se refere aos investimentos necessários em infraestrutura física. No tocante as questões jurídicas serão realizados levantamentos e pesquisas do arcabouço legislativo ora vigente no Estado do Piauí e na União; um comparativo entre as estruturas normativas vigentes nos demais entes federados, com aproveitamento das experiências reputadas como mais eficientes; estudo de casos de PPP em operação; e levantamento e pesquisa sobre posicionamento dos tribunais superiores e tribunais de contas em relação à contratação pública sob a modalidade de PPP, a fim de subsidiar a viabilidade e a capacidade de investimentos em infraestrutura em conjunto entre a iniciativa pública e privada.

Portanto, a conjunção entre as quatro partes do P2 busca identificar as macro tendências de investimento produtivo nos segmentos estratégicos e em infraestrutura no país confrontadas com as potencialidades econômicas dos vários territórios do estado e dos principais fatores que afetam a competitividade da economia estadual. Desta forma será possível fornecer os elementos definidores dos Condicionantes de Futuro e das Incertezas Críticas que poderão afetar o desenvolvimento futuro do Piauí e que deverão balizar a elaboração da Visão de Futuro para o Estado. A fim de fornecer subsídios ao modelo de integração a proposto para o Estado na versão final do PDES (P9). Também fará parte deste P2 a representação cartográfica dos principais temas a serem discutidos no Seminário 1 e que será posteriormente comporá o P5 em anexo como um compendio da cartografia básica que é o conjunto de mapas elaborados para o PDES.



Histórico recente e tendências do Piauí. Indicações para a construção da Visão de Futuro para o Piauí em 2050, com foco nos 20 segmentos estratégicos e nos 11 Territórios de Desenvolvimento.

A reunião de apresentação (R3), da mesma forma que a R2, contará com apoio de documento de apresentação (*Power Point*).

ESCOPO DO PRODUTO 3

O Produto 3 (P3) será o resultado final da Etapa 2 que consistirá na seleção e priorização dos segmentos estratégicos em cada um dos 11 territórios de desenvolvimento e o estabelecimento dos elementos necessários para a construção da Visão de Futuro para o estado. Seleção esta que se dará de forma conjunta com os principais atores partindo da análise do P2 e submetendo a matriz de hierarquização de prioridades estratégicas.

A partir dos estudos de cunho retrospectivo e de levantamento das tendências presentes hoje no Piauí, feito nas etapas anteriores, será possível construir as bases do processo de planejamento que consiste na definição das condicionantes de futuro, ou seja, das variáveis de maior impacto no desenvolvimento futuro do Piauí; e das incertezas críticas, ou seja, aquelas condicionantes com maior grau de incerteza em relação aos seus desdobramentos futuros, sejam eles de cunho exógeno ou endógeno.

Com base nestes elementos será possível formular hipóteses plausíveis acerca do desenvolvimento futuro destas variáveis (fornecendo indicações para a construção da Visão de Futuro, por meio das tendências mais prováveis), que combinados, nos permitirão definir cenários alternativos de contingenciamento, para os quais, quando do processo de detalhamento do PDES/PI, deverão ser estabelecidas diferentes estratégias de implantação do Plano, que subsidiará o P9.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO PRODUTO 3

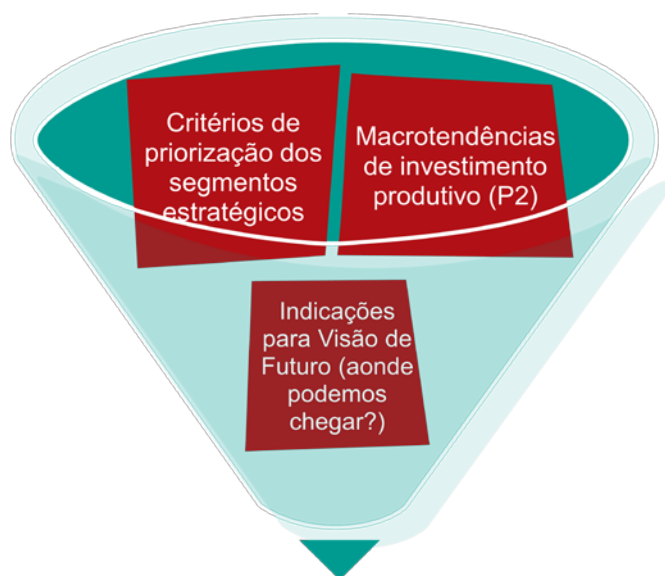
Esta atividade define, entre os 20 segmentos previamente indicados como estratégicos, um subconjunto de atividades produtivas e infraestruturais consideradas como sendo prioritárias na perspectiva do Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável, e que servirão de base para a construção da carteira de projetos balizadores do desenvolvimento estadual.

O processo de seleção desses segmentos se inicia com a definição de critérios de priorização, levando em conta parâmetros como a capacidade de atrair e induzir novos investimentos de capitais locais, nacionais e internacionais; a capacidade de gerar efeitos indutores/irradiadores no tecido produtivo local, no sentido de Hirschman (1958), regional e estadual de investimentos privados; capacidade de geração de emprego e renda; capacidade de incrementar a arrecadação fiscal; com localização estratégica em termos produtivos, infraestruturais e de convivência menos conflituosa com as dimensões ambiental e social. Também é considerada a capacidade do segmento contribuir para melhorar a qualidade de vida da população do seu entorno.

Com base na análise desses critérios, com o suporte das informações contempladas no Produto 2 – onde terão sido analisadas as principais potencialidades produtivas e infraestruturais (notadamente observando-se o perfil dos 20 segmentos econômicos pré-indicados) e as tendências e oportunidades de investimento em curso no Piauí, no restante do Brasil e mesmo no exterior – e em visitas a campo para a realização de entrevistas, serão pré-selecionados os segmentos estratégicos para posterior discussão e definição na OT1.

Na OT1, para eleger os segmentos estratégicos prioritários, será utilizada uma matriz de hierarquização de prioridade estratégica, por meio da qual todos os segmentos analisados serão pontuados de 1 a 5 a partir de uma lista de critérios. Com a avaliação feita pelo conjunto dos participantes da OT1, será realizada a somatória geral das pontuações registradas, de modo a ter, no final do processo, a definição de um *ranking* dos segmentos mais bem avaliados como prioritariamente estratégicos para composição de uma carteira de investimentos estruturadores para o desenvolvimento estadual.

Em seguida, o Seminário 1 (S1) terá a presença da equipe de técnicos do governo e especialistas convidados que, com base no Produto 2 e nos resultados da OT1, devem analisar o rol dos segmentos avaliados e validados considerados prioritários na composição da futura carteira de projetos estratégicos para o Piauí. Deverá ser analisada também a imagem do futuro que não é a situação ideal, e sim o que as entrevistas e tendências acreditam que deverá ser a realidade piauiense em 2050, caso haja uma continuidade da realidade atual. Entretanto a atividade de planejamento como um processo de decisão frente ao futuro deve incorporar recursos técnicos e instrumentos adequados de antecipação do futuro, como forma de mapear tecnicamente e organizar os futuros prováveis ou plausíveis. A antecipação de futuros não é, portanto, uma atividade puramente teórica ou um exercício especulativo. Ela serve, antes de tudo, para preparar a ação e, conseqüentemente não se trata apenas de antecipar futuros, mas de fazer ou reconstruir o futuro através da prática social dos indivíduos, grupos e organizações.



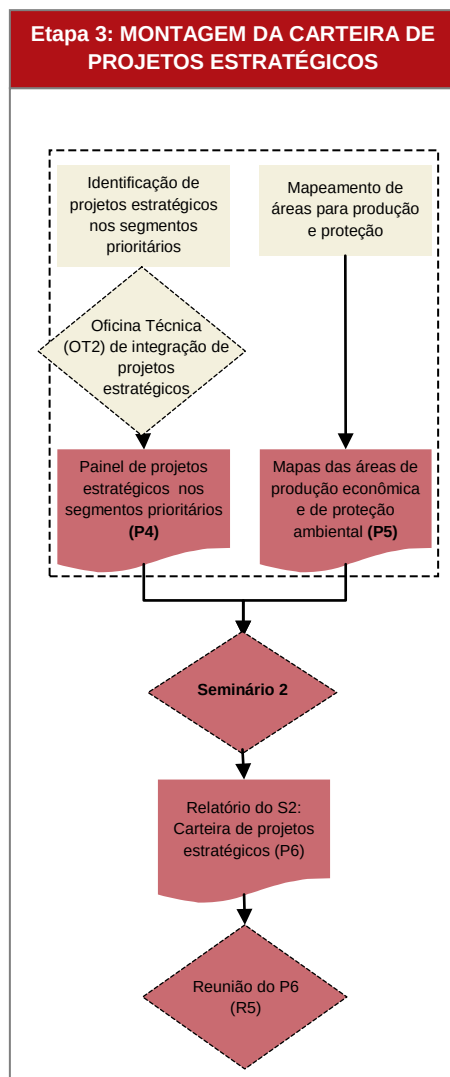
Definição da Visão de Futuro (aonde queremos chegar?) para o Piauí 2050 com base nos segmentos estratégicos priorizados

O Seminário 1 e a reunião de apresentação (R4), da mesma forma que a R3, contará com apoio de documento de apresentação (*Power Point*).

ETAPA 3. MONTAGEM DA CARTEIRA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Produto(s)	Reuniões	Seminários/Oficinas
Painel de projetos estratégicos nos segmentos prioritários (P4)	Reunião do P6 (R5)	Oficina Técnica (OT2) de integração de projetos estratégicos
Mapas das áreas de produção econômica e de proteção ambiental (P5)	-	Seminário 2 - Café Colaborativo – formulação das diretrizes e projetos de desenvolvimento que comporão o Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável
Relatório do S2: Carteira de projetos estratégicos (P6)	-	-

DETALHAMENTO PROCESSUAL DA ETAPA 3



ESCOPO DO PRODUTO 4

O Painel de projetos estratégicos será composto de um conjunto de Notas Técnicas Setoriais dos segmentos prioritários. Estas Notas Técnicas conterão:

- uma visão geral da situação atual e das macrotendências e estimativas de investimentos do segmento econômico analisado;

- a formulação dos possíveis projetos que poderiam se vincular a este segmentos, contemplando os seguintes itens:
 - ✓ um breve descritivo;
 - ✓ a justificativa;
 - ✓ os objetivos gerais;
 - ✓ a abrangência do projetos (localização e raio de influência direta);
 - ✓ possíveis agentes envolvidos, incluindo indicação, onde couber, de Parcerias Público-Privadas;
 - ✓ os resultados esperados do Projeto, indicando por exemplo prováveis efeitos encadeadores, de geração de emprego e renda, de ampliação da arrecadação pública;
 - ✓ as variáveis e a linha de base para monitoramento dos resultados, quando aplicável;
 - ✓ o montante esperado do investimento e as fontes possíveis de recursos de financiamento;
 - ✓ o tempo estimado para implantação e execução do projeto;
 - ✓ a indicação de órgãos responsáveis pela implantação e execução.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 4

O primeiro passo na montagem da Carteira de Projetos Estratégicos que balizará o Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí consiste na identificação dos projetos estratégicos para o conjunto dos segmentos prioritários definidos no Seminário 1, na etapa 2 deste Plano de Trabalho.

Como percurso metodológico para a identificação dos projetos, a proposta de trabalho prevê:

- mobilização, pela Diagonal, de especialistas nos segmentos prioritários indicados que detenham tanto o conhecimento temático quanto a experiência no desenvolvimento de projetos;
- os especialistas de cada segmento são responsáveis, em conjunto com a equipe de coordenação e com o apoio da SEPLAN-PI, pela realização de entrevistas com empresários, técnicos do governo etc. tendo como finalidade a elaboração de Notas Técnicas Setoriais
- Para a discussão e definição de projetos, após o estudo de cada especialista setorial e de pré-definições realizadas em Notas Técnicas, serão realizadas – entre as equipes de coordenação, técnicos e especialistas setoriais da Diagonal – a oficina técnica 2 (OT2), de modo a proporcionar uma visão integrada dos projetos que serão propostos para o Piauí. Os projetos de infraestrutura, especialmente, terão que ser debatidos além das fronteiras setoriais, buscando a melhor forma de atender, com eficácia e eficiência, as demandas de acesso e transporte, energia, comunicações, saneamento etc. nos diversos territórios de desenvolvimento e para cada segmento prioritário.

Esquemáticamente, temos o seguinte fluxo de informações para a realização do P4:



Proposição e dimensionamento do conjunto dos projetos estratégicos que compõem o PDES/PI

O resultado dos debates promovidos a partir das Notas Técnicas será a base para a elaboração do **Produto 4: Painel de Projetos Estratégicos nos Segmentos Prioritários**. É fundamental, para que o processo de trabalho anteriormente descrito ocorra de forma eficiente, que os especialistas setoriais tenham o suporte adequado por parte da SEPLAN-PI para a realização das entrevistas e para o acesso às informações.

O reunião de apresentação (R5), da mesma forma que a R4, contará com apoio de documento de apresentação (*Power Point*).

ESCOPO DO PRODUTO 5

Os **Produto 5** busca avaliar a capacidade e a aptidão, natural e social, do território piauiense em absorver o conjunto dos projetos estratégicos presentes na proposta de carteira do Produto 4 e conterà um mapa de compilação estrutural/ambiental e um mapa de aptidão. O mapa de compilação estrutural/ambiental mostra a extensão e a sobreposição de elementos estruturadores (como, por exemplo, rede de rodovias) e condições físico-ambientais que indicam as capacidades e as limitações dos sistemas naturais para o desenvolvimento dos empreendimentos estratégicos econômicos e de infraestrutura. O mapa de aptidão representará a aptidão relativa de áreas dentro do estado do Piauí, ou seja, áreas com maior ou menor potencial para um determinado desenvolvimento e áreas não adequadas. A aptidão relativa representa o quanto localizações satisfazem critérios pré-estabelecidos para um determinado tipo de desenvolvimento como, por exemplo, a proximidade a centros urbanos e a distância de áreas de preservação.

Desta forma, a composição do P5 se estruturará nos seguintes eixos:

Análise de Aptidão:

- Condições de aptidão dos usos atuais.
- Impactos socioambientais existentes.

Definição dos Segmentos:

- Análise de restrição dos segmentos atualmente existentes em cada território.
- Análise de restrição de outros segmentos potenciais a serem introduzidos.
- Definição dos segmentos estratégicos.

Análise de Unidades de Paisagem:

- Análise das Unidades de Paisagem e dos Compartimentos Ambientais, suas potencialidades paisagísticas e de uso socioeconômico
- Análise da suscetibilidade a impactos ambientais vs. atividades econômicas
- Análise da situação de áreas prioritárias para conservação e a viabilidade econômica de segmentos específicos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 5

O mapeamento de áreas adequadas à produção de bens e serviços será baseado no método de análise de aptidão (*suitability analysis*). A análise espacial de aptidão vem se consolidando como importante instrumento de planejamento e suporte à tomada de decisões nas avaliações de áreas apropriadas para o desenvolvimento de atividades humanas. Esse método busca responder, por exemplo, a questões como “onde, dentro de uma região, está a melhor área para o desenvolvimento de uma atividade industrial específica, baseada na proximidade com a infraestrutura de transporte existente e com as fontes de recursos naturais?” Na perspectiva da elaboração do Plano, isso consistiria na indagação de qual a melhor área nos territórios de desenvolvimento do Piauí para implantar os projetos estratégicos, considerando tanto a otimização de externalidades econômicas positivas, como por exemplo, a proximidade de infraestruturas produtivas e de suprimento de serviços eficientes, quanto a definição de sítios onde não haja restrições ambientais significativas. Para que isso se efetive, há a necessidade de confrontar essas questões com as funções desempenhadas pelos diversos compartimentos ambientais que formam as unidades de paisagem do Estado do Piauí.

Os passos envolvidos na análise espacial de aptidão são oito:

- 1) definição de critérios para a análise para cada segmento prioritário;
- 2) definição de dados necessários;
- 3) definição dos processamentos espaciais necessários;

- 4) preparo do banco de dados;
- 5) criação de um modelo espacial;
- 6) execução do modelo;
- 7) análise dos resultados;
- 8) aprimoramento do modelo, se necessário.

Os dados geográficos comumente usados em análise de aptidão são do tipo *raster*, que são camadas de representações de superfícies contínuas (matriz) que representam um único atributo. A análise de aptidão se dá essencialmente pela combinação de diversas camadas de informações para que valores sejam gerados em novas camadas *rasters*. A análise de aptidão classifica áreas de acordo com diversos fatores, com pesos e valores diferentes, e deriva novas informações de dados existentes para determinar a aptidão de diversas áreas.

Para a elaboração do mapeamento, como já foi dito no item 1.2.3 Etapa 3: Montagem da carteira de projetos estratégicos (p. 46), será usada a extensão *Spatial Analyst* da ESRI dentro do ambiente ArcGIS, dados secundários e dados processados disponibilizadas pelo INPE. A análise contemplará dados e mapas, cartografia básica, de sistemas de infraestrutura (rodovias, hidrovias, portos, aeroportos, ferrovias, energia etc.), meio ambiente (compartimentos ambientais, Zoneamento Ecológico-Econômico, unidades de conservação, áreas prioritárias para preservação da biodiversidade, sítios arqueológicos, clima, solo, recursos minerais etc.), dados socioeconômicos (saneamento e de uso do solo (aptidão e uso atual). Sintetizando em um mapa aptidão e vocação dos territórios de desenvolvimento.



Avaliação da aderência territorial dos segmentos estratégicos priorizados, com indicação dos impactos socioambientais esperados.

A reunião de apresentação (R5), da mesma forma que a R4, contará com apoio de documento de apresentação (*Power Point*).

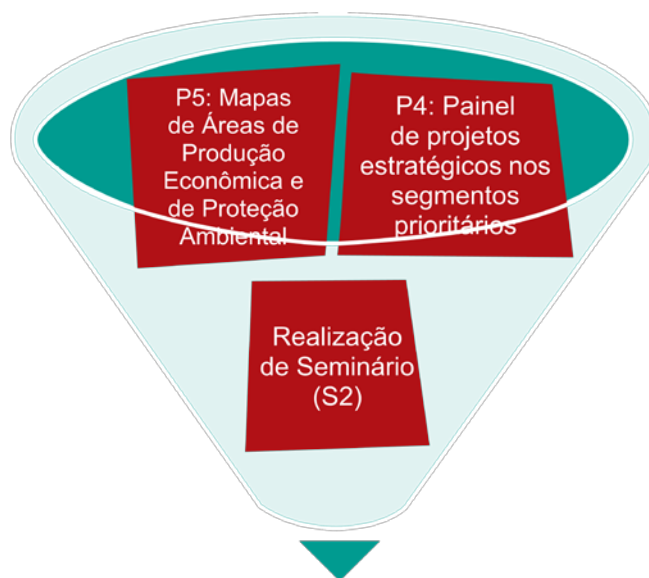
ESCOPO DO PRODUTO 6

O Produto 6 tem por objetivo harmonizar e sintetizar os resultados apresentados nos produtos 4 e 5, refletido o processo de discussão técnica com atores-chave relevantes, no Seminário 2, tendo como resultado a definição da carteira de projetos estratégicos componentes do PDES/PI, levando em consideração seu rebatimento territorial e aspectos ambientais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 6

Os conteúdos desenvolvidos nos Produtos 4 e 5, bem como no Produto 3, serão compilados e elaborada uma apresentação, que servirá como documento de entrada para ser exposto e discutido no Seminário 2, composto por representantes do governo, classe empresarial, especialistas e stakeholders importantes para o tema de desenvolvimento econômico.

O Seminário 2 irá utilizar a metodologia de Café Colaborativo – uso focalizado do diálogo para aumentar relações produtivas, aprendizado colaborativo e insight coletivo – para assimilação dos conceitos estratégicos. Os grupos participam conjuntamente de rodadas de 3 a 4 diálogos que ocorrem simultaneamente, embora continuem fazendo parte de uma única conversa maior. No segundo momento, o trabalho é feito em subgrupos, por segmentos econômicos, para indicações de diretrizes de detalhamento e identificação de sinergias em curso ou a serem criadas para a montagem do Plano. Neste seminário, os participantes são os interlocutores e coformuladores das diretrizes e projetos de desenvolvimento que comporão o Plano de Desenvolvimento Sustentável, a partir dos resultados obtidos pelos Produtos 4 e 5. Dessa forma, o processo de formulação do Plano traz as marcas da produção coletiva, um dos pilares da sustentabilidade.



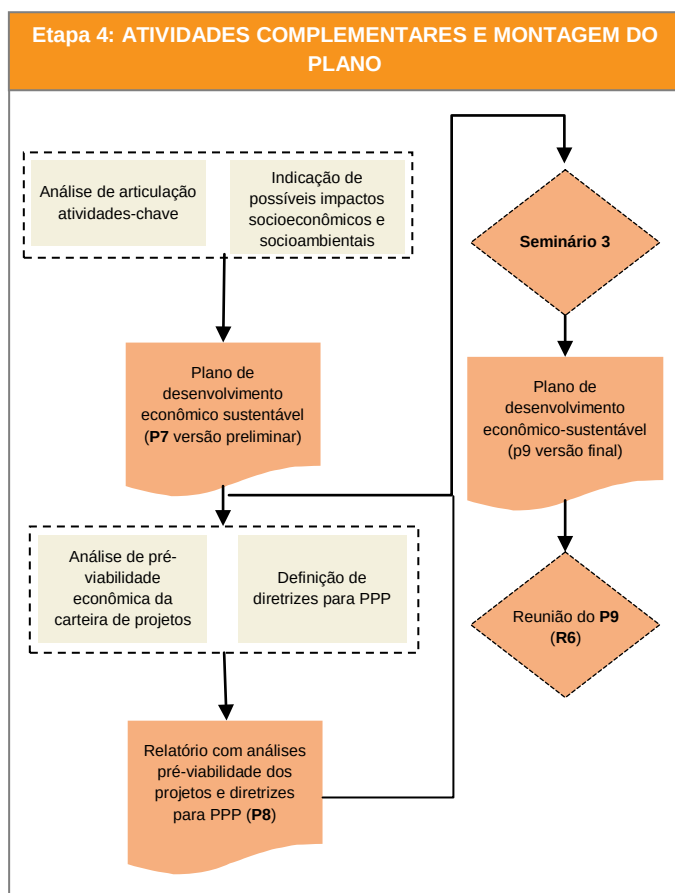
Definição da carteira de projetos estratégicos componentes do PDES/PI, levando em consideração seu rebatimento territorial e aspectos ambientais.

A reunião de apresentação (R5), da mesma forma que a R4, contará com apoio de documento de apresentação (*Power Point*).

ETAPA 4. ATIVIDADES COMPLEMENTARES E MONTAGEM DO PLANO

Produto(s)	Reuniões	Seminários/Oficinas
Plano de desenvolvimento econômico sustentável (P7 versão preliminar)	Reunião do P9 (R6)	Seminário 3 (S3): discussão e validação das propostas estratégicas para finalização do Plano de Desenvolvimento Econômico e Sustentável
Relatório com análises pré-viabilidade dos projetos e diretrizes para PPP (P8)	-	-
Plano de desenvolvimento econômico-sustentável (p9 versão final)	-	-

DETALHAMENTO PROCESSUAL DA ETAPA 4

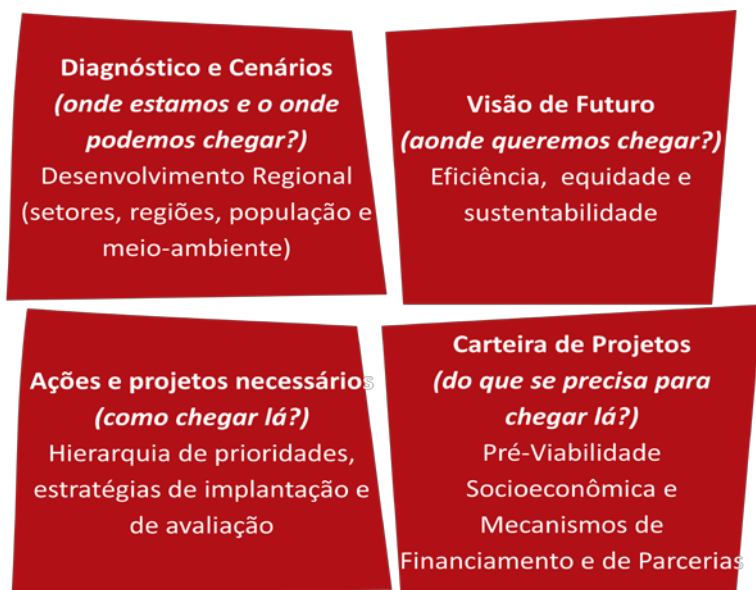


ESCOPO DO PRODUTO 7

A versão preliminar do PDES/PI fornecerá um conjunto de justificativas econômicas e socioambientais para a carteira de projetos estratégicos componentes do Plano. Estas justificativas se basearão numa análise da articulação das atividades-chave e na indicação dos possíveis impactos socioambientais esperados a partir da implantação dos projetos estratégicos, juntamente com indicações de ações capazes de mitigar os impactos negativos e de potencializar os impactos positivos.

Sendo que este produto por se tratar de versão preliminar que será submetida a análise e validação pela contratante eventuais ajustes e complementações.

Sendo que o objetivo final será deste produto, assim como do P9, é sintetizar o conjunto de produtos anteriores através do PDES preliminar, que passa pelo diagnóstico e os possíveis cenários (onde estamos e o onde podemos chegar), representados pela Visão de Futuro (onde queremos chegar), elencado em uma carteira de projetos (do que se precisa para chegar lá) e sistematizado em um conjunto de ações e projetos necessários (como chegar lá), conforme esquema abaixo.



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 7

Análise de articulação de atividades-chave

A análise de articulação das atividades-chave propostas no Plano com a base produtiva existente hoje no Piauí consiste basicamente em avaliar os prováveis impactos, em termos de efeitos encadeadores, da presença dessas atividades, associadas a um projeto estratégico de um dos segmentos prioritários, no tecido produtivo ou no sistema de infraestruturas existentes nos territórios de desenvolvimento do Piauí.

Os estudos de cadeias produtivas têm como uma de suas principais referências Albert Hirschman¹⁵. Partindo da análise das vantagens da implantação de uma indústria para o desenvolvimento de uma região, foram feitas importantes constatações sobre a capacidade que atividades/ empreendimentos considerados estruturadores – ou nos termos de Hirschman, motrizes – possuem de proporcionar efeitos propagadores de estímulo numa região, desde o seu processo de instalação até a propagação de seus *inputs e outputs*.

¹⁵The strategy of economic development, 1958.

De suas análises, Hirschman chegou a identificar dois processos de incentivos advindos de um segmento ou atividade econômica estruturadora, resumidos no que se convencionou chamar de efeito de encadeamento, e introduziu os conceitos de encadeamento para trás e para frente, que permitem a articulação entre as atividades integrantes da estrutura produtiva da economia e a formação de diversas cadeias produtivas:

- os efeitos em cadeia para trás (ou retrospectivos) são capazes de induzir novos investimentos produtivos nos setores fornecedores dos insumos do setor em análise. Os efeitos em cadeia para trás refletem a indução para investir na produção doméstica de insumos, inclusive de bens de capital, para o setor em expansão de uma economia regional;
- os efeitos em cadeia para frente (ou prospectivos) são aqueles gerados por toda atividade produtiva (desde que não abasteça exclusivamente as demandas finais) capazes de induzir desejos de utilizar sua produção como insumo em alguma atividade nova. Em geral, os efeitos em cadeia para frente captam a indução para investir em atividades econômicas que usam o produto do setor em expansão como insumo.

Segundo Hirschman (1958), para que uma economia regional entre num novo padrão de crescimento é necessário que os setores capazes de gerar ambos os tipos de encadeamento sejam nela incentivadas. Uma forma de avaliação do encadeamento simultâneo é feita através da observação dos fluxos intersetoriais da economia e que podem ser expressos numa Matriz de Insumo Produto, segundo o seguinte sistema de equações:

$$X = AX + Y \mid X = BY \text{ e } B = (I - A)^{-1}$$

Onde: X é o vetor ($n \times 1$) com o valor da produção total do setor, determinado unicamente pelo vetor de demanda final;

Y é o vetor ($n \times 1$) com os valores da demanda final setorial, exógeno ao sistema econômico;

A é a matriz ($n \times n$) com os coeficientes técnicos de produção;

B é a matriz ($n \times n$) contendo a matriz inversa de Leontief.

A partir desse modelo, calculam-se os índices de encadeamento para trás, U_j (Rasmussem - Hirschman), que determina quanto um setor demanda dos outros, e para frente U_i (Jones), que determina quanto o mesmo setor é demandado pelos outros.

- a) O efeito em cadeia de interligação setorial para trás mede a dependência de cada setor por insumos de outros setores, em resposta a mudanças unitárias da demanda final:

$$U_j = \frac{\frac{B_{ij}}{n}}{\frac{\sum_{j=1}^n B_j}{n^2}}$$

Se o valor de U_j é maior que 1 (um), o setor ou indústria considerado na economia apresenta alta capacidade de propagar sua influência aos setores à montante de sua cadeia produtiva.

- b) O efeito cadeia de interligação setorial para frente mede a capacidade que tem um setor para atender às mudanças unitárias da demanda final da economia:

$$U_i = \frac{\frac{C_i}{n}}{\frac{\sum_{i=1}^n C_i}{n^2}}$$

Onde: $C = [I - P]^{-1}$ é a matriz inversa de coeficientes do produto, dada por $P = [p_{ij}]$.

Se o valor de U_i é maior que 1 (um), isso quer dizer que o setor ou indústria considerado tem alta capacidade para responder aos estímulos da demanda final, com alto poder de influência à jusante de sua cadeia produtiva.

Em suma, segundo Hirschman, para uma indústria ser considerada principal, esta tem que gerar fortes efeitos em cadeia para trás ($U_j > 1$) e para frente ($U_i > 1$).

Assim, o procedimento adotado para a análise da articulação de atividades-chave deverá se pautar pela análise da cadeia produtiva a montante – rede de fornecedores supridora de insumos e matérias-primas e de serviços complementares; e da cadeia produtiva a jusante – mercado consumidor local, regional, nacional e internacional, com especial enfoque às interações com a base produtiva piauiense.

Devem-se recorrer também a estudos disponíveis sobre cadeias produtivas focados em experiências consolidadas ou em processo de consolidação no Brasil e/ou estudos que abordem tendências de desenvolvimento de segmentos correlatos aos que foram definidos como prioritariamente estratégicos no Plano. Neste sentido, pode ser citado estudo recente elaborado pelo BNDES¹⁶ que avaliou um conjunto de setores econômicos do país.

Indicação de possíveis impactos socioeconômicos e ambientais

A identificação de aptidões econômicas e de potencialidades para territórios específicos requer, de certa forma, um conhecimento dos recursos ambientais, sociais e econômicos disponíveis que distingamos territórios em termos de vantagens competitivas ou de vocações para determinados tipos de atividades em detrimento de outras. Esse tipo de análise parte, previamente, dos pré-requisitos que as atividades econômicas têm e de seus impactos nos recursos que necessitam, de modo a garantir a sua disponibilidade ao longo do tempo. Desse modo, a identificação das aptidões locais traz em seu bojo um conhecimento preliminar dos possíveis impactos que essas atividades econômicas causariam.

Com base nas potencialidades identificadas para os territórios de desenvolvimento, será elaborada uma listagem inicial de eventuais impactos socioeconômicos e ambientais. Os impactos serão relacionados tendo em vista o conhecimento das condições socioeconômicas e ambientais dos territórios, bem como as eventuais interferências em áreas protegidas, de patrimônio histórico-cultural ou de possível competição por recursos naturais utilizados por

¹⁶BNDES 60 anos: Perspectivas setoriais. V. I e II. Organizado por Felipe Lage Sousa. Rio de Janeiro, 2012.

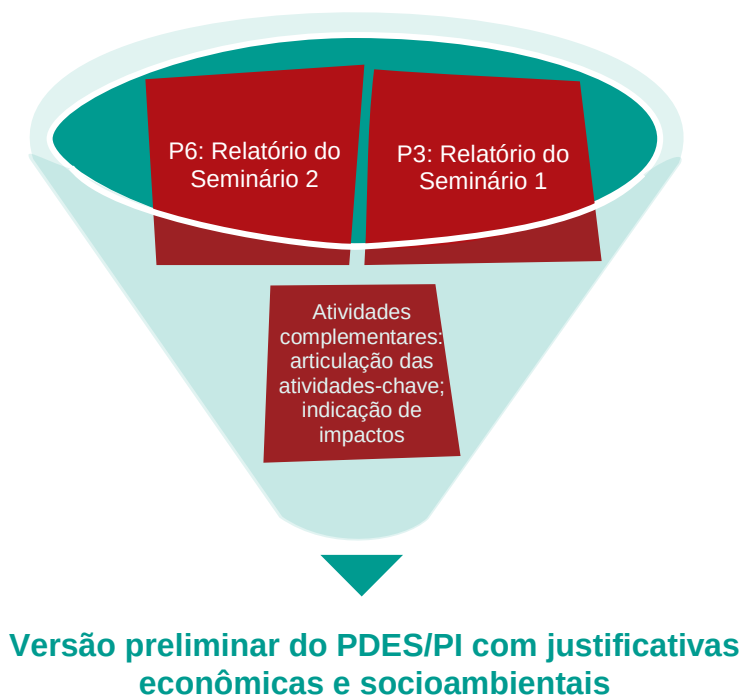
populações tradicionais e indígenas. Se um determinado setor ou atividade econômica tem um impacto típico importante em algum recurso ambiental ou social, será averiguada a disponibilidade desse recurso no território em questão, de modo a aferir, a partir da alteração futura em sua oferta, a existência e a magnitude do impacto. Aqui, busca-se compreender o potencial efetivo que essas atividades têm para produzir transformações nos territórios e identificar impactos indiretos das potencialidades identificadas.

Num segundo momento, os impactos listados serão confrontados com as Diretrizes Gerais de Meio Ambiente, Saúde e Segurança (EHS)¹⁷ da IFC (*International Finance Corporation*) e com as Diretrizes Setoriais específicas para os setores nos quais se inserem as potencialidades identificadas. Enquanto as Diretrizes Gerais versam sobre aspectos relativos ao meio ambiente, à segurança e saúde ocupacional, à segurança e saúde das comunidades e sobre a implantação e decomissionamento dos empreendimentos, as Diretrizes Setoriais trazem um aprofundamento sobre esses aspectos para setores-chave da economia como silvicultura, agronegócio e produção de alimentos, indústria química, indústria petrolífera, infraestrutura, manufatura, mineração e energia. Essas diretrizes setoriais contêm uma lista consagrada de impactos típicos e questões relativas a esses setores e a grupos específicos de atividades econômicas, que permitem a complementação da listagem inicialmente obtida.

Desse modo, assegura-se que a indicação dos eventuais impactos socioeconômicos e ambientais associados às potencialidades existentes em cada um dos onze territórios será realizada em acordo com os princípios e diretrizes de Sustentabilidade Ambiental e Social consolidados nos Princípios do Equador, nos Padrões de Desempenho da IFC e nas Diretrizes Setoriais de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Banco Mundial/IFC.

Portanto, com base no material produzido nas etapas 2 e 3, que resultaram na indicação da carteira de projetos estratégicos e na análise dos processos de encadeamento e da indicação de possíveis impactos socioambientais, deverá ser elaborado o **Produto 7: Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável (versão preliminar)**.

¹⁷ Disponíveis em: http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/ifc+sustainability/sustainability+framework/Sustainability+Framework+-+2006/Environmental,+Health,+and+ Safety+Guidelines/.



ESCOPO DO PRODUTO 8

Enquanto produto intermediário do Plano, o Produto 8 agregará ao PDES/PI um conjunto de estudos, análises e proposições capazes de fornecer as condições de viabilidade da carteira de projetos estratégicos e, por conseguinte, do Plano. Para tanto, será constituído de uma análise de pré-viabilidade econômica dos projetos e de indicações de fontes e formas de financiamento, como diretrizes específicas para a elaboração de Parcerias Público-Privadas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 8

Análise de pré-viabilidade econômica da carteira de projetos

A análise de pré-viabilidade econômica de projetos é um método usado na priorização da alocação dos recursos públicos e privados em empreendimentos que atendam os objetivos fundamentais para o desenvolvimento do país ou de uma região. Na análise econômica, busca-se a maximização do lucro social dos investimentos, conceito que vai além do lucro financeiro proporcionado por uma carteira de projetos.

Para Contador¹⁸, a análise de viabilidade envolve aspectos restritos ao interesse do investidor (ponto de vista privado). Entretanto, a viabilidade pode ser analisada também de

¹⁸CONTADOR, C.R. *Avaliação social de projetos*. São Paulo: Atlas, 1981.

modo mais amplo, pela ótica da sociedade (ponto de vista social ou econômico).

A análise financeira de indicadores de investimentos, para Neves¹⁹, refere-se à avaliação ou estudo da viabilidade, estabilidade e lucratividade de um negócio ou projeto. Engloba um conjunto de instrumentos e métodos que permitem realizar diagnósticos sobre a situação financeira de um empreendimento ou atividade, assim como prognósticos sobre seu desempenho futuro.

Nesse contexto, o que se busca é a aceitação de projetos a serem priorizados por meio de análise de custos e de benefícios. O projeto é aceito quando o seu benefício é maior que os custos associados ao seu investimento (implantação) e aos impactos socioambientais previstos, além dos retornos financeiros esperados. O benefício pode ser definido como a forma de atingir os objetivos propostos como fundamentais para o país ou região em foco. Por sua vez, os custos são definidos de acordo com as oportunidades disponíveis para projetos em outros setores e atividades da economia.

A análise da pré-viabilidade econômica dos projetos estratégicos contemplados pelo Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí deverá envolver a análise dos custos dos investimentos aportados para o projeto, ou seja, o montante de recursos a serem alocados na implantação (terreno, equipamentos, obras civis, infraestrutura etc.). Também devem ser avaliados os custos socioambientais, a depender do segmento estratégico do projeto: em termos de possíveis desocupações de terrenos, seja para reestruturação da malha viária ou erguimento de novas unidades fabris e infraestruturais; em medidas mitigadoras de proteção ambiental de modo a não atingir a população próxima aos empreendimentos; e mesmos custos associados à gestão do projeto.

Por outro lado, a análise de pré-viabilidade do projeto implica também na avaliação do próprio negócio, ou seja, da sua sustentabilidade econômico-financeira. Neste sentido, será estabelecido um conjunto de indicadores para que se possa avaliar o nível de retorno financeiro privado e o nível de eficiência na aplicação dos recursos (análise custo-benefício). Do ponto de vista financeiro, um parâmetro importante que pode ser observado é a projeção do comportamento futuro do fluxo de caixa dos empreendimentos. Entre os indicadores que podem ser utilizados na análise, destacam-se: o valor presente líquido (VPL) e anualizado (VPLa), a taxa interna de retorno (TIR), o índice de lucratividade líquida, as taxas de retorno adicional sobre o investimento, o *pay back* (valor do investimento/ valor do fluxo de caixa) e o índice de benefício/custo.

Definição de diretrizes para parcerias público-privadas (PPP)

Serão indicados os projetos que deverão ser objeto de constituição de mecanismos de parcerias público-privadas (PPP), em especial os ligados a serviços onde a concessão da operacionalização possa significar ganhos de eficiência econômica e de sustentabilidade fiscal.

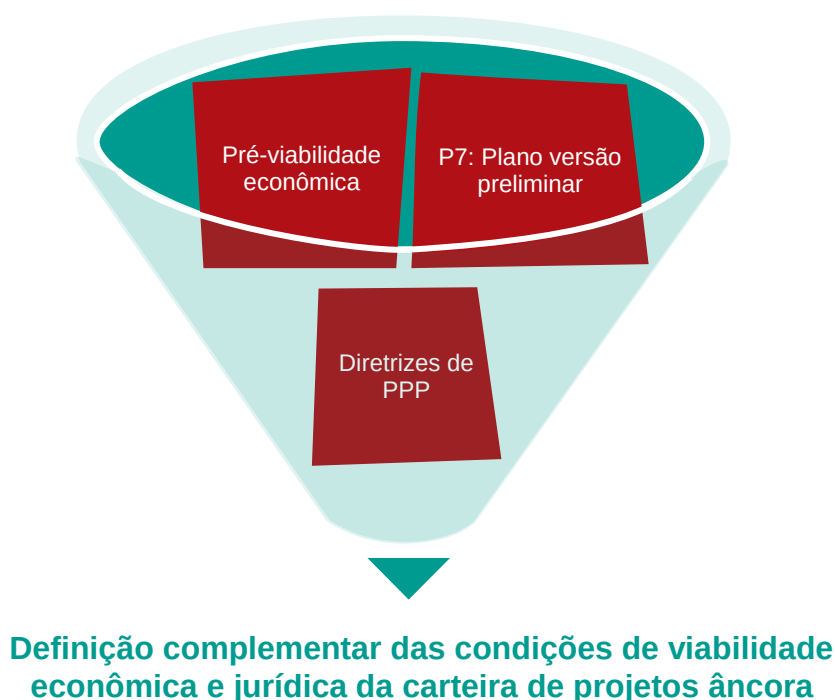
¹⁹ NEVES, João C. das. *Análise financeira*. Lisboa: Editorial, 2002.

As PPP foram regulamentadas pela Lei 11.079/2004, e podem ser contratadas sob as modalidades que envolvem, por um lado, a utilização de recursos privados para que o Estado atinja seus objetivos (concessão patrocinada) e, por outro, permite que o setor privado realize negócios em atividades cuja natureza sempre foi mais afeita, exclusivamente, ao setor público (concessão administrativa). O mecanismo catalisador da parceria é a garantia prestada pelo setor público ao setor privado sobre suas possibilidades de retorno.

Como princípios básicos para a elaboração dos contratos de PPP, destacam-se: (i) a maximização da concorrência na licitação; (ii) o foco no cumprimento de indicadores de serviço; (iii) a distribuição eficiente dos riscos da concessão; e (iv) a perspectiva de redução do escopo para renegociações contratuais.

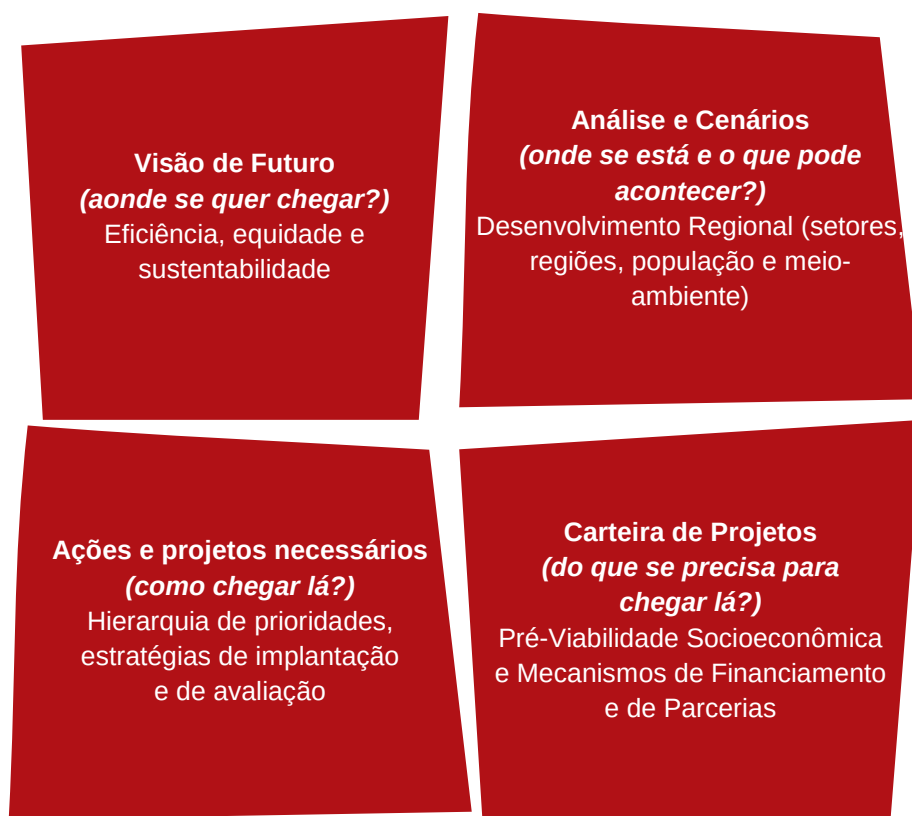
Na perspectiva do Plano, propõe-se inicialmente que sejam definidos, com as devidas justificativas, quais os projetos estratégicos devem efetivamente ser objeto de contrato de PPP; em seguida, que sejam indicadas as linhas gerais que devem ser estabelecidas para concessão dessas PPP, o que implica na definição do tipo de modelagem considerada mais adequada (patrocinada ou administrativa) e dos critérios gerais de contratação. Para tanto, serão feitos estudos de contratações públicas existentes em âmbito nacional e internacional; levantamentos e pesquisa sobre posicionamento dos tribunais superiores e tribunais de contas em relação a contratações públicas; e verificação de estruturas de financiamento disponíveis no mercado e alternativas de contrapartidas menos onerosas ao ente público.

Esquemáticamente, o fluxo de informações pode ser expresso da seguinte maneira:



ESCOPO DO PRODUTO 9

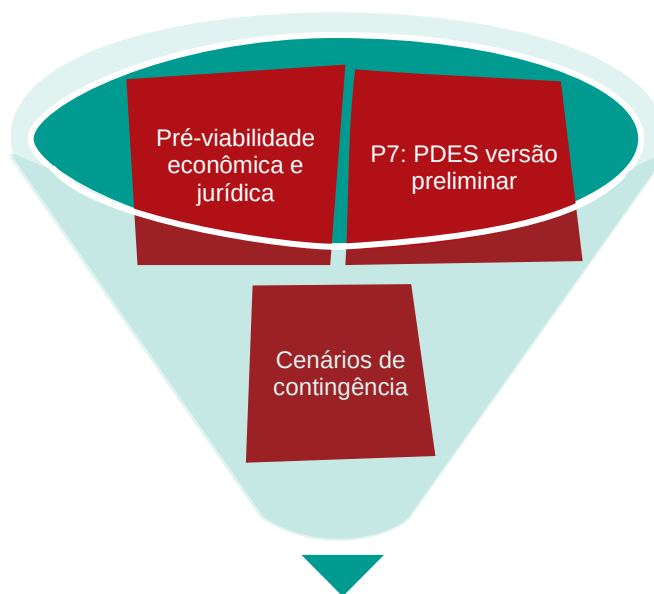
O PDES/PI é o último produto e o resultado de todo o **Processo de Planejamento** referente ao contrato 003/2013 – SEPLAN. O objetivo do Produto 9 é consolidar todas as etapas anteriores na forma de um documento que contenha um plano de desenvolvimento socioeconômico com base em empreendimentos estratégicos que se valham das potencialidades presentes nos onze territórios de desenvolvimento do Estado do Piauí e que empodere o governo de estratégias de longo prazo, conforme sintetizamos na figura a seguir:



Diferente de um mero conjunto de intenções, o PDES/PI, consolidado no Produto 9, é uma ferramenta para atuação do poder público do Piauí na consecução da *Visão de Futuro* pretendida para o estado e seus territórios de desenvolvimento. Por meio dele, o governo do estado poderá coordenar suas ações no desenvolvimento do Piauí, buscar parcerias entre esferas de governo e autarquias/instituições nacionais (BNDES, SUDENE, BNB etc.) e supranacionais (como PNUD, BID, Banco Mundial etc.), atrair capitais privados e fomentar o incremento de atividade econômica e melhoria da qualidade de vida da população piauiense.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA ELABORAÇÃO DO PRODUTO 9

O Produto 9 é elaborado por meio dos insumos diretos advindos dos produtos imediatamente antecedentes (Produto 7 e Produto 8) e dos Cenários de Contingência que serão construídos a partir das incertezas críticas identificadas no Seminário 1 (S1). A figura abaixo ilustra essas relações *Insumos Diretos-Produto 9*:



Plano capaz de dotar o Piauí de uma estratégia de longo prazo visando o desenvolvimento econômico sustentável, baseado em projetos âncora e nas potencialidades de seus 11 Territórios de Desenvolvimento.

A construção de cenários prospectivos de contingência tem como princípio básico a compreensão do futuro como meio para alterar o presente, ou seja, compõem o **Processo de Planejamento**. Uma vez que o futuro é indefinido, sua construção requer a tomada de decisões e iniciativas desde o aqui-e-agora para que se alcance um objetivo adiante. Isso não significa ignorar tendências históricas ou uma realidade consolidada, mas entendê-las como sujeitas a mudanças, processos que podem sofrer alterações em múltiplos aspectos e sob influência de numerosos eventos hipotéticos ao longo do tempo, seguirem direções diversas, resultando em diferentes futuros possíveis. O presente não remete a apenas um futuro; na realidade, ele é a semente de muitos futuros possíveis.

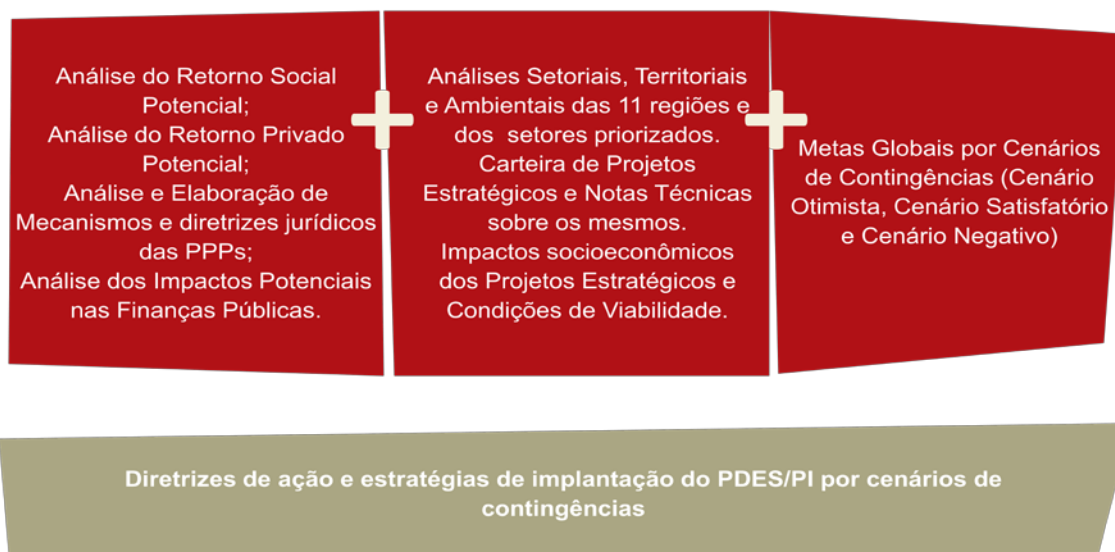
A prospecção do futuro não se assemelha a um exercício de previsão ou adivinhação: não há garantias de que quaisquer tendências identificadas no presente se desdobrem da forma inteiramente esperada. O que se pode fazer é delimitar certo número de possibilidades, das quais algumas parecerão mais plausíveis e, dessas, algumas ainda mais prováveis. A construção de cenários consiste em delimitar esses campos de possibilidades dentro de um espaço de plausibilidade ou factibilidade.

Várias são as formas e métodos propostos para o desenvolvimento de cenários prospectivos de contingência, conforme os objetivos almejados. No PDES/PI serão adotadas duas formas. A primeira delas é de cenários normativos, nos quais se determina de antemão **“aonde se quer chegar”** e se verificam então as condições necessárias para que o cenário se concretize. Trata-se então de normatizar sobre o que deve acontecer e

quais as potencialidades desejáveis que deveriam ser ampliadas ou potencializadas. Esta forma é absolutamente intrínseca à *Visão de Futuro* que norteia a elaboração da carteira de projetos e cuja definição se deu no Seminário 1. É assim, portanto, que o *Cenário Otimista* (ou “Desejável”) é desenhado. O rebatimento do Cenário Otimista na carteira de projetos resulta num conjunto específico de *Metas Globais* de desempenho e de resultados (MG1).

A segunda forma de desenvolvimento de cenários prospectivos de contingência consiste em explorar “**o que pode acontecer**”. São chamados de cenários exploratórios, e investigam as várias possibilidades de futuros alternativos, dada a conjugação de forças do presente e do passado. Esses cenários têm como pergunta motivadora “**onde se pode chegar?**”. Esta forma permite construir os cenários alternativos ao *Cenário Otimista*, que a princípio estão sendo denominados provisoriamente de *Cenário Satisfatório* (em que algumas incertezas críticas impõem restrições à consecução plena de todas as etapas e projetos da carteira) e *Cenário Negativo* (quando diversas incertezas críticas limitam a implantação de muitos projetos e de várias etapas da carteira). Cada um desses cenários terá como contrapartida um conjunto particular de *Metas Globais* de desempenho e de resultado (MG2 e MG3 respectivamente).

Os elementos constantes no Produto 7 e Produto 8 serão contextualizados a cada uma das *Metas Globais* (MG1, MG2 e MG3). Dessa forma serão concebidas diretrizes de ação e estratégias de implantação para cada um dos setores econômicos priorizados em cada um dos cenários de contingenciamento. A figura abaixo esquematiza essa metodologia.



A vantagem de um procedimento de planejamento de estratégias e ações sob cenários de contingência é municiar o governo do Estado do Piauí de instrumentos que permitam a gestão do PDES/PI em condições de incerteza quanto ao futuro. Desse modo, é possível priorizar os setores e os projetos da carteira de acordo com a evolução das condições econômicas, sociais e políticas ao longo do horizonte de tempo até 2050. Não se trata de prever o futuro, mas de dotar o Piauí de possíveis respostas às mudanças de contingência, de sorte a preservar o máximo possível dos *Projetos Estratégicos*.

O Produto 9 será apresentado na reunião 6 (R6) pela equipe técnica contratada.

UTILIZAÇÃO DE RECURSOS

Nesta seção do Plano de Trabalho detalha-se a programação e os respectivos recursos humanos e materiais para consecução de cada uma das etapas de elaboração

4. Relacionamento entre as atividades e recursos necessários

A lógica que rege a divisão do trabalho em quatro grandes etapas é a seguinte: (Etapa 1) detalhar o Plano de Trabalho; (Etapa 2) levantar informações, analisar e priorizar os segmentos a serem contemplados; (Etapa 3) elaborar projetos estratégicos para os segmentos priorizados; (Etapa 4) avaliar a viabilidade dos projetos e o encadeamento das atividades-chave e indicar os impactos socioambientais e socioeconômicos, finalizando a montagem do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Piauí.

A relação entre as quatro etapas de trabalho, detalhadas nos próximos subcapítulos, com o cronograma físico-financeiro constante no Anexo VI do Edital é ilustrada na Figura 1.

Figura 2 - Relação entre etapas de trabalho e cronograma físico-financeiro

Anexo VI	Etapa de Trabalho	Período de execução
AT1 PLANEJAMENTO DO TRABALHO	Etapa 1 - Atividades preliminares	Mês 1
AT2 INVENTARIO DE OPORTUNIDADES	Etapa 2 - Análise de oportunidades de investimento nos segmentos estratégicos	Mês 2 a mês 4
AT3 SEMINÁRIO1		
AT4 MONTAGEM DE PAINEL DE PROJETOS	Etapa 3 - Montagem da carteira de projetos estratégicos	Mês 4 a mês 7
AT5 MAPEAMENTO		
AT6 SEMINÁRIO2		
AT7 PLANO - VERSÃO PRELIMINAR	Etapa 4 - Atividades complementares e montagem do Plano	Mês 7 a mês 12
AT8 ANALISE DE PRÉ-VIABILIDADE		
AT9 PLANO VERSÃO FINAL		

O modelo de gestão dialogada permeia todo o processo de trabalho. É composto, fundamentalmente, por seis reuniões (R), três seminários (S) e duas Oficinas Técnicas, de discussão interna das equipes de trabalho da Diagonal (OT).

De forma indicativa, aponta-se a necessidade de pelo menos cinco reuniões de acompanhamento junto à equipe da contratante responsável pela gestão do projeto:

- **Reunião 1 (R1):** reunião de partida foi realizada dia 07 de maio de 2013;
- **Reunião 2 (R2):** reunião de apresentação do Produto 1 (P1– Plano de Trabalho) a ser realizada dia 12 de junho de 2013;

- **Reunião 3 (R3):** Reunião de apresentação do Produto 2 (P2 – Macrotendências de investimento produtivo e em infraestrutura nos segmentos estratégicos a ser realizada dia 31 de julho de 2013;
- **Reunião 4 (R4):** reunião de apresentação do Produto 3 (P3), resultado do Seminário 1 (S1), que avalia o P2 e a pré-seleção de segmentos prioritários realizada em Oficina Técnica (OT1), conforme abaixo a ser realizada dia 22 de agosto de 2013;
- **Reunião 5 (R5):** reunião de apresentação do Produto 6 (P6 – Relatório de seminário envolvendo representantes do governo, do empresariado e de convidados especiais para discussão do P4 e do P5) a ser realizada dia 10 de dezembro de 2013;
- **Reunião 6 (R6):** Reunião de apresentação do Produto 9 (P9 – Relatório contendo a versão final do plano de desenvolvimento econômico sustentável do Piauí) a ser realizada dia 16 de abril de 2014.

Os seminários de discussão e validação com segmentos do governo, empresários e sociedade civil dos produtos e diretrizes do Plano ocorrerão de acordo com as etapas de trabalho definidas no Fluxograma (**Erro! Fonte de referência não encontrada., p. Erro! Indicador não definido.**), exceto na primeira etapa preparatória.

- **Seminário 1 (S1):** ocorrerá na etapa 2, de Análise de Oportunidades de Investimento nos Segmentos Estratégicos, tendo como pauta a apresentação dos resultados **consubstanciados** no Produto 2 (**P2**) e nos critérios de definição de segmentos prioritários. Estes critérios terão sido definidos em momento anterior por meio da Oficina Técnica 1 (**OT1**).
- **Seminário 2 (S2):** ocorrerá na etapa 3, de Montagem da Carteira de Projetos Estratégicos. Neste seminário, participam governo, empresários, universidades e **conselhos** de desenvolvimento – CEDERPA²⁰, CEDS²¹, CTDS²² – na discussão das diretrizes e projetos de desenvolvimento a partir dos insumos consubstanciados nos Produtos 4 e 5. Será realizada anteriormente ao Seminário 2 uma Oficina Técnica de Integração de projetos estratégicos (**OT2**). A OT2 será realizada dia 08 de novembro de 2013 e o S2 será realizado dia entre os dias 26 e 28 de novembro de 2012

²⁰ O Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural e Política Agrícola (CEDERPA) é o órgão maior que dita as diretrizes no estado e aprova e homologa as ações no âmbito do desenvolvimento rural..

²¹ O Conselho Estadual de Desenvolvimento Sustentável do Piauí (CEDS) é presidido pelo Governador, composto por 13 Secretários de Estado, 1 representante do Poder Judiciário, 1 do Poder Legislativo, 15 representantes de organizações da sociedade civil de âmbito estadual e 22 representantes dos Territórios de Desenvolvimento. O CEDS formula o Plano de Desenvolvimento do Estado do Piauí, traça diretrizes básicas de apoio ao Planejamento dos Aglomerados e Territórios, acompanha e fiscaliza a implementação do Plano de Desenvolvimento Sustentável do Piauí.

²² O Conselho de Desenvolvimento Territorial Sustentável (CTDS) é composto por dois representantes da sociedade civil organizada, escolhidos nas assembleias municipais e pelo poder público local, os Prefeitos e Presidentes das câmaras municipais; um representante de uma ONG com atuação no território, indicado pelos componentes do Conselho; um representante do poder executivo estadual, indicado pelo Governador. O CTDS delibera sobre as demandas das assembleias municipais, hierarquiza as ações para o Território, a partir de critérios definidos pelo CEDS, considerando particularidades regionais; apoia o poder executivo na elaboração dos Planos de Desenvolvimento dos Territórios e de Desenvolvimento do Estado do Piauí.

Seminário 3 (S3): será realizado na etapa 4, de Montagem do Plano e atividades complementares, após a elaboração dos Produtos 7 e 8, para discussão e validação das propostas estratégicas previstas. A partir deste seminário, será finalizado o Produto 9, Plano de Desenvolvimento Econômico Sustentável do Piauí. O S3 será realizado entre os dias 24 e 26 de março.

Para cada etapa, a relação entre as atividades técnicas, as atividades de gestão dialogada, os produtos e os recursos que serão usados é apresentada a seguir. A equipe de trabalho é detalhada em item específico.

Etapa 1: Atividades preliminares

Esta etapa consiste nas atividades de: (i) realização de reunião de partida (R1 – Reunião 1) com a equipe da contratante gestora do contrato, momento em que serão colhidas observações e outros elementos para complementação do planejamento das ações do contrato; (ii) mobilização da equipe de coordenação e de análise e desenvolvimento dos trabalhos, bem como dos profissionais que ficarão responsáveis pelos estudos setoriais e detalhamento da carteira de projetos estratégicos; e (iii) ajuste e detalhamento do Plano de Trabalho que. Para isso, são necessários os recursos apresentados no quadro a seguir.

Recursos Humanos	Serviços de Apoio	Softwares
Para esta etapa, está previsto o envolvimento da Equipe Técnica Chave, do Secretário Executivo e de membros da Equipe de Apoio Técnico (Economista Jr).	Passagens aéreas, hospedagem e alimentação para a equipe de coordenação (3 pessoas) para a R1 e a R2	Powerpoint ^{MR} MS Project ^{MR} Corporativo

Etapa 2: Análise de oportunidades de investimentos nos segmentos estratégicos

Esta etapa compreende as seguintes atividades: sistematização da base de informações; identificação de potencialidades, investimentos produtivos e de infraestrutura em curso do Piauí; mapeamento de tendências e oportunidades de investimento e definição dos segmentos estratégicos.

A sistematização da base de informações, a partir de levantamentos em fontes secundárias e pesquisas de campo envolvendo a busca de documentos primários e entrevistas aprofundadas, fundamenta não só os trabalhos de análise a serem realizados nesta etapa como também, em parte, nas próximas etapas.

O objetivo desta etapa é traçar um cenário dos segmentos estratégicos e das potencialidades do Piauí, de modo a possibilitar a priorização de segmentos estratégicos a partir do estudo, em cada um dos 11 territórios de desenvolvimento, dos 20 segmentos estratégicos indicados no Edital: energia eólica; energia solar; energia de biomassa e biodiesel; indústria extrativa mineral; indústria petroquímica e outros elos da cadeia de petróleo & gás; indústria de fertilizantes; indústria metal-mecânica (em especial máquinas agrícolas, para a exploração mineral e para a irrigação); indústria de papel e celulose; indústria de fármacos e fitoterápicos; indústria de alimentos, bebidas e óleos vegetais; agronegócio – soja e outros; agricultura irrigada;

construção civil e atividade imobiliária; logística (porto seco, terminais multimodais); infraestrutura viária (hidrovias, rodovias, ferrovias) infraestrutura portuária; infraestrutura hídrica; infraestrutura aeroportuária; serviços especializados (destaque para tecnologia da informação e serviços de educação e saúde); e turismo.

Serão realizados, nesta etapa, uma oficina técnica, um seminário (S1 – Seminário 1) e duas reuniões de validação dos Produto 2 (R3 – Reunião 3) e Produto 3 (R4 – Reunião 4) – atividades que privilegiam um modelo de gestão dialogada, como será exposto na p. **Erro! Indicador não definido..**

Os produtos envolvidos são:

- **Produto 2:** Macrotendências de investimento produtivo e em infraestrutura nos **segmentos** estratégicos;
- **Produto 3:** Relatório do S1, Análise de oportunidades de investimento nos segmentos **estratégicos** do Seminário 1.

Os recursos necessários para a consecução da etapa 2 são:

Recursos Humanos	Serviços de Apoio	Softwares
Está previsto o envolvimento das equipes de coordenação, de analistas e dos economistas sênior e júnior nesta etapa.	passagens aéreas, hospedagem e alimentação para a equipe de coordenação (3 pessoas durante 4 dias) para o S1 e as R3 e R4;	
	passagens aéreas, hospedagem e alimentação para a equipe de analistas e para os coordenadores (4 pessoas durante 5 dias) para levantamentos de campo e entrevistas;	Power Point;
	locação de 2 veículos durante 5 dias para deslocamentos internos no Piauí;	MS Project Corporativo;
	locação de sala de eventos e equipamentos audiovisuais para o S1;	Google Earth;
	coffee-break para (S1);	ArcGIS;
		SPSS.

Etapa 3: Montagem da carteira de projetos estratégicos

A terceira etapa deste plano de trabalho é composta pelas seguintes atividades: identificação de projetos estratégicos (nos segmentos prioritários já definidos na etapa 2); mapeamento de áreas para produção e proteção.

Para atingir os objetivos, será necessário contar com: as informações e análises já realizadas até aqui e que traçam um cenário diagnóstico do desenvolvimento socioeconômico do Piauí nos 11 territórios definidos pela Lei Complementar (LC) 87, de 22 de agosto de 2007; e com amplo debate das equipes de coordenação, técnicos e especialistas setoriais dos segmentos definidos como prioritários.

As duas atividades desta etapa ocorrem paralelamente, sendo que o mapeamento começa um pouco antes, e priorizará, de início, as informações mais importantes para definir projetos estratégicos, especialmente os de infraestrutura.

Para a elaboração do mapeamento, a extensão *Spatial Analyst* da ESRI será usada dentro do ambiente ArcGIS²³ para a criação, inspeção e análise de dados *raster* integrados a dados vetorizados e criar modelos espaciais através do *Model Builder*. Serão usados dados secundários de fontes oficiais e dados processados a partir de imagens de satélite disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).

Esta etapa prevê a realização de um seminário (S2 – Seminário 2) e uma reunião de validação dos produtos (R5 – Reunião 5).

Os produtos envolvidos são:

- **Produto 4:** Painel de projetos estratégicos nos **segmentos** prioritários;
- **Produto 5:** Mapas de **áreas** de produção econômica e de proteção ambiental;
- **Produto 6:** Relatório do Seminário 2 - Carteira de projetos estratégicos.

Para isso, são necessários os seguintes recursos:

Recursos Humanos	Serviços de Apoio	Softwares
Equipes envolvidas nesta etapa são: coordenação, especialistas setoriais e apoio técnico.	passagens aéreas, hospedagem e alimentação para a equipe de coordenação (3 pessoas) para a o S2 e a R5; passagens aéreas, hospedagem e alimentação para a equipe de coordenação e para a equipe de especialistas setoriais (cerca de 10 pessoas durante, em média, 3 dias) para levantamentos de campo; locação de 2 veículos durante 5 dias para deslocamentos internos no Piauí; locação de sala de eventos e equipamentos audiovisuais para o S2; coffee-break para o (S2);	MS Project Corporativo; ArcGIS;

Etapa 4: Atividades complementares e montagem do Plano

A etapa 4 é composta pelas seguintes atividades: análise de articulação de atividades-chave; indicação de possíveis impactos socioeconômicos e ambientais; análise de pré-viabilidade econômica da carteira de projetos; definição de diretrizes para parcerias público-privadas (PPP).

O principal eixo para a elaboração do produto final é a análise de pré-viabilidade econômica da carteira de projetos e da articulação de suas atividades-chave, acompanhada da indicação de impactos previstos. Até aqui, os seguintes resultados já terão sido obtidos nas etapas anteriores: verificação de macrotendências e análise do ambiente econômico, escolha dos segmentos prioritários e desdobramento das necessidades de desenvolvimento setorial em projetos. Portanto, nesta etapa 4, a carteira de projetos terá sido analisada e suas atividades com importantes efeitos de encadeamento terão sua análise de pré-viabilidade elaborada, em conjunto com a indicação dos possíveis impactos socioambientais. Adicionalmente, como parte integrante do plano de desenvolvimento

²³ ArcGIS é um pacote de programas que constitui um Sistema de Informações Geográficas (SIG) produzido pela ESRI (Environmental System Research Institute). É a plataforma mais usada para soluções geográficas.

econômico sustentável, serão indicadas, quando aplicável, as principais fontes de financiamento para os projetos selecionados e diretrizes para elaboração de PPP.

Para isso conta-se com os instrumentos de análise que estão descritos na metodologia (a partir da p. **Erro! Indicador não definido.**), um seminário (S3 – Seminário 3) e uma reunião de apresentação do Produto 9 (R6 – Reunião 6).

Os produtos envolvidos são:

- **Produto 7:** Plano de **desenvolvimento** econômico sustentável (versão preliminar).
- **Produto 8:** Relatório com análises de pré-viabilidade dos projetos e diretrizes para PPP;
- **Produto 9:** Plano de **desenvolvimento** econômico sustentável (versão final).

Para isso, são necessários os seguintes recursos:

Recursos Humanos	Serviços de Apoio	Softwares
esta etapa conta com a participação da coordenação, especialistas setoriais e apoio técnico	passagens aéreas, hospedagem e alimentação para a equipe de coordenação (3 pessoas) para o S3 e a R6;	MS Project Corporativo; ArcGIS

5. Recursos humanos

Para o trabalho serão mobilizadas duas equipes, conforme solicitado no Edital.

• Equipe Técnica Chave:

- ✓ 1 Coordenador Geral

VLADIMIR MACIEL

Graduado em economia pela FEA-USP, mestre em economia de empresas pela EAESP-FGV, doutor em administração e governo (linha de pesquisa Política e Economia do Setor Público) também pela EAESP-FGV, com “doutorado-sanduíche” (Partial Doctoral Fellowship) no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Possui 15 anos de experiência acadêmica e profissional na área de economia e gestão pública, tendo recebido diversos prêmios: Prêmio FIPE de Excelência em Economia pela Monografia de Graduação, o Prêmio Wilton Bussab na EAESP-FGV, pela tese de doutorado e o Prêmio William Grossman de Excelência em Economia dos Transportes no Instituto de Tecnologia da Aeronáutica – ITA por artigo derivado da tese. Durante seis anos trabalhou como economista na esfera pública. Foi assessor econômico do gabinete na Secretaria de Estado da Fazenda de São Paulo e na Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo. É consultor do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) – “Banco Mundial”. Há oito anos vem atuando como consultor em estudos econômicos sobre impactos socioeconômicos de grandes investimentos produtivos e de infraestrutura para organizações privadas, como Vale do Rio Doce, Odebrecht, Fundação Bunge dentre outras e organizações do setor público como Governo do Estado de São Paulo e Prefeitura do Município de São Paulo.

✓ Coordenador Técnico

ALEXANDRE TINOCO

Economista, com mestrado na área de Economia Regional e Urbana especializado em arranjos produtivos locais, políticas de desenvolvimento local e políticas de inovação tecnológica, sobretudo em ambientes metropolitanos e na compreensão do processo de difusão de inovações. Experiência de dez anos em estudos variados dedicados a esses temas, sobretudo acerca dos arranjos produtivos metropolitanos presentes na Região Metropolitana de São Paulo e sobre impactos socioambientais da implantação de grandes empreendimentos, públicos e privados, tanto no Brasil quanto no Exterior. Possui formação ampla e multidisciplinar no âmbito das ciências humanas.

• Equipe Técnica Complementar:

- Conselho Técnico

TANIA BACELAR DE ARAÚJO

Economista pela Unicap, Socióloga pela Fafire, Mestre e Doutora em Economia (Universidade de Paris I Panthéon-Sorbonne). Foi diretora da Sudene e da Fundaj; Secretária de Planejamento e da Fazenda do Estado de Pernambuco; Secretária de Planejamento do Município do Recife; e Secretária de Políticas de Desenvolvimento Regional do Ministério da Integração Nacional. Desenvolveu trabalhos de consultoria e pesquisa para diversas instituições internacionais e nacionais, entre as quais se destacam: IICA, PNUD, BID, OIT; IPEA, CUT, FUNDAP/IESP, IPEA e Paranaidade-PR. Foi professora do Departamento de Economia da UFPE, da UNICAP e de cursos de pós graduação na UFMA e no NAEA-UFPA. É Professora da Pós-graduação em Geografia da UFPE.

JORGE JATOBÁ

Economista pela UFPE, mestre e Doutor em Economia pela Universidade de Vanderbilt (EUA) e Pós-Doutor em Economia do Trabalho e Relações Industriais na Universidade de Winconsin-Madison. Foi pesquisador visitante do Economic Growth Center, da Universidade de Yale e professor visitante da Universidade de Brown. Coordenou o escritório regional da Fundação Getúlio Vargas no Nordeste. Na esfera pública, foi secretário de Políticas de Emprego e Salário do Ministério do Trabalho, chefe da Assessoria Especial do Ministério do Trabalho e Secretário da Fazenda de Pernambuco. Realizou consultorias para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), Banco Mundial e Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal). É Professor Titular aposentado do departamento de Economia da UFPE.

PÁDUA RAMOS

Administrador e Advogado. Foi Técnico em Desenvolvimento Econômico do BNB, Secretário do Planejamento dos Estados do Ceará e do Piauí, Presidente dos bancos dos Estados do Ceará e do Piauí, Superintendente-Adjunto da SUDENE e Pró-Reitor de Planejamento da UECE.

- Secretário Executivo

ALEXANDRE BENEVIDES BERZAGHI

Economista; experiência de 10 anos como consultor de empresas na área de socioeconomia e desenvolvimento econômico; participante da elaboração de Planos de Gestão Integrada; responsável pela execução e coordenação de projetos sociais; responsável pela gestão de planos integrados em socioeconomia para grandes empresas e grandes empreendimentos dentre elas: Vale, Petrobras, Porto de Suape etc; mestrando em desenvolvimento econômico na Universidade de Campinas – Unicamp.

- Equipe Técnica

MANOEL VICTOR GOMES FIGUEIREDO

Economista, graduado pela PUC-SP, com créditos de mestrado em Administração e Planejamento Urbano na FGV-SP; pós-graduação em administração, com concentração na área de planejamento e administração pública, pela PUC-SP. Possui experiência na área pública, principalmente em finanças públicas, tendo assumido em diversos períodos funções de assessoria e de coordenação nas áreas de finanças, planejamento, orçamento e gestão. Foi Secretário Adjunto de Finanças (1997 a 2000 e 2005 a 2009); Entre 2001 e 2004 foi Superintendente Financeiro e Chefe de gabinete da COHAB-SP. Professor universitário (Universidade Mackenzie), atuou nos cursos de Formação Econômica do Brasil e Economia do Setor Público. E consultor da Secretaria do Tesouro Nacional, atua também como consultor de empresas tendo desenvolvido trabalhos na áreas de planejamento e gestão de impactos com grandes grupos empresarias como Vale, Odebrecht, Bunge etc.

URBANO VITALINO ADVOGADOS

A designação da equipe para execução do projeto levou e levará em consideração requisitos essenciais, tais como conhecimento específico das matérias, experiência em projetos semelhantes tanto no Brasil quanto exterior, tendo prévia atuação dos profissionais tanto no ambiente público quanto privado. Tem como acervo técnico específico com atuação no setor público, tais como: Estruturação da PPP do saneamento do Estado de Pernambuco – PPP Compesa; Apoio a direção jurídica do Departamento de Estradas e Rodagens do Estado de Pernambuco (DER-PE); Apoio a gerência jurídica da Empresa Pública de Transporte Intermunicipal de Pernambuco (EPTI-PE); Apoio na direção jurídica da Secretaria da Criança e da Juventude do

Estado de Pernambuco etc. E junto ao setor privado merecem destaque os seguintes trabalhos: Atuação internacional na estruturação de PPP na República de Angola para implantação de projeto urbanístico com dimensões de aproximados 1.000ha; Atuação internacional na estruturação de PPP na República de Angola para implantação de projeto portuário para gestão de terminal de contêineres; Atuação internacional da estruturação de Project Finance relativo a operação de exploração mineral de gipsita etc.

Equipe de especialistas – pelo menos um profissional de nível superior para cada segmento priorizado, com sólida experiência em estudos análogos no segmento, responsáveis pela montagem do Painele de projetos estratégicos com priorização explicitada (P4), pelo apoio à equipe responsável pelos mapas de áreas adequadas a produção de bens e serviços e de áreas de proteção ambiental (P5), pela análise dos encadeamentos das atividades-chave priorizadas e sua relação com a base econômica e de infraestrutura existente (P7), e pela análise de pré-viabilidade da carteira de projetos prioritários proposta. Esta equipe contará também com especialista em formatação e fomento de parcerias público-privadas (P8);

- **Equipe de apoio técnico**

JOSÉ GUILHERME SCHUTZER.

Geógrafo formado pela FFLCH-USP em 1985, com mestrado em urbanismo pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU-USP), e doutorado em Geografia (Geografia Física - Geomorfologia) pela FFLCH-USP. É professor de urbanismo e desenho da paisagem pela faculdade Associação Escola da Cidade desde 2002. É autor do livro “Cidade e Meio Ambiente: a apropriação do relevo no desenho ambiental urbano”, publicado em 2012 pela EDUSP – Editora da USP. Possui artigos publicados em revistas e anais de congresso e seminários.

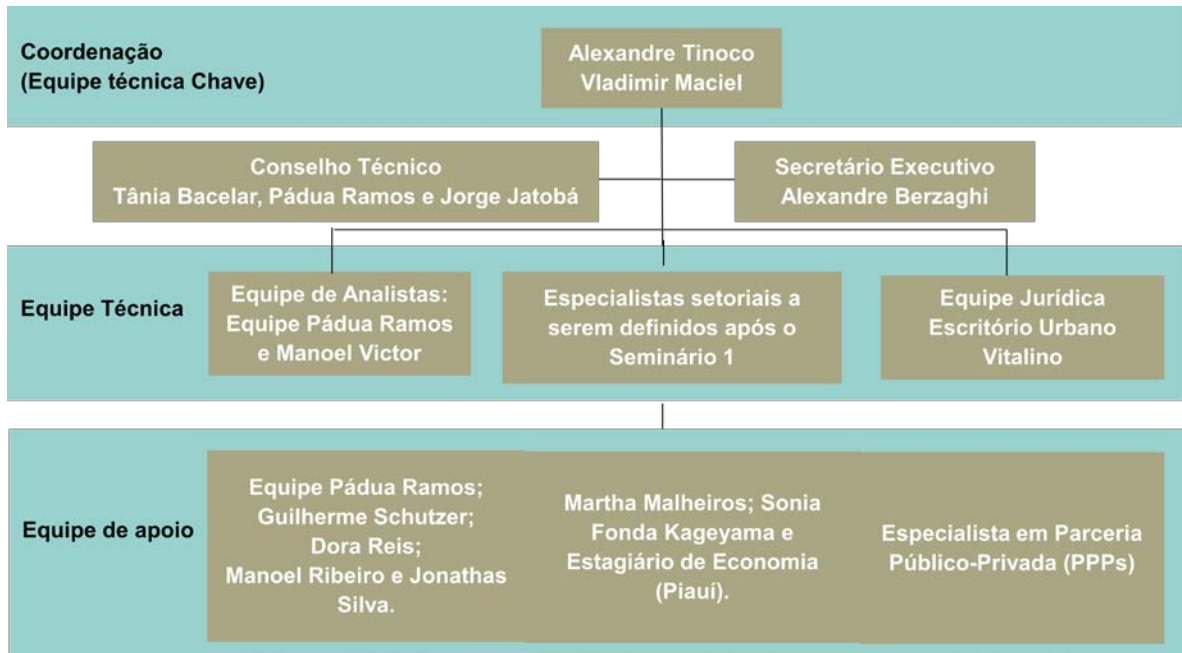
DORA REIS

- Economista, especialista em Planejamento Estratégico e Coaching Ontológico. Foi Assessora de Planejamento da UFMG, Coordenadora no Núcleo de Planejamento Estratégico da Prefeitura de Santo André/SP, Assessora da Presidência da COHAB/SP, Secretária de Planejamento de Santo André/SP e Secretária de Educação de Ribeirão Pires/SP. Atualmente é consultora de planejamento e de modelos de acompanhamento do planejamento estratégico e atua como pesquisadora e consultora de instituições como Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professora universitária.
- A equipe técnica de apoio ainda contara com dois economistas juniores, um engenheiro cartografo, dois estagiários, uma secretária.

A Figura 2 apresenta a organização das equipes responsáveis pelo Plano de Desenvolvimento Sustentável do Piauí.

6. Organograma

Figura 3. Organograma



A Figura 3 detalha os profissionais envolvidos de acordo com o cronograma físico-financeiro apresentado no Anexo VI do Edital, por etapa de trabalho (de acordo com as cores do fluxograma), por mês e por função no projeto.

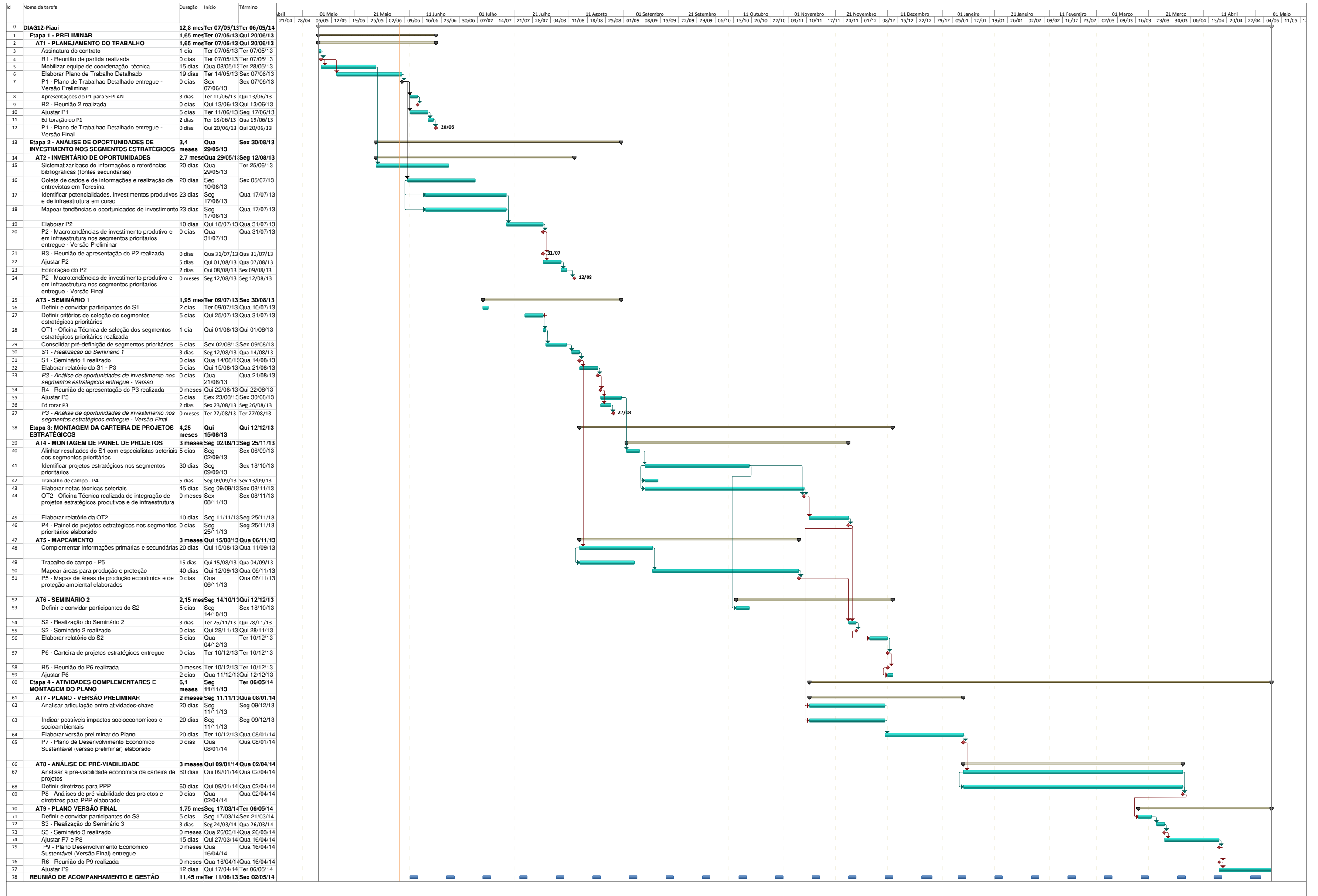
Figura 4. Recursos humanos por etapa

Profissional	Mês											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PLANEJAMENTO DO TRABALHO												
Coordenação												
INVENTARIO DE OPORTUNIDADES												
Coordenação												
Analistas												
SEMINÁRIO 1												
Coordenação												
Analistas												
MONTAGEM DE PAINEL DE PROJETOS												
Coordenação												
Especialistas setoriais												
Apoio técnico												
MAPEAMENTO												
Coordenação												
Especialistas setoriais												

Profissional	Mês											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Apoio técnico												
SEMINÁRIO 2												
Coordenação												
Especialistas setoriais												
Apoio técnico												
PLANO - VERSÃO PRELIMINAR												
Coordenação												
Especialistas setoriais												
Apoio técnico												
ANALISE DE PRÉ-VIABILIDADE												
Coordenação												
Especialistas setoriais												
Apoio técnico												
PLANO VERSÃO FINAL												
Coordenação												
Especialistas setoriais												
Apoio técnico												

7. Cronograma

A figura abaixo apresenta o detalhamento do cronograma previsto para a realização do trabalho.



www.diagonal.net