

SESSÃO ESPECIAL - ETENE/BANCO DO NORDESTE

ARRANJOS INSTITUCIONAIS E ESTRATÉGIAS LOCAIS DE
COMPETITIVIDADE

COMPOSIÇÃO DA MESA:

Presidente:

Mônica Clark Nunes Cavalcante – Secretária de Planejamento do Estado do Ceará.

Expositores:

Hubert Schmitz – Professor do Instituto de Estudos sobre Desenvolvimento da Universidade de Sussex (Inglaterra).

Victor Prochinik – Doutor em Engenharia da Produção e professor do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ.

Sigismundo Bialoskorski Neto – Professor de Economia da Universidade de São Paulo-USP e pesquisador do Programa de Estudos dos Negócios dos Sistemas Agroindustriais (PENSA) e do Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional.

Valdemar Barros Filho – Superintendente de Suporte Estratégico do Banco do Nordeste.

Mônica Clark

Bom dia a todos. Antes de passar para o assunto deste painel, eu gostaria de registrar a importância desses eventos que acontecem anualmente aqui no Banco, e parabenizar os organizadores por essa iniciativa. Eu acho que esses eventos que acontecem aqui, comemorando muito oportunamente o aniversário do Banco, já fazem parte da agenda de quem trabalha em prol do desenvolvimento da Região Nordeste. Aqui temos representantes de várias classes acadêmicas, executivos, organizações não-governamentais. Então, acho que este é um momento muito rico de pensarmos juntos e somarmos essas experiências em proveito do desenvolvimento da Região.

Meu papel aqui é de coordenação, um papel às vezes não muito simpático, porque inclui também controlar o tempo das exposições, que está previsto em 20 minutos para cada um dos quatro expositores; e estamos aqui mais para ouvir e aprender junto com essas experiências. Mas, antes de passar a palavra, eu gostaria de falar duas palavrinhas sobre o que eu entendo ser a importância desse painel específico, em que vamos falar sobre estratégias locais de competitividade e os arranjos institucionais que precisam ser feitos para que isso seja alcançado.

Eu acho que esse é um tema que estamos vivendo, primeiramente aqui na Região Nordeste, passando por todo esse processo de globalização da economia, que impõe arranjos realmente criativos para que essa competitividade seja assegurada. Mudou muito a lógica do sucesso do empreendimento. O fator recursos naturais não é mais o determinante, não é mais o essencial; então, é muito importante que realmente se somem essas iniciativas partindo das aptidões locais, e somando realmente todas essas iniciativas empresariais, órgãos financiadores, empreendedores locais, para que realmente se consiga esse salto de qualidade. E nisso tudo não falamos de outra coisa, senão de desenvolvimento em base sustentável. Então, eu acho que, ao falarmos dessas estratégias locais de competitividade e dos arranjos criativos que precisam ser feitos para isso, estamos falando exatamente da sustentabilidade do desenvolvimento, do ponto de vista econômico, social, político e ambiental.

Então, eu só queria registrar essa importância que vejo do que vamos falar aqui, e dizer que no caso do Ceará, especificamente, já estamos vivendo isso. Recentemente, fizemos um estudo em nível de Nordeste, apoiado pelo Banco Mundial, IPEA e BNDES, sobre iniciativa e competitividade para a Região Nordeste. Foram escolhidos quatro setores de potencial, setores de competição, aqui em nível de Nordeste, que são os setores de fruticultura, grãos, turismo e informática (a tecnologia da informação) e feitos estudos mais aprofundados sobre cada um deles, mostrando onde estão os gargalos para que estes setores, que são nichos de competitividade, aqui em nível de Nordeste, pudessem ser alavancados.

Aqui no caso do Ceará, estamos aprofundando um pouco a nossa política de atração de investimentos, seja na área industrial, na agricultura irrigada ou no turismo, de um modo muito focado nessa metodologia dos *clusters* – e acho que vamos ter oportunidade de ouvir aqui especialistas que têm experiência nessa área. Então, começando o nosso painel, ouviremos, por ordem do programa, o professor Hubert Schmitz, em primeiro lugar; depois passaremos para o professor Victor Prochinik, em seguida para o professor Sigismundo Bialoskorski Neto e, depois, o superintendente Valdemar Barros Filho, do Banco do Nordeste. Então, solicitando o cumprimento do nosso horário, que prevê vinte minutos para cada um dos palestrantes, de modo a não comprometer os debates, passamos a palavra para o professor Hubert Schmitz.

Hubert Schmitz

Senhoras e senhores, meus colegas e meus amigos, estou muito honrado em ter a oportunidade de lhes falar e o farei em inglês. Embora eu consiga falar português e ame falar português, não acho que meu português seja bom o suficiente para lhes transmitir o que eu quero, em apenas vinte minutos; e eu sei que a secretária é rigorosa, então não vou sair da linha e prefiro começar imediatamente.

Contudo, gostaria de começar transmitindo uma mensagem de um colega meu, Professor Hans Singer, que esteve envolvido no estabelecimento do Banco do Nordeste, em 1954, e envia sua mensagem congratulatória ao Banco e a todos aqui presentes. O professor Hans Singer tem agora 90 anos de idade e já conseguiu muitas coisas na sua vida; e ele acha que o estabelecimento, a fundação do Banco do Nordeste e, em particular, sua participação nesse processo foi uma das grandes vitórias em sua carreira. Então, trago mensagens afetuosas dele para vocês.

Foi-nos pedido para falarmos aqui sobre estratégias locais de competitividade e arranjos institucionais. Se quisermos falar sobre estratégias para concorrer ou competir, inevitavelmente estamos falando sobre a competição no mercado global. E a questão que, eu acho, diz respeito a todos nós, quer estejamos falando sobre indústria, agricultura ou serviços, é saber quem são os vencedores e quem são os perdedores desta globalização de mercados e produtos.

Então, a sugestão freqüente é que os vencedores são as grandes empresas e as perdedoras são as empresas de pequeno porte e de médio porte. Esta não é a minha posição, não é aquilo em que acredito. A minha posição – e não apenas minha, mas acredito que é a posição de todos ou de muitos aqui – é a de que as perdedoras são as empresas que ficam isoladas, e as vencedoras são as empresas que pertencem a *clusters* ou a redes que estão conectadas a outros atores relevantes nos setores privados e públicos.

Este pensamento encontrou expressão em muitos conceitos, como sistemas de produções locais, *clusters*, distritos industriais, importância da sinergia, eficiência coletiva e assim por diante. Na verdade, uma das coisas que considero mais animadoras, presente no debate atual sobre globalização, é a convergência na literatura referente a muitas escolas de pensamento sobre a importância das relações locais como determinante local da competitividade. E esta é uma convergência na literatura que vai desde a economia em aspectos principais, particularmente expressos de maneira espetacular no trabalho de Paul Krugman, e passa por várias escolas. A maior parte de vocês está familiarizada com o trabalho de Michael Porter, também muito preocupado com *clusters*; e ainda mais conhecida neste auditório deverá ser a preocupação com os novos sistemas de inovação local e regional no contexto da ciência regional – e cada vez mais difíceis de se distinguir disso aí são os estudos de inovação em que toda a ênfase é dada à natureza sistêmica da inovação, a respeito da qual o professor Friedman tem sido uma liderança reconhecida.

Aspecto relevante é que grande parte da literatura que podemos reunir sobre o assunto diz respeito, basicamente, a países e regiões em desenvolvimento. Acho que hoje podemos dizer algo que não podíamos mencionar cinco anos atrás, ou seja, o fato de que *clusters* locais industriais também são muito importantes em países em desenvolvimento. E há dois pontos que podemos destacar: em primeiro lugar, que os *clusters* são adotados em um largo espectro de países e setores no mundo em desenvolvimento; em segundo, o fato de que operar em sistemas locais de produção ou *clusters* os ajuda a superar limitações e a vender para os diferentes mercados, seja do país ou do exterior.

Agora, nem todos os *clusters*, nem todos os sistemas de produções locais, nem todos os sistemas de inovações locais são bem sucedidos; alguns simplesmente conseguem sobreviver. Provavelmente, o *cluster* de exportação mais bem sucedido no Brasil tem sido aquele da indústria de calçados no Estado do Rio Grande do Sul, enquanto existem muitos outros que estão no meio: entre meramente sobreviver, de um lado, e entre ter, na verdade, condições de exportar para mercados globais, de outro. Então, ser parte de um *cluster*, por si só, não é uma garantia para o sucesso, não é uma garantia para o crescimento, não é uma garantia para a geração de empregos.

Os *clusters* bem sucedidos têm uma coisa em comum, qual seja aquilo que meu grupo chama de “eficiência coletiva”. A “eficiência coletiva” é a vantagem competitiva derivada de dois fatores: o primeiro é algo que ocorre automaticamente com a aglomeração de muitas empresas do mesmo setor num local em particular, que são economias locais externas ou sinergias, ou qualquer outro termo que vocês queiram dar a isto; o segundo fator diz respeito a ação em coletividade, ação coletiva, parcerias, ação em conjunto de corporações locais. É sobre esse segundo fator que eu quero falar neste momento. O tópico que recebemos para abordar aqui é “estratégias globais”. Estratégias significam alguma coisa que você planeja fazer e você, conscientemente, busca ou quer. Então, esse segundo fator é muito relevante para a performance, para o desempenho de *clusters* ou de sistemas locais de produção.

Tenho investigado esta questão, particularmente, com vários colegas, e gostaria de relatar algumas pesquisas que fizemos em vários países, incluindo o Brasil, o México e também a Índia e o Paquistão. A hipótese que nós tínhamos é que onde os *clusters* se defrontavam com novos desafios, por exemplo, a necessidade de melhorar rapidamente a qualidade, a necessidade de alcançar um tempo de resposta bem mais rápido, a necessidade de fazer todas essas coisas e, ao mesmo tempo, reduzir os custos – este é apenas um dos exemplos de tipos de desafios externos que muitos *clusters* no mundo têm, não importando o tipo de operação (no caso da indústria de calçados no Rio Grande do Sul, o novo grande desafio eram os chineses, os “dragões chineses” ou o “dragão chinês”, como vocês dizem aqui no Brasil) – para fazer isso, as empresas precisavam cooperar mais e também melhorar a qualidade da cooperação. Essa era a hipótese que tínhamos.

Nós examinamos, nesses vários países, duas hipóteses: a primeira é a de que, em resposta ao desafio externo, a cooperação aumentava; e a segunda é a de que aquelas empresas que cooperavam, dentro destes *clusters*, eram as mais bem sucedidas, tinham um desempenho melhor do que aquelas que não cooperavam. Se pudéssemos mostrar isso, então seria um grande avanço, um grande passo adiante.

O que é que nós encontramos? Descobrimos que, com relação à segunda hipótese, dos quatro casos que examinamos, em três nós encontramos correlações; nós pudemos estabelecer uma relação quantitativa positiva significativa, no senso estatístico, entre aumentos na cooperação e melhoria no desempenho. Contudo, o mais interessante foi o fato de que a cooperação, a parceria, as ações em conjunto têm muitas formas diferentes, e algumas formas de cooperação melhoram o desempenho mais do que outras.

É preciso introduzir aqui umas poucas categorias e tipos de cooperação, porque, quando você lida com estratégia local industrial, cooperação pode significar muitas coisas diferentes. Pode significar cooperação horizontal, o que significa, digamos, que se todos aqui formos fabricantes de móveis e trabalharmos em conjunto, estabelecemos uma relação setorial e temos cooperação horizontal multilateral. Se formos apenas eu e a Sra. Mônica Clark cooperando, isto é apenas uma cooperação horizontal e bilateral. A

cooperação vertical seria o caso em que nós, fabricantes, cooperamos com os nossos clientes ou com os nossos fornecedores, na outra ponta.

O que encontramos nessas diferentes categorias de cooperação é algo que, a meu ver, pode ser relevante para este evento. Nós descobrimos que a cooperação vertical era muito mais forte do que a cooperação horizontal. A cooperação horizontal foi decepcionantemente baixa. E, de certa forma, o forte aumento da cooperação vertical não é surpreendente, porque se você tiver que melhorar subitamente, por exemplo, a qualidade do sapato que você produz, ou se você tiver que melhorar drasticamente e rapidamente também sua qualidade como fabricante de sapatos, você não pode fazer isso por conta própria, precisa fazer isso em conjunto com seus fornecedores, precisa trabalhar próximo às pessoas que compram os seus produtos; e a mesma coisa se aplica a qualquer outro ramo de fabricação.

Encontramos também que o relacionamento dos fabricantes com seus clientes e fornecedores mudou completamente, tornou-se bem mais próximo e mais direto; houve um aprendizado por interação, por cooperação. Na verdade, eles fizeram todas as coisas que nós ensinamos nas nossas palestras, nos nossos seminários, nas universidades. Isso realmente aconteceu, e aconteceu no Brasil também e em vários outros países em desenvolvimento, onde as pessoas não esperam isso, necessariamente. Essa, por si só, foi uma descoberta importante, um achado importante. Mas se vocês conversarem sobre isso, o resultado não é tão surpreendente, dada a natureza do desafio.

O aspecto desapontador foi a falta de cooperação horizontal. Em alguns casos ela existia, mas era bem incomum e não era particularmente animadora. A nossa pergunta é: por que a cooperação foi tão baixa? Isso porque, na nossa discussão, particularmente nós, da área de ciência regional, que trabalhamos em relação a sistemas locais de inovação, sistemas de produção local, precisamos cooperar e muitas vezes queremos dizer que a cooperação horizontal precisa existir. Agora nós estamos todos cientes de que a cooperação e a concorrência ou competição coexistem. Nós, eu e você, podemos competir no mercado para produzir estas canetas, mas nós provavelmente precisamos cooperar se quisermos participar em feiras e exposições em países estrangeiros. Se você for um pequeno fabricante e eu também, nós não podemos por conta própria alcançar um padrão para ter um estande na feira em Dusseldorf ou Hanover; temos que fazer as coisas em comum. Então, a competição e a cooperação não são auto-excludentes, uma não exclui a outra. Eu acho que todos nós podemos concordar com isso. A pergunta é: por que houve tão pouca cooperação naquelas áreas onde a cooperação era necessária?

Dois fatores acho que são importantes para a nossa discussão. O primeiro é que o governo local, ou o governo estadual, teve pouquíssima capacidade de gerenciar o conflito que inevitavelmente existe em qualquer localidade. O gerenciamento de conflitos é algo que eu acho que precisamos colocar na mesa de qualquer nova discussão de política industrial; e isto está sendo muito negligenciado. Para se fazer isso, o que é necessário, então? A secretária Mônica precisa de um pessoal competente, uma equipe competente, que conheça esses conflitos setoriais e possa resolvê-los. As pessoas precisam ter uma idéia de como resolver estes conflitos. Essa capacidade é muito difícil de encontrar, não apenas no Brasil, mas em muitos outros países também. É algo que eu não tenho tempo para mencionar agora, mas eu acredito que, com certeza, existe fortemente a necessidade de se gerenciar conflitos, administrar conflitos.

A segunda razão para a falta de cooperação horizontal, ou cooperação local, diz respeito a algo que também é muito importante para a nossa discussão em relação a estratégias industriais locais. É o seguinte: qualquer sistema local de produção, qualquer *cluster* local, tem empresas líderes, companhias líderes, e companhias que as seguem, as seguidoras; e quanto mais o *cluster* local estiver integrado na economia mundial e,

portanto, na economia brasileira, ou mesmo na economia global, mais importantes as conexões entre essas empresas locais líderes e os seus clientes em outros países. Em outras palavras, as empresas locais são parte de redes locais, mas elas também pertencem a redes globais que têm parceiros locais e parceiros globais.

Então, o que nós descobrimos foi que, em muitos casos, a aliança com o parceiro em outro lugar, nos Estados Unidos ou na Europa, era mais forte que a aliança com outros atores na própria localidade, no ambiente local – é a respeito disto que eu quero falar um pouquinho mais, agora.

A existência de conflitos entre a rede local ou global depende do tipo de atividade, do objetivo, da estratégia local. Se o objetivo for o de melhorar a qualidade da produção, melhorar o processo de produção, estabelecer centros que possam certificar a qualidade de tudo, ou seja, tudo ligado à produção, aí não há conflito. Todos querem isso, todos desejam isso; quer seja um importador nos Estados Unidos ou Europa, quer sejam os produtores locais, ou o governo local, todos querem melhorar a produção. Então, não há problema aí.

O problema resulta quando as empresas que integram o sistema de produção local, particularmente as empresas líderes dentro dele, querem passar para além da produção, passar para o *design* e para o marketing. E por que isso passa a ser um problema? Bem, porque no momento em que vocês tentam isto, vocês entram num conflito direto com os seus clientes existentes, porque os grandes importadores, por exemplo de roupas, de calçados ou de muitos outros produtos, têm como negócio deles fazer o marketing; é o negócio deles definir o produto. Então, para sair da produção, onde os lucros e os salários entram em cena, e passar a fazer o *design* e o marketing, onde as possibilidades de ganhar mais dinheiro são melhores, isso aí torna o relacionamento bem mais difícil.

Então, em resumo, é menos provável você ter conflito ao focar estratégias locais de inovação relacionadas com o modo de produção, enquanto que estratégias de inovação local que têm o objetivo de reposicionar o *cluster*, deslocá-lo para cima, para adiante na cadeia produtiva, aí sim, isto é muito mais difícil.

Algo que nós encontramos ou descobrimos é que as alianças com os parceiros externos, freqüentemente, são mais fortes do que as alianças com os parceiros internos. Quanto mais bem sucedido o *cluster*, quanto mais ele esteja integrado na economia mundial, essa integração só pode ser bem sucedida se as suas empresas locais tiverem parcerias ou redes com empresas lá fora. E nós temos que reconhecer que as empresas locais com as quais a sua equipe trabalha, o Banco trabalha, elas são parte de redes de negócios locais, mas também de redes globais; ou, se for apenas para a produção, digamos, dentro do País, elas são parte de redes nacionais.

Quanto mais clara, quanto mais forte for a cadeia de produção, ou quanto mais organizada ela estiver, mais próximo o relacionamento entre as empresas locais e os parceiros globais ou externos. Nós vimos isto muito claramente no caso da indústria brasileira de calçados, que inclui alguns dos campeões mundiais na produção. Aqui no Brasil existem campeões mundiais de produção. Nós vimos ontem os números de alta produtividade aqui no Nordeste, contudo sabemos que a situação no Sul é bem melhor. Então, os campeões de produção mundial não tiveram sucesso passando para *design* e para marketing, porque importadores poderosos não têm interesse nisso, querem mantê-los fora disto.

Agora chega o aspecto mais interessante: os maiores avanços foram feitos não por essas empresas que tentam exportar para a América do Norte ou para a Europa, mas por uma nova geração de empresas que têm focalizado o mercado brasileiro, que estão abordando e focalizando a exportação para Argentina, Chile e Venezuela. Elas descobriram que a estrutura de mercado era bem mais solta, que os compradores não

controlam o mercado, e elas desenvolveram seus próprios *designs*, elas têm os seus próprios nomes de marcas, elas estabeleceram os seus próprios canais de mercado. Então, isso mostra novamente que inovações locais além da produção são possíveis sim, mas só são possíveis onde você não tem os agentes externos controlando completamente o mercado no qual você opera.

Eu menciono isso porque, como lhes falei, quanto mais bem sucedido for o *cluster* local em sua integração à economia mundial, mais difícil pode ser realmente conduzir estratégias locais do tipo que falamos, por causa do conflito em potencial (mas não um conflito necessário) entre redes locais e globais.

Se qualquer desses aspectos que eu falei for de interesse para vocês, aqui está o endereço eletrônico: www.ids.ac.uk/ids/global/coleff.htm, onde vocês têm resumos e sumários dos trabalhos que nós executamos, tanto aqui no Brasil como em outros países também.

Em resumo, era isso o que eu queria dizer. Espero não ter falado muito rápido e que vocês tenham tido condições de acompanhar minha palestra pela tradução simultânea. Permitam-me, apenas, repetir o quão estou alegre e feliz pela possibilidade de participar desse debate e colocar para vocês algumas questões que considero importantes para o tema essencial que temos aqui, que tem implicações reais para as pessoas participantes dessa sala, que querem fazer as coisas, melhorar o mundo. Eu também sou parte disso e estou pronto para o debate. Muito obrigado a todos pela atenção.

Mônica Clark

Origem britânica, absolutamente pontual e brilhante na sua exposição. Realmente, essas idéias efervescentes necessitavam de uma exposição muito mais demorada. Então, prosseguindo, passamos a palavra para o professor Victor Prochinik.

Victor Prochinik

Bom dia para todos. Eu também fico um pouco preocupado com o tempo, porque quero apresentar pelo menos alguns dados de um trabalho que acabamos de fazer, aqui no Banco do Nordeste, chamado “Identificação de Cadeias Produtivas e Oportunidades de Investimento no Nordeste do Brasil”. Esse trabalho acabou de ser editado, ele foi coordenado pela professora Lia Haguenauer e também por mim. Nós somos do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e gostaríamos de agradecer muito ao Banco pelo convite e pelo apoio que tivemos durante todo o trabalho.

Nosso trabalho tem como objetivo identificar as cadeias produtivas da economia do Nordeste do Brasil e apontar, para os públicos externo e interno do Banco do Nordeste, as oportunidades de investimento na Região. Esse trabalho procura ampliar a atração de investimentos para o Nordeste, retificar no mercado a disponibilidade de insumos e também mostrar os arranjos cooperativos que existem em algumas dessas cadeias.

O trabalho está dividido em três etapas: a primeira é a etapa da conceituação e da metodologia, na qual explicamos, mostramos e delimitamos essas cadeias produtivas. A segunda parte mostra a economia do Nordeste do ponto de vista macroeconômico: como são essas cadeias e como elas se comparam com as cadeias que compõem a economia brasileira como um todo. E na terceira parte nós estudamos cinco cadeias específicas: calçados, têxtil, petroquímica, siderurgia e cana-de-açúcar.

O que é uma cadeia produtiva? Uma cadeia produtiva é uma sequência de etapas, de atividades de transformação. Então, geralmente começa na extração, passa pelo beneficiamento ou transformação, depois por uma etapa de montagem e finalmente é

distribuído. Essa é a base da cadeia produtiva. Dentro das empresas que estão em cada uma dessas etapas, também existem atividades complementares, como *design*, qualidade, planejamento, serviços jurídicos, etc. Fora da cadeia, mas associadas a ela, existem instituições. Algumas são mais próximas e trabalham especificamente para a cadeia, como algumas escolas profissionais ou serviços de consultoria especializada; e outras instituições, chamadas genéricas, trabalham para conjuntos de cadeias. Então, as cadeias produtivas são um conjunto de setores ligados entre si por fortes relações de compra e venda e ligados aos demais setores industriais por relações menos intensas.

A importância das cadeias produtivas é que o investimento está diretamente associado às cadeias. O exemplo mais clássico é o da petroquímica, em que uma empresa não investe sozinha; as empresas vão em bloco e formam um pólo. Num outro extremo, nas cadeias mais simples, como por exemplo o artesanato, acontece a mesma coisa. Numa dessas cadeias, na hora em que foi destruído um esquema perverso de financiamento, que dominava a atividade dos artesãos dominando a distribuição, então, com a remontagem da cadeia, apareceram novas pessoas interessadas em vender aqueles produtos e explorar novos mercados, apareceram novos artesãos e escolas de artesanato, aumentou a variedade da produção e a venda de matéria-prima para esses empresários, o fornecimento e a qualidade dessa matéria-prima também melhoraram. Então, o crescimento econômico e o investimento estão diretamente associados às cadeias produtivas.

E examinando analiticamente esses diversos fatores, encontramos diversos tipos de sinergias que existem entre as empresas que estão situadas em etapas conseqüentes das cadeias produtivas. Um desses tipos são as sinergias dos efeitos para a frente e para trás. Se o mercado do setor da frente cresce, é claro que as oportunidades de investimento nos setores de trás também crescem. Pelo outro lado, se aparece um novo insumo, é claro que as oportunidades de investimento nos setores da frente também crescem.

Além desses aspectos, existe também a questão dos requisitos técnicos. As empresas, quando investem, têm que regular os seus insumos e criar uma filosofia de fornecimento desses insumos, assim como a filosofia de entrega desses produtos. Esse trabalho é feito dentro da cadeia. Por exemplo, no complexo têxtil, na cadeia têxtil, vemos que há uma tendência forte para que as indústrias de fiação e tecelagem se situem perto de onde existe o algodão, porque a variedade do algodão é muito grande. Então, problemas de comunicação entre os setores são bastante intensos e a proximidade passa a ser uma variável importante para o investimento. Ou seja, os efeitos que correm através da cadeia produtiva são relevantes para a atividade de investimento e uma parte substantiva desses efeitos está associada à localização, à proximidade espacial.

Existem vários tipos de cadeia e, neste ponto, podemos fazer uma ponte entre o que estou falando e o que o meu colega que me antecedeu falou. O que é um *cluster*? O que é, por exemplo, o *cluster* de calçados? O *cluster* de calçados é uma concentração local de diversas instituições; mas, na base produtiva, tem fabricante de calçados, vendedores para o mercado externo, fabricante de insumos, componentes, curtumes, uma cadeia. Ou seja, o *cluster* é uma cadeia produtiva. Agora, a noção de cadeia é uma noção mais ampla que a noção de *cluster*.

Muitas das cadeias são compostas, pelo menos em suas principais etapas, por grandes empresas, como a cadeia siderúrgica, a cadeia petroquímica. Então, a noção de cadeia abrange também outro tipo de rede, que são as redes compostas por grandes empresas ou, pelo menos, controladas por grandes empresas que estão em pontos estratégicos da cadeia. Um exemplo claro é o da cadeia automobilística: quando vem uma fábrica de automóveis para um lugar, discute-se a vinda dos componentes, a vinda dos revendedores, a vinda dos serviços técnicos, etc.

Vou dar um exemplo de uma cadeia. Nós fizemos um trabalho de delimitação de cadeias, em cima de uma matriz de insumo-produto do Nordeste brasileiro. Então, ao juntar os setores, ver que setores estavam mais próximos entre si e separar esses conjuntos de setores daqueles setores com os quais eles não têm tanta ligação em termos de compra e venda, nós encontramos as cadeias. Entretanto, uma característica desse trabalho é que as cadeias não são autônomas, elas não são separadas umas das outras. Sempre existem ligações entre setores de uma cadeia e setores de outra cadeia. Então, alguns dos cortes são necessariamente arbitrários.

Então, uma das cadeias que delimitamos é esta aqui: a cadeia têxtil, vestuário e calçados. Os setores de Beneficiamento, Fiação e Tecelagem de Fibras Artificiais e Sintéticas e Couros e Peles são os setores que pertencem à cadeia. Os setores: Culturas Industriais; Resinas, Fibras e Elastômetros; Outros Agrícolas a Abate, exclusive de aves, são setores que não pertencem à cadeia, mas têm uma relação estreita com a cadeia; ou seja, são os cortes necessários, porque todos os setores se ligam em maior ou menor grau com outros setores. A cadeia tem duas pernas: uma nos tecidos sintéticos, na cadeia de fiação sintética, e a outra é fiação, tecelagem e confecção de tecidos naturais, que se vão unindo nessas etapas de transformação.

Outra cadeia aqui é a cadeia da construção civil. Essa cadeia tem, ao final, o grande setor da construção e para ele converge uma série de cadeias de material de construção: a cadeia do cimento, a cadeia dos laminados plásticos, não aparece aí mas tem uma cadeia de produtos siderúrgicos que também vai para a construção, etc. Um aspecto interessante do trabalho de cadeias é que você pode pensar a cadeia em níveis mais agregados ou em níveis mais desagregados. Então, temos aqui uma grande cadeia da construção composta por várias cadeias menores: a cadeia do cimento, a cadeia dos laminados plásticos, etc. As cadeias são compostas por atividades.

As atividades da cadeia petroquímica consideradas foram: extração de petróleo e gás natural, refino de petróleo, petroquímica, fabricação de resinas e fabricação de adubos, mostrando o valor da produção (neste caso, o valor adicionado). A extração de petróleo e gás natural detém a maior parte do valor adicionado dessa cadeia (61%).

Esses dados, que estão exaustivamente expostos na publicação que acabamos de editar, na prática começam a mostrar algumas das questões da estrutura industrial do Nordeste. Uma delas é que a estrutura industrial do Nordeste está apoiada em algumas poucas cadeias, que são predominantes. Temos aqui a base agropecuária, que corresponde a 42% do valor adicionado no Nordeste, a construção, com participação de quase 34%, vindo em seguida as cadeias petroquímica, têxtil e calçados, eletro-eletrônica, química, metal-mecânica e papel e gráfica.

Comparando a estrutura industrial do Nordeste com a estrutura produtiva do Brasil, observa-se que a indústria nordestina é mais intensiva nas cadeias mais tradicionais, que são a base agropecuária e a construção. Dentro de cada cadeia também se observa que a indústria nordestina é mais intensiva em setores de *commodities*, como acabamos de ver na petroquímica, onde a extração de petróleo e gás e a petroquímica básica ocupam a maior parte do valor adicionado da cadeia. Os setores mais modernos são menos presentes na estrutura industrial do Nordeste em comparação com a estrutura industrial do Brasil como um todo.

Além de ser intensiva nas cadeias tradicionais e, dentro de cada cadeia, ser intensiva em certas atividades de *commodities*, a estrutura industrial do Nordeste apresenta como um terceiro problema o fato de que as cadeias são pouco densas; muitas vezes ocorre que uma atividade é feita no Nordeste mas as atividades seguintes ou anteriores não o são; ou seja, a produção local é muito pequena. Isso provoca problemas de

gerenciamento dessas cadeias e o Nordeste perde para outras regiões muitos dos efeitos econômicos que poderiam ser gerados.

A petroquímica, por exemplo, envia 34% do seu produto para outras regiões e 14% para o exterior; as resinas enviam 40% para outras regiões e 21% para o exterior; fiação e tecelagem de fios naturais enviam 29% para outras regiões e 7% para o exterior. Na cadeia petroquímica, isso recebe o nome de “turismo molecular”, porque os produtos petroquímicos vão para o Sudeste, são retransformados e voltam para cá na forma de produtos. Na cadeia de calçados acontece a mesma coisa, e eles chamam isto de “síndrome do caminhão”. Então, é por isso que é importante discutir o investimento e ampliar o investimento nas cadeias, porque esses buracos que existem nas cadeias são também oportunidades de novos investimentos. Havendo essas condições, as empresas, como no caso dos calçados, vêm para cá e vão formar esses *clusters*, como aconteceu no Sul do País.

A participação do Nordeste na economia nacional é de 15,6% do valor adicionado do país, mas essa contribuição nas diversas cadeias. Nós participamos com 22% da base agropecuária e 21% da construção, mas ficamos com apenas 2,3% da cadeia metal-mecânica.

Então, o nosso estudo faz isso: ele mostra a metodologia, depois apresenta uma visão geral das cadeias e depois discute o caso de cinco grandes cadeias. A partir da discussão de cada cadeia, identificamos oportunidades de investimento. Nossa constatação é que existe uma grande variedade de oportunidades de investimento no Nordeste. Aqui, vou mostrar apenas algumas por causa da escassez de tempo.

Um dos tipos de oportunidades de investimento é pela existência de mercados; então, existem mercados para os componentes de calçados, que são as novas empresas de calçados que estão instaladas aqui. Existem oportunidades para produtos complementares aos da cadeia: na medida em que o Nordeste já tem uma cadeia de fiação e tecelagem de produtos naturais, tem uma oportunidade para a cadeia das fibras sintéticas. Existem oportunidades por disponibilidade de insumos: na medida em que temos a cadeia petroquímica básica, pode-se desenvolver a petroquímica final. Existem oportunidades também pela substituição de cadeias em declínio; a cana-de-açúcar, principalmente nas terras onduladas de Pernambuco, é uma cadeia que está em relativo declínio, então aparece uma série de sugestões de novos produtos que poderiam substituir a cana-de-açúcar naquelas localidades; o eucalipto é apenas uma das muitas que foram citadas e que estão sendo estudadas. Há, ainda, oportunidades de investimento em novas cadeias, como a automobilística; oportunidades de investimento para aumentar a eficiência do processamento, que são os serviços técnicos; oportunidades de investimento em apoio a processos de integração vertical, que é o caso da siderurgia com os trefilados; oportunidades de investimentos para aproveitamento de subprodutos ou resíduos de processamentos, que é o caso dos resíduos da cadeia sucro-alcooleira; oportunidades pela existência de vantagens comparativas estáticas, que são as cadeias em que o Nordeste tem vantagens instaladas, como a fruticultura; e oportunidades para o adensamento de cadeias produtivas, como é o caso de calçados.

A cadeia de calçados é um caso muito interessante, porque vieram para o Nordeste, inicialmente, apenas as grandes empresas do Sul. Na prática, não vieram as empresas, vieram as fábricas, o que faz uma grande diferença hoje em dia, porque é muito mais interessante ter a empresa aqui do que apenas a fábrica. Isso porque, hoje em dia, uma grande parcela de serviços é feita na matriz das empresas. Os serviços de controle da qualidade, pesquisa e desenvolvimento, análise de mercado, propaganda, que são serviços que cada vez mais geram empregos e geram empregos bons, eles ficam junto da matriz, em São Paulo ou no Sudeste. Então, essas empresas de calçados vieram e se

instalaram no Nordeste de maneira muito espalhada, sua estrutura locacional é muito dispersa, e isso é bom para essas empresas, por duas razões, principalmente. Primeiro, porque elas sabem produzir bem e, portanto, não têm tanta necessidade de estar próximas umas das outras; e segundo, porque lá na matriz do Sul elas estão no *cluster*. Então, os fluxos de informação estão dentro da empresa, são intrafirma.

Mas, para o Nordeste, isso não é bom, porque, na medida em que não há uma concentração locacional das empresas, não aparecem muitas oportunidades para as pequenas empresas de calçados locais que complementam essas grandes empresas. As empresas médias do Sul também têm uma certa dificuldade de vir, porque também elas preferem ir para regiões que são pólos de produção. Então, o nosso trabalho sobre calçados acaba dizendo que, no Nordeste, se instalaram *proto-clusters* (quase *clusters*) e que a política de investimentos para o setor de calçados nesta Região deveria ser a de buscar o adensamento desses *clusters*, para criar aqueles efeitos aos quais se referiu o colega que falou antes de mim, ou seja, aqueles efeitos de cooperação e de sinergia que são tão úteis, principalmente para as empresas menores, o que seria o caso de novas empresas de capital local.

Por último, gostaria de mencionar apenas que nós tentamos fazer uma taxionomia desses tipos de cadeias e este é um trabalho que ainda está avançando. Então, uma classificação das cadeias poderia ser pensada de forma a contemplar quatro tipos. Um deles reúne as cadeias de produtos tradicionais, como é o caso dos têxteis e calçados, onde os projetos são de menor complexidade, o trabalho é menos qualificado e os mercados são em vendas associadas, em feiras, etc. Outro tipo de cadeia refere-se às cadeias de produtos maduros, em processos contínuos, como é o caso da petroquímica e da química, onde a organização da produção é a especialização por etapa, já aparece uma qualificação do trabalho muito maior, a organização das empresas é por integração não-hierarquizada, existem os contratos industriais e a forma de relacionamento é através de pólos. Um terceiro tipo de arranjos cooperativos aparece nos processos de montagem como na metal-mecânica, em que a tecnologia de produto é mais desenvolvida do que no caso dos produtos tradicionais, a organização da produção é a organização modular, como é hoje em dia na cadeia automobilística, o trabalho é mais qualificado do que nas cadeias tradicionais, as redes são redes hierarquizadas, porque aparece esta empresa automobilística que tem um grande comando sobre a cadeia e a infra-estrutura e é importante cuidar dos canais de escoamento, e a forma de relação também é em pólos. O caso da siderúrgica que está vindo aqui para Fortaleza é outro exemplo. E, por último, temos um outro tipo, que são as redes de produtos intensivos em tecnologia, como eletro-eletrônicos e software. Nesse último caso, a tecnologia de produto é ainda mais complexa, o ciclo do produto é ainda mais rápido, a organização da produção é através da pesquisa e desenvolvimento, o trabalho tem mais alto nível técnico, o mercado é feito de contratos de curto prazo, a assistência técnica é especialmente importante, a organização das empresas é de integração por competências complementares e um dos requisitos para a implantação desse tipo de cadeia é a infra-estrutura técnico-científica.

Acreditamos que ao mapear esses fatores necessários à implantação dos diversos tipos de cadeia poderíamos ajudar a atividade de investimento, de busca de novos projetos.

Mônica Clark

Agradecendo ao professor Prochinik, passamos então ao próximo palestrante, o professor Bialoskorski.

Bialoskorski

Inicialmente, eu gostaria de agradecer em especial ao Banco do Nordeste, pela oportunidade de estar aqui com vocês durante esses dias, e cumprimentar o Banco pela excelente organização desse evento. Gostaria de dar continuidade aos debates da mesa, sobre competitividade e arranjos institucionais, com um enfoque talvez voltado à empresa, à organização, e à capacidade e eficiência dessas empresas.

Quando se fala em arranjos institucionais, é importante ter duas balizas importantes. Uma delas é a redefinição dos processos de abertura comercial, mas, mais que isso, a redefinição do papel do Estado nos processos de desenvolvimento, que vai trazer aí um impacto grande em nível dos conceitos de desenvolvimento local e em nível também dos arranjos institucionais para que esse desenvolvimento local possa ocorrer.

Isso faz com que apareçam organizações não-governamentais e, mais do que isso, que esses arranjos de organizações não-governamentais, a exemplo do que são as cooperativas, a exemplo do que são as associações e a exemplo do que são as *networks*, ganhem de certa forma uma importância maior no desenvolvimento em nível local, ainda com algumas funções importantes como a função de alocação de renda, na equidade de distribuição de renda, na própria regulação de mercados, principalmente naqueles mercados mais concentrados, e ainda na prestação de alguns serviços públicos.

No Brasil, quando se fala dessa economia social, fala-se em algo perto de 200 mil organizações sem fins lucrativos. No caso daquelas organizações produtivas ou com atenção na produção, ou seja, as cooperativas, existem perto de 5 mil entidades, que estão envolvendo hoje em dia algo em torno de 5 milhões de associados, importantes nos processos produtivos dentro da agropecuária e dentro dos processos de exportação. Ou seja, temos hoje no Brasil o envolvimento de cerca de 220 milhões de pessoas nessas organizações.

Portanto, quando falamos da competitividade em nível regional, é importante ter uma idéia da coordenação dos processos, dos incentivos à própria organização econômica regional, e isto através do incremento do capital humano e, mais do que isso, com a utilização da idéia e de conceitos do capital social e da capacidade de organização da população local.

Aí se tem algumas idéias importantes, como a idéia do desenvolvimento, em que acabamos tendo os capitais físicos, os capitais financeiros, o próprio capital natural, que é dado, mas, sim, a capacidade da população local de se organizar para que esses capitais possam ser transformados de forma produtiva; e essa capacidade é dada também pela idéia de coalizão ou a idéia da capacidade de capital ou a idéia de capital social. Aí são condições não só de adaptação ambiental, de infra-estrutura física, mas, mais do que isso, de maximização da eficiência das organizações ou do funcionamento dessas organizações em nível local.

Podem ser dadas duas visões e dois tratamentos a essa questão. Num primeiro tratamento, pode-se olhar essa questão em torno da nova economia institucional, a economia dos custos de transação, que é um referencial teórico levantado pelo Williamson, ou seja, de como se dão as estruturas de governança entre os empreendimentos e internamente ao empreendimento de forma a minimizar os custos de transação entre os agentes e, portanto, estabelecer o que se chama uma estrutura de governança eficiente dentro de uma região. Isso é tão importante quanto a idéia do

estabelecimento dos *clusters* ou a idéia de disponibilidade de capital financeiro ou físico, etc. É a própria capacidade de se organizar, ou seja, de se estabelecer uma governança eficiente entre empreendimentos e internamente no próprio empreendimento.

A segunda abordagem, também importante, é de como se pode, de certa maneira, incrementar o nível de capital social ou o nível de coesão social dentro da comunidade, que vai permitir, num segundo estágio, a organização dos processos produtivos em si ou a transformação desses capitais e o acesso aos fatores de produção.

Aqui nós temos duas idéias: a primeira é a idéia da governança ou dos arranjos institucionais que vão possibilitar essa coordenação, e a segunda é a idéia do ambiente institucional ou dos agentes econômicos que possibilitariam, então, este nível de organização. O capital social pode ser aqui entendido como a presença de organizações para a cooperação, e não só cooperação entre empresas, como se tem na idéia de *cluster* ou de cadeias produtivas, ou dos sistemas agroindustriais, mas a própria empresa cooperada, ou a própria empresa que estabelece internamente mecanismos de cooperação que venham a facilitar a distribuição de renda e os níveis locais de renda dos agentes participantes, a formação das *networks* e a estabilidade, a formação desta coalizão de interesses.

Mediante estudos econométricos, através de um modelo logarítmico de renda em cooperativas, foi possível determinar que, para o Estado de São Paulo, as regiões que apresentam uma proporção maior de agentes econômicos cooperados em instituições cooperativas vão apresentar também um nível proporcional maior de renda. Isso quer dizer que, possivelmente, para cada aumento de 10% na proporção de agentes econômicos cooperados, existe aí um aumento de renda em torno de 2,5%.

Quando se analisa as cooperativas em nível do Brasil, é importante se ter uma idéia de como crescem estas organizações. Primeiro, nós temos uma organização em nível agropecuário, consumo, serviços, educação, trabalho, crédito, saúde e diversos setores econômicos diferentes, e isto está crescendo significativamente nos últimos anos. As cooperativas de crédito passam de 700 para 920 entidades, há uma variação de quase 60%, e essa variação ocorre logo após o estabelecimento do Plano Real, de certa forma como uma organização da sociedade em resposta a estímulos macroeconômicos do próprio plano de estabilização. Quando se vê o desemprego e as cooperativas de trabalho no País, é fácil notar que, conforme crescem os níveis de desemprego profissionais, cresce também a presença dessas cooperativas de trabalho. Temos gráficos sobre essa evolução nos setores agropecuário, de crédito e em uma série de outros setores da economia.

A cooperativa é uma empresa interessante porque ela acaba por contemplar, de um lado, os objetivos sociais de desenvolvimento local e os objetivos de distribuição de renda e de aumento de renda local; e, por outro lado, favorece o estabelecimento dos objetivos econômicos, objetivos de mercado e o acesso a consumidores em outros países.

Temos aqui também um modelo logarítmico que compara as empresas cooperativas com as empresas não-cooperativas, relacionando a idéia dos custos de governança financeiros e o tamanho da empresa. O que esse gráfico nos mostra é que, conforme a empresa cresce em tamanho, na empresa cooperativa os custos de governança financeiros crescem mais do que proporcional, ou com elasticidades maiores, quando comparados com os custos das empresas não-cooperativas ou de capital.

Mas, por outro lado, o gráfico também nos mostra duas zonas interessantes de estudo: uma é que, conforme a empresa cooperativa é menor, ela mantém vantagens frente à organização de capital; e conforme essas empresas são maiores, as empresas de

capital apresentam vantagens de governança financeira e de custos de transação frente às organizações cooperativas. Isso também foi estimado com modelos logarítmicos e as duas curvas foram estimadas para o Brasil, para empresas cooperativas e empresas não-cooperativas. Isso é importante porque, quando se pensa num arranjo institucional e numa competitividade local, tem-se que pensar na capacidade que os agentes econômicos terão de gerar essa renda e distribuir essa renda com equidade; e, segundo, que estas organizações precisariam necessariamente ser eficientes.

Há aqui alguns arranjos em que se tem as cooperativas centrais e as cooperativas singulares – cooperativas singulares que acabam por controlar uma sociedade anônima ou uma empresa não-cooperativa, como ocorre hoje em algumas cooperativas de leite do Estado do Paraná, como é a organização do cooperativismo holandês, por exemplo; ou a cooperativa que acaba por controlar como uma *holding* empresas não-cooperativas que acabam gerando essa renda. Aqui é interessante ver que o ambiente institucional em que isso deve ocorrer é a Lei 5.764, em vigor, embora se discuta hoje, em nível brasileiro, uma mudança na legislação que rege estas empresas com fins produtivos mas sem fins lucrativos, inclusive dando a oportunidade de haver aí certificados de aporte de capital, abertura de capital, enfim, uma flexibilidade maior na sua organização financeira; e a importância disso em nível de desenvolvimento regional.

Nós temos dois exemplos interessantes. Um é o de que a organização das cooperativas acaba se efetivando em próprias *networks* de trabalho, como ocorre no norte dos Estados Unidos e, hoje, em parte do Canadá, num movimento chamado de *new generation*, a nova geração de cooperativas, em que você tem pequenas empresas cooperativas distribuindo renda com uma equidade maior e se estabelecendo em *networks* produtivas. E, por fim, uma tendência que ocorre hoje no Estado de São Paulo, que são as cooperativas virtuais, ou seja, pequenas cooperativas que se formam como coalizão de produtores para comercializar flores ou grãos, etc., mas que acabam se formando somente quando o mercado exige. Não é a cooperativa que tem o armazém ou a unidade produtiva, é a cooperativa que arrenda a unidade produtiva ou arrenda o armazém quando necessita, ou estabelece um sistema de comercialização *on-line* ou de forma virtual. São cooperativas pequenas, altamente eficientes, com um nível bastante baixo de ativos e praticamente nenhuma inversão em ativos fixos, como imobilizados, terrenos, armazéns, linhas de produção, etc. Mas estes produtores organizados de forma virtual acabam arrendando de certa forma as unidades ociosas de outras empresas produtivas. É uma experiência bastante interessante.

Temos aqui, para o Estado de São Paulo, um mapa de intensidade de organização e de cooperação entre produtores. É importante ver que a região de Registro é uma região bastante pobre, tem um nível incipiente de organização, e Presidente Prudente também tem um nível incipiente de organização, enquanto o centro do Estado, região onde existe o café, a laranja, a cana, etc., tem níveis de organização mais altos.

O próximo slide mostra um mapeamento do nível de instrução da população, para o Estado de São Paulo, onde temos pessoas sem instrução, com nível primário, com segundo grau completo até o nível universitário; e é interessante ver que, também na região central do Estado, vai ocorrer um nível mais alto de instrução. Atualmente, estamos estudando um pouco a capacidade de organização de populações locais em paralelo à eficiência das organizações e ao nível de instrução, ou seja, em paralelo à discussão do próprio capital social.

Temos aqui uma pequena tabela sobre o valor médio da produção animal e vegetal do Estado de São Paulo e a produção agrícola, apenas como um exemplo; mas é possível ver, nessa tabulação especial dos Censos do IBGE, que o valor médio da produção daqueles produtores rurais associados em cooperativas e presentes nessas

networks acaba sendo significativamente maior do que o valor médio daqueles não-associados e do que o valor médio do Estado. Apenas como uma informação, esses associados são todos, em sua maioria, pequenos produtores rurais; os grandes estão fora. E o nível dos grandes produtores acaba apresentando uma situação inversa: um valor médio de produção mais alto daqueles que estão fora dessas *networks*.

Por fim, eu acho que, quando se fala em arranjos institucionais e quando se estuda ou se procura uma intervenção de competitividade local, hoje, é necessário ver o novo papel de Estado dentro da economia, dando as condições institucionais de desenvolvimento; a importância da sociedade civil nesse processo; a consideração do capital social como ente promotor; e, no final, a análise de estratégia do que nós acabamos conversando de uma forma muito rápida e um pouco mais das relações de governança ou de contratos que vão possibilitar esse nível de organização.

A estratégia local de competitividade vai depender, também, do grau de coesão social, da estratégia de capacitação e dos próprios empreendimentos e, por último, da minimização dos custos de transação e do estabelecimento de um nível mais eficiente de governança nessas relações de contrato. Eu acho que isso era o que eu gostaria de passar para vocês nesses vinte minutos, tenho consciência de que passamos de uma forma muito rápida em pontos muito importantes, em detalhes importantes de modelos, mas, de certa forma, esses trabalhos estariam disponíveis para vocês e várias dessas coisas estão escritas e discutidas em profundidade.

Talvez, então, a mensagem que seja importante é a de que o arranjo institucional dentro de uma estratégia de desenvolvimento local transpassa a ação do Estado, mas passa também pela capacidade de governança e de se estabelecerem eficientes relações entre as empresas. Obrigado.

Mônica Clark

Muito obrigado professor Bialoskorski. Eu acho que os temas estão se complementando, são muito interessantes as abordagens de cada um, e os expositores estão sendo absolutamente pontuais. Vamos ouvir agora um exemplo concreto de uma experiência bem-sucedida de desenvolvimento local, que é o Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste. Com a palavra o superintendente do Banco, Valdemar Barros Filho.

Valdemar Barros

Bom dia a todos aqui neste auditório e nos auditórios em São Luiz, Recife, Maceió e Salvador, bem como àqueles que nos assistem pela internet ou pela intranet do Banco do Nordeste. Nós tivemos a oportunidade de ouvir, nas palestras anteriores, uma série de informações riquíssimas envolvendo a questão de estratégias locais de competitividade e de arranjos institucionais.

O Banco do Nordeste, como banco de desenvolvimento regional múltiplo e um importante agente do Governo Federal, tem, sem dúvida, alguns instrumentos com os quais vem trabalhando, junto à sociedade, arranjos institucionais que consideramos estratégicos, que permitem uma forte interação com essa sociedade e uma aplicação dos conceitos que vimos até agora há pouco.

Por exemplo, nós podemos aqui lembrar, rapidamente, a consideração do novo modelo institucional, falado praticamente por todos os palestrantes anteriores, em que é fundamental, hoje, no mundo globalizado, a competitividade, e ela é muito associada a um compartilhamento de gestão, a uma participação da sociedade, a uma organização da sociedade, trabalhando inclusive com a visão de cadeia produtiva; o mesmo acontece

com o fortalecimento do capital social – nós ouvimos agora há pouco o professor Sigismundo abordando em detalhes esta questão, que é cada vez mais importante e que requer um processo contínuo de coalizão das organizações da sociedade. Também trabalhamos a inovação tecnológica, um requisito hoje fundamental de sobrevivência e de sustentabilidade para as empresas que querem se mostrar válidas; trabalhamos conceitos de pólos de desenvolvimento e *clusters*, aqui também detalhados tanto pelo professor Hubert quanto pelo professor Victor, por exemplo; o Banco do Nordeste considera também os trabalhos de eixos do Programa Avança Brasil, embora trate até de uma forma mais ampla a questão, também estimulando e trabalhando com atividades de economias não-dinâmicas; e trabalhando com o conceito de visão de cadeias produtivas junto a essa sociedade e com a importante ampliação, muito necessária para o País, de uma base exportadora.

A partir dessas estratégias, nós passamos a trabalhar em cada município o desenvolvimento econômico local, levando em consideração, a todo momento, essas estratégias. E o que diferencia o Banco do Nordeste – e esses instrumentos ou arranjos institucionais – é exatamente a forma de atuar. O Banco do Nordeste, a partir de 1995, tem passado por um processo permanente de mudanças sob a liderança do Presidente Byron Queiroz; mudanças muito voltadas para o seu negócio, que é desenvolvimento.

Então, a partir dessa visão é que o Banco do Nordeste vem disponibilizando, por exemplo, desde 1996, uma nova competência na empresa, os agentes de desenvolvimento. Nós temos 480 agentes, técnicos que trabalham nos municípios – são 1.955 municípios na área de atuação do Banco, que abrange a Região Nordeste, o norte de Minas e o norte do Espírito Santo – e cada agente de desenvolvimento, trabalhando em quatro municípios, procura sensibilizar e mobilizar a comunidade, inserir os integrantes da comunidade na economia, em atividades vocacionadas locais, procura organizá-los em associações, em cooperativas. E a partir, então, desse processo de estruturação de demandas e de organização, ele leva o segundo instrumento, que é a Agência Itinerante. Esta Agência Itinerante é uma agência móvel, que já realizou nesses últimos dois anos aproximadamente um milhão e meio de atendimentos a clientes, dando comodidade aos municípios, distritos e povoados, com presença local, fazendo com que o Banco tenha saído de uma atuação mais forte em 200 municípios para uma atuação muito forte em todos os 1.955 municípios.

Nós podemos observar como terceiro instrumento de destaque os pólos de desenvolvimento integrado, tanto agroindustriais quanto de turismo, que vêm realmente potencializando muito determinadas áreas, mesorregiões, trabalhando uma determinada atividade econômica vocacionada e permitindo assim que, com essa concentração de esforços do Banco do Nordeste e de todos os parceiros, possamos impulsionar, acelerar esse desenvolvimento, e de uma forma sustentável.

Chegamos, então, ao Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste. O Farol do Desenvolvimento Banco do Nordeste é um espaço de discussão que o Banco disponibiliza em cada município – atualmente em 1.950 municípios, dos 1.955 existentes na área de atuação do Banco –, em que discute com todas as lideranças da comunidade acerca das questões para a promoção do desenvolvimento sustentável do município e transforma essas questões em ações, em resultados, com agendas de compromissos conseqüentes. Esse trabalho é feito pelo agente de desenvolvimento e pelo gerente, no sentido de mobilizar esta comunidade, fazendo convergirem as ações, embora considerando as diferenciações dos atores locais.

E aí é muito importante o papel do Banco nesse contexto, porque é um papel institucional, empresarial, um papel neutro no processo, em que ele leva em consideração os diferentes interesses, tanto interesses de prefeituras, interesses de

setores como sindicatos de produção, organizações não-governamentais e assim por diante; e, já que ele está trabalhando com a comunidade antes dessa reunião, tem uma percepção das reais necessidades dessa comunidade, e então considera essas diferenciações para que todos possam convergir para um propósito comum, para realmente serem efetivos no atendimento dos anseios, dos desejos, da vontade da comunidade. E essa é uma forma de criar uma ambiência favorável para que o Banco do Nordeste e as outras empresas possam disponibilizar também o recurso econômico de uma forma sustentável, que dê retorno e promova realmente o desenvolvimento, porque sabemos que não necessariamente o crescimento econômico promove desenvolvimento. Por isso, o Banco do Nordeste, a partir da dimensão econômica, vem integrando, harmonizando as demais dimensões do desenvolvimento e definindo ações concretas para essa integração, envolvendo as dimensões ambiental, sócio-cultural, informação e conhecimento e político-institucional. Essas reuniões têm uma agenda de compromissos concretos, com desdobramentos, e esses desdobramentos com uma prestação de contas em cada uma das reuniões de trabalho, que são, na verdade, oficinas muito interessantes de oportunidades de capacitação.

Também podemos aqui observar, só para dar uma idéia desse trabalho, que nós estamos com um ano de atuação do Farol do Desenvolvimento; e neste ano nós tivemos um primeiro momento, de formação do Farol do Desenvolvimento, com a construção de um acordo de cooperação, a identificação dos valores locais, dos princípios – e aí, sim, trabalhando logo no primeiro momento a questão atitudinal, para que pudéssemos alavancar do ponto de vista de processo, do ponto de vista de tecnologia, e assim por diante.

Num segundo momento, passamos a trabalhar com todos esses líderes, em todo o Nordeste, a estruturação das cadeias produtivas, para que eles tenham uma noção do que é uma cadeia produtiva, de como se trabalhar e quais são os elos da cadeia, envolvendo insumos, produção, beneficiamento, comercialização e distribuição ao mercado consumidor. Eles foram identificar esses elos na comunidade e os trouxeram para o Farol, para a construção de alianças estratégicas – um exercício de aprendizado importantíssimo, utilizando o perfil econômico dos municípios, que o ETENE, o Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste, nos disponibiliza, e o Banco todo utiliza. Esse perfil indica, para cada município, que atividades têm alta competitividade, média ou baixa competitividade, potencializando muito o trabalho do Banco junto às comunidades nordestinas.

Recentemente, trabalhamos em todos os municípios a visão de futuro do município. Agora já completamente conectados com o que está acontecendo no mundo, sabendo como trabalhar as cadeias produtivas, conhecendo as alianças estratégicas, podemos trabalhar a visão de futuro do município, definindo que valores e que mudanças importantes devem acontecer em cada município, e que prioridades de atuação devem ser definidas. Neste momento, estamos trabalhando um modelo de desenvolvimento social, ou gestão social, e em agosto estaremos num momento de prestação de contas, de compartilhamento de ações, num balanço social do município.

Só para dar uma idéia em termos de exemplo, nós podemos citar a cadeia produtiva e a aliança estratégica envolvendo o município de Guanambi, que vem trabalhando a estruturação da atividade de apicultura. Foram estabelecidas parcerias com a Associação de Apicultores de Pindaí, em conjunto com a Universidade Estadual, a Escola Família Agrícola e a Pastoral da Criança e do Menor, fornecendo-se conjuntamente a capacitação, com a jornada do produtor rural, oportunidade de capacitação que o Banco disponibilizou, seminário de capacitação das organizações associativas e treinamento em apicultura. E logo no primeiro momento o Banco financiou projetos para a produção

e beneficiamento do mel, contemplando inicialmente 22 famílias e gerando 66 empregos.

Quanto à visão de futuro, citamos aqui o caso de Campo Alegre, em Alagoas, que definiu como sua visão de futuro “um município politicamente instruído, com igualdade social, fortalecido nos setores do comércio, da agroindústria e dos serviços, com uma pecuária diversificada e produtiva, geradora de riquezas e desenvolvimento para todos”. E dentre as estratégias ou prioridades para os próximos cinco anos, a comunidade local definiu: o financiamento do setor rural e comercial, a organização das comunidades rurais, o incentivo à diversificação de culturas agrícolas, a análise de solo, a alfabetização – essa é uma questão crítica para eles, então decidiram incentivar e trabalhar a questão da alfabetização no setor rural – e a adoção de convênios e fundos de aval para lastrear o financiamento de mini e pequenos empreendedores no município.

Citando outro exemplo, temos Buenos Aires – não a Buenos Aires da Argentina, mas a Buenos Aires de Timbaúba, Pernambuco, que definiu como visão de futuro: “unidos construiremos o desenvolvimento do nosso município através de ações estruturadoras, objetivando desenvolver atividades agropecuárias existentes, aumentando a capacidade de armazenamento hídrico, e fortalecer a cultura do inhame, induzindo a atividade irrigada”. Dentre as prioridades, podemos citar a criação de cooperativa para comercialização de produtos agropecuários, para fazer acontecer a visão de futuro, gerando novos negócios e agregando valor ao beneficiamento da mandiocultura.

E dentre os vários casos de sucesso – hoje mais de mil registrados em um ano do funcionamento do Farol do Desenvolvimento – podemos citar o de Parnamirim. Trabalhando a cadeia produtiva do turismo, inclusive associado ao Pólo Integrado de Turismo lá no Rio Grande do Norte, que é o Costa das Dunas, Parnamirim financiou, num programa de melhoria da qualidade do meio ambiente, taxistas que usam gás como combustível. A conversão reduziu em 75% a poluição provocada pelo uso desses veículos e proporcionou aos taxistas economia suficiente para o pagamento dos financiamentos.

Para dar uma idéia prática de como funciona o Farol, vamos agora acessar a ata da reunião em que foi tratado este caso de sucesso e destacar dois ou três trechos, rapidamente, até para visualizar como nesses instrumentos que o Banco disponibiliza vem sendo adotado um forte componente de tecnologia da informação, como suporte a esses negócios. Temos atas descritivas de todas as nossas reuniões e agendas de compromissos concretos. Então, temos aqui a ata da reunião em que o Nivaldo citou o exemplo da ação do Farol do Desenvolvimento de Parnamirim, destacando a parceria que resultou no atendimento aos taxistas do município, que se constituiu num caso pioneiro que tem servido de referência para outros municípios. Podemos ver nessa ata o depoimento do Raimundo Marciano Júnior, da Assembléia Legislativa, dizendo que destacou a parceria da Prefeitura com o Banco do Nordeste e parabenizou o Banco pela ações concretas, mediante a atuação do Farol do Desenvolvimento, onde, a partir da participação da comunidade, foram efetivadas ações que resultaram no atendimento aos microempreendedores do setor informal que estavam à margem do crédito, dando-lhes oportunidade de geração de renda. E na mesma ata, o último depoimento, da Maria Helena Almeida de Oliveira, dizendo que deu nota 1.000 pelas ações do Banco no município, reafirmando que o Banco, através do Farol do Desenvolvimento, veio diminuir uma situação de miséria profunda existente entre as classes mais humildes. Muitos não tinham esperança sequer de colocar comida no prato dos filhos; no entanto, com apoio do Banco, estão conseguindo montar o seu próprio negócio e novamente alimentar sua família.

Então, esse é um testemunho da importância de se trabalhar de forma compartilhada, de se trabalhar em função de um propósito comum. E como resultados quantitativos podemos citar que tivemos, nesse primeiro ano de funcionamento do Farol do Desenvolvimento, 11.000 reuniões de trabalho, com 22.000 compromissos gerados, mais de 12.000 compromissos já cumpridos, a maioria deles de ação local – a articulação, a integração desses parceiros, desses líderes, é que tem promovido esse resultado –, e com mais de 243.000 participações de lideranças da comunidade.

Esses arranjos que o Banco do Nordeste disponibiliza têm permitido que nos últimos cinco anos o Banco tenha saído de 27.000 projetos financiados/ano, em 1994, para 517 mil projetos financiados em 1998; e em 99, mesmo sendo um ano restritor, foram 404 mil financiamentos. Isso aqui é fluxo, não é somatório. Em termos de recursos aplicados, foram R\$ 615 milhões em 94; e após a mudança do Banco, interagindo com a sociedade e mudando significativamente, o volume das aplicações cresceu exponencialmente para R\$ 3,2 bilhões. Em termos de clientes, tínhamos 78 mil, em 1994, dos quais 46 mil eram agentes produtivos, e houve um desinvestimento inicial, chegando hoje a 1.103 mil clientes, gerando um volume grande de oportunidades de emprego na Região. No ano passado, foram 443 mil empregos.

O Crediamigo, que atua no setor de microfinanças, no setor informal, nesses dois anos de funcionamento tem R\$ 170 milhões de recursos aplicados, com quase 270 mil empréstimos realizados. No âmbito dos Fundos de Aval ou Fundos de Desenvolvimento Municipal, já são quase 1.400 fundos, com depósitos no valor de R\$ 28 milhões, gerando uma alavancagem de 500 milhões de aplicações nos municípios onde se fechou Fundo de Aval. Nas atividades de capacitação, em 99 nós propiciamos 224 mil oportunidades de capacitação de agentes produtivos, clientes do Banco, e em 2000, neste primeiro semestre, foram oferecidas quase 200 mil oportunidades de capacitação de agentes produtivos.

Olhando a distribuição dos recursos nos últimos cinco anos, nós disponibilizamos para a sociedade nordestina R\$ 12 bilhões, atendendo 1.400 mil projetos. Os pequenos e médios empreendedores foram atendidos com 99% da quantidade e 74% do valor dos financiamentos contratados. Assim nós concluímos, concordando com a Mônica, quando mencionou, inicialmente, que estamos vivendo a aplicação de estratégias locais de competitividade; e é muito importante que prossigamos juntos, porque o desafio é muito grande para desenvolvermos a nossa Região.

Mônica Clark

Obrigada Valdemar. Abrimos agora para as perguntas, os debates, e a previsão é que tenhamos mais 20 minutos para este momento. O Valdemar está informando que, se houver interesse da platéia, depois desses 20 minutos de debates ele tem um filme para apresentar, de cinco minutos. Temos aqui dois inscritos e, antes de facultar a palavra ao auditório, teremos as participações das superintendências.

Mestre de Cerimônia

Iniciaremos os debates com as participações dos debatedores das Superintendências de São Luís, Recife, Maceió e Salvador, e depois passaremos às perguntas deste auditório, que é a base central do evento. Cada uma das Superintendências vai encaminhar uma pergunta formulada por nossos convidados para ser respondida por um dos palestrantes que compõem a mesa. Portanto, vamos inicialmente chamar São Luís

do Maranhão, que já está na linha. Boa tarde São Luís do Maranhão, apresente-se companheiro e pode encaminhar sua pergunta.

Guido Carneiro, Gerente da Agência Metro do Banco do Nordeste em Teresina

Boa tarde. Temos uma pergunta do Dr. Paulo Eduardo, administrador de empresas, dirigida ao Dr. Victor Prochinik. “Na prática, tem-se observado que os governos e instituições não estão conscientes da importância da formação de cadeias produtivas para consolidação das atividades regionais. Como podemos fazer para reverter este quadro?”

Victor Prochinik

De fato, ele tem toda razão. Existe um pequeno nível de consciência sobre a importância das cadeias produtivas e da cooperação entre empresas. Também ao nível dos empresários ainda existe relativamente pouca consciência. Entretanto, existe uma série de iniciativas que podem ser tomadas no sentido de diminuir esse problema. Então, a própria iniciativa do Banco do Nordeste, os trabalhos que vão sendo feitos e os resultados que vão aparecendo vão modificando a opinião desses governantes.

Mestre de Cerimônia

Vamos agora receber a participação de Recife, Pernambuco. Boa tarde aos nossos convidados de Recife. Por favor, apresente-se companheiro e formule sua pergunta aos componentes do Fórum.

Maurício Assuero, da Faculdade Boa Viagem

Boa tarde. A pergunta é dirigida ao Dr. Valdemar. O desenvolvimento a partir da polarização de setores deve gerar a especialização na produção. Esse fato não corre o risco de gerar vantagens comparativas entre as regiões e, com isso, beneficiar as regiões que se especializarem em produção de produtos elásticos em renda – por exemplo, tecnologia pura – e prejudicar as regiões especializadas na produção de produtos inelásticos em renda, como por exemplo, produtos agrícolas?

Valdemar Barros

O Banco do Nordeste, como vimos agora há pouco, vem procurando trabalhar todas as atividades econômicas, mas levando em consideração a ambiência local; e na medida em que faz isso, ele leva em consideração todos os estudos, e esses estudos permitem que o Banco trabalhe a competitividade dessas atividades econômicas que aqui classificamos como P1, de alta competitividade, mas levando em consideração as vantagens comparativas e transformando-as em vantagens competitivas, considerando a visão de cadeia produtiva aí nesse contexto e agregando os valores da própria mesorregião ou do próprio município como um diferencial competitivo.

Então, nós observamos que a partir da consideração da realidade local, do mercado-alvo, das competências existentes, do fomento àquelas atividades econômicas associadas às demais dimensões, todos esses mecanismos de certa forma protegem ou criam uma ambiência favorável de sucesso e de sustentabilidade, reduzindo aí o risco de problemas relacionados à questão da especialização e da própria competitividade.

Mestre de Cerimônia

Agora, vamos à Superintendência do Banco do Nordeste de Maceió, Alagoas. Boa tarde aos nossos irmãos alagoanos. Por favor, apresente-se o convidado com a pergunta.

Braz Rodrigues de Moura Júnior, do Banco do Nordeste

Boa tarde. A pergunta é dirigida ao Dr. Sigismundo Neto. Dando ênfase aos seus comentários sobre o novo papel do Estado, Estado animador, como o Sr. vê as ações do Banco do Nordeste nesta Região, um banco controlado pelo Governo Federal, que fomenta o desenvolvimento através de crédito e capacitação técnica. O Banco está plenamente inserido neste novo contexto? Os bancos de desenvolvimento regionais devem continuar desempenhando esse papel?

Sigismundo Bialoskorski

Sem dúvida nenhuma que sim. Existe um espaço para o Estado e esse espaço é um espaço bastante nítido e bem delimitado. Mesmo numa economia aberta, numa economia, de certa maneira, com níveis de competição maiores, o Estado é um importante regulador, é um importante agente fomentador e incentivador, inclusive regulador desse próprio desenvolvimento.

Por outro lado, tem-se que pensar também que a sociedade civil, as organizações não-governamentais e, em particular, quando se fala em banco de desenvolvimento, as próprias cooperativas de crédito, elas se encontram hoje, de certa maneira, crescendo de forma bastante intensa. Isso nos faz pensar e analisar que, de certa forma, quando se pensa na função do Estado, tem-se que pensar também na função da população civil organizada como mote e como incentivadora desse desenvolvimento regional. Hoje as cooperativas de crédito têm seus bancos de crédito, o BANCICRED, o BANCOOB, que têm uma ação pequena ainda em nível de Nordeste, mas uma tendência de crescimento. Portanto, não se trata de se retirar a função do Estado ou a função dos órgãos incentivadores estatais, mas sim de se pensar nessa atuação em conjunto com a população civil organizada.

Mestre de Cerimônia

Vamos agora à Superintendência em Salvador. Bom dia Bahia, pode encaminhar sua pergunta.

Jeová Lins de Sá, Gerente da Agência Salvador-Centro, do Banco do Nordeste

A pergunta é de Alfredo Alves, da Embrapa, para o Dr. Victor Prochinik. “No item oportunidades de investimentos no Nordeste, foi citada rapidamente a fruticultura. O Sr. poderia nos dizer onde estas oportunidades foram identificadas e qual a importância da fruticultura para a economia do Nordeste?”

Victor Prochinik

A fruticultura não foi uma das cadeias que foram estudadas especificamente. Ela foi citada, por exemplo, no caso da cana-de-açúcar, e como uma atividade alternativa.

Então, às vezes é difícil eu entrar em questões mais específicas e pontuais sobre esse caso.

Mestre de Cerimônia

Dra. Mônica, com a sua permissão, nós abrimos os debates para Fortaleza, Ceará. Em função do número de participantes, vamos trabalhar com apenas duas perguntas. Por gentileza, o Sr. apresente-se e encaminhe a sua pergunta, fique à vontade.

Do Auditório

Obrigado. É só mais um esclarecimento que eu gostaria de ter do professor Sigismundo sobre aquele gráfico em que os custos de governança das cooperativas crescem com o tamanho e chegam a sobrepujar os custos das empresas capitalistas normais. Eu gostaria de saber se vocês fizeram estudos para determinar quais são os motivos desse comportamento da curva.

Sigismundo Bialoskorski:

Sem dúvida nenhuma, fizemos. Isso foi estimado não só com modelos logarítmicos – então existe uma estimativa e existe um erro dessa estimativa, estimativa de parâmetros, etc. – como também existe aí uma discussão sobre o porquê de ocorrer isso. Existe um crescimento deste custo financeiro de governança, que nós estamos chamando de custo de capital para essas empresas, diretamente relacionado com a arquitetura de contrato de uma empresa dessa e com a possibilidade que ela tem de abertura de seu capital; ou, de certa forma, de acessar mercados financeiros e mercados de capitais mais eficientes, o que não ocorre com as cooperativas.

Daí a importância da reforma da legislação no Brasil, que, de certa forma, nós estamos acompanhando, participando diretamente com o Legislativo e o Executivo, em Brasília. Realmente, isso acaba sendo algo bastante complexo, o modelo é detalhado, eu tenho coisas escritas sobre isso e talvez nós pudéssemos conversar mais longamente durante a tarde sobre cada uma dessas razões.

Mestre de Cerimônia

A segunda e última pergunta será formulada pelo Dr. Sérgio de Souza Alcântara, Presidente do Centro Industrial do Ceará. Dr. Sérgio.

Sérgio Alcântara

O Sr. vem colocando uma redefinição do papel do Estado, que o Sr. tem chamado de governança, e eu tenho uma dúvida muito grande sobre isso. Nós temos visto que, realmente, nessa redefinição do papel do Estado – da União, digamos assim – nós vemos dois papéis distintos, considerando o perfil que o Brasil tem hoje em dia. Em algumas regiões em que o progresso já chegou com mais facilidade, é fácil entender-se o desinvestimento do Estado nessas regiões; é fácil entender-se que aquilo passaria para a iniciativa privada de alguma forma, porque já houve um investimento social naquelas regiões, onde você já conta com um desenvolvimento educacional, de saúde e um nível cultural mais elevado do que em diversas regiões do Norte e Nordeste, digamos assim. Mas, como vimos ali num depoimento muito interessante de uma das pessoas que

participou do Farol do Desenvolvimento, o nível social dela ainda está pela luta do alimento; ela ficou feliz porque a parceria com o Farol fez com que ela pudesse alimentar a família. Quer dizer, é uma busca muito desigual. Então, você não nota que precisaria ter dois papéis diferenciados do Estado nessa indução e na governança, como você fala, não do auto-sustentamento e coisas desse tipo?

Sigismundo Bialoskorski:

Sem dúvida nenhuma. Eu gostaria de deixar bastante claro que esta redefinição do papel do Estado não passa por um idéia de ausência do Estado. O Estado é necessário. O Estado é necessário para regular mercados, o Estado é necessário para redistribuir de certa forma a renda, o Estado é necessário para incentivar unidades de produção, *clusters* de produção; enfim, o Estado tem uma função bastante relevante e bastante nítida. E essa função, sem dúvida nenhuma, é muito diferente nas regiões desenvolvidas do Centro-Sul, nas microrregiões mais desenvolvidas no Centro-Sul e nas outras regiões menos desenvolvidas. O papel do Estado é diferente não só entre as macrorregiões brasileiras, mas também entre as microrregiões, dentro de cada uma dessas macrorregiões ou de cada um dos Estados.

É importante notar, por outro lado, que a idéia do Estado interventor ou a idéia daquele Estado antigo passa por uma releitura; e essa releitura também passa pela idéia da formação não só dos *clusters*, dos sistemas agroindustriais ou das cadeias agroindustriais, como também da organização da própria população civil, que chamamos hoje de capital social; ou seja, da capacidade que se tem de organizar, de forma social, coalizões e interesses que venham estabelecer uma governança e que venham, por si sós, possibilitar um processo de desenvolvimento e um *start* de um processo produtivo de desenvolvimento. Sem dúvida nenhuma, o capital financeiro, o capital físico, ou seja, o capital humano e o próprio capital natural são de certa maneira fundamentais nesse processo; e o Estado como coordenador desse processo tem uma função nítida.

Mestre de Cerimônia

Senhoras e Senhores, voltamos à mesa com a Dra. Mônica Clark Nunes Cavalcante, para suas considerações finais.

Mônica Clark

Encerrando, gostaria de me congratular mais uma vez com o Banco do Nordeste por esta iniciativa, e parabenizar cada um dos participantes desse painel pelo sucesso com que chegamos ao final dos nossos trabalhos nesta manhã. Boa tarde a todos.