



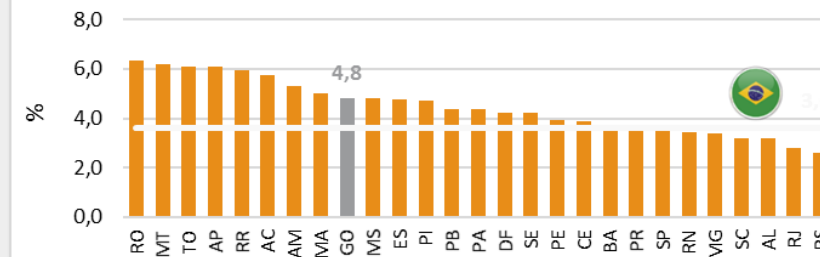
## PLANO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO INTEGRADO GOIÁS

Relatório de Entrevistas

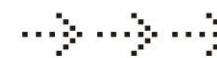
julho 2016

- O estado de Goiás tem apresentado um crescimento econômico notável nas últimas décadas, superando o crescimento do País em vários momentos.
- Em 2013, o PIB goiano superou a marca dos R\$ 151 bilhões, elevando a participação do estado no produto gerado do país para 2,8% (contra os 2,5% registrados em 2002). O estado atualmente ocupa a 9ª. posição no ranking dos maiores PIB brasileiros.
- O que fazer para que Goiás continue em trajetória ascendente de crescimento? Quais são os limites e possibilidades que se abrem ao Estado no futuro de médio e longo prazos? Quais os setores ou segmentos produtivos que encontram maiores chances para continuar alavancando o desenvolvimento do Estado? Qual poderá ser a “cara” do estado de Goiás daqui há 20 anos?
- Estas são algumas das perguntas que balizaram as 15 entrevistas realizadas junto a empresários, lideranças e representantes de instituições, que foram convidados a refletir sobre os desafios que se colocam a Goiás no médio / longo prazos e sobre os caminhos que devem ser trilhados para melhoria da competitividade do estado.

TAXA MÉDIA DE CRESCIMENTO REAL (%A.A.) DE 2001 A 2010\* DO PIB DOS ESTADOS BRASILEIROS



Fonte: Cálculo Macroplan com base nos dados do IBGE.  
\*IBGE disponibilizou a taxa de crescimento consolidada até 2010..



- As entrevistas, que tiveram por objetivo coletar as opiniões e expectativas destes atores em relação ao desenvolvimento econômico de Goiás, serão utilizadas como subsídio ao Planejamento Estratégico de longo prazo de Goiás – horizonte 2035.
  - Este relatório apresenta a consolidação destas percepções em torno de pontos centrais do planejamento, chamando atenção para as convergências e divergências encontradas. Ressalta-se que, como se trata de percepções, são interpretações subjetivas da realidade, podendo ter maior ou menor aderência aos fatos e dados estatisticamente mensurados.
  - Os atores entrevistados foram definidos pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de Goiás e as entrevistas, bem como a elaboração do relatório, ficaram a cargo da Macroplan.
  - A todos foi assegurado o anonimato em relação às opiniões emitidas. Cabe ressaltar que como ocorre em qualquer esforço de síntese, há o risco de perda do contexto em que as opiniões são elaboradas e da riqueza e complexidade das relações tecidas entre os eventos e os atores que sobre eles discorrem. Entretanto esta perda é compensada pelo ganho em escala e pela pontuação dos aspectos de maior relevância para o conjunto dos indivíduos que participou da pesquisa.
- *15 pessoas entrevistadas entre junho e julho de 2016*
  - *Diversidade de atores consultados: reitores de universidades, empresários, presidentes de federações e associações*
  - *Duração média das entrevistas – 1h, resultando em mais de 17 horas de gravação*
  - *120 páginas de transcrições*

- O relatório está estruturado em sete capítulos, acompanhados de um resumo executivo e anexo contendo a relação dos entrevistados. Os capítulos são assim compostos:
  1. apresenta fatos e eventos descritos como significativos na trajetória econômica do estado de Goiás - os grandes marcos.
  2. esmiúça o desenvolvimento das últimas décadas através da identificação dos seus fatores causais e das consequências nas dimensões econômica e social.
  3. aborda os principais elementos de base para a reflexão estratégica voltada à construção do futuro de Goiás: seus ativos e diferenciais bem como os gargalos e desafios que precisam ser enfrentados.
  4. foca no desenvolvimento futuro a partir de uma ótica setorial: os setores já enraizados, os que encontram maiores chances de desenvolvimento, e aqueles que devem ser as principais 'apostas' para as próximas décadas.
  5. apresenta tendências de desenvolvimento mundiais e nacionais com impacto na economia goiana e ainda as tendências estaduais, além das grandes incertezas, e suas possibilidades de evolução definindo cenários distintos.
  6. expõe atributos da visão de futuro para Goiás. Respondendo à questão – “Aonde Goiás pode chegar em 2035?”, são tratadas visões referentes a aspectos econômicos, sociais, políticos e ambientais
  7. descreve as grandes ações e iniciativas estratégicas relevantes que permitirão que a visão de futuro esboçada se materialize

## Resumo executivo

Slide 6

**1** EVOLUÇÃO ECONÔMICA DE GOIÁS

Slide 20

**2** POR DENTRO DO CRESCIMENTO – SUAS CAUSAS E RESULTADOS

Slide 24

**3** FUNDAMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DO FUTURO – DIFERENCIAIS, ATIVOS, DESAFIOS E GARGALOS

Slide 34

**4** POSSIBILIDADES PARA O FUTURO – DINÂMICA DE DESENVOLVIMENTO DE SETORES ESPECÍFICOS

Slide 49

**5** MAPEANDO DO FUTURO – TENDÊNCIAS, INCERTEZAS E CENÁRIOS

Slide 65

**6** CONSTRUINDO O FUTURO – ATRIBUTOS DO ESTADO DESEJADO (VISÃO DE FUTURO)

Slide 85

**7** DEFININDO OS RUMOS – O QUE É PRECISO FAZER PARA CHEGAR LÁ (AÇÕES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS)

Slide 100

**Anexo** | RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

Slide 105



## Plano de Desenvolvimento de longo prazo



Macroplan®  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## Resumo Executivo

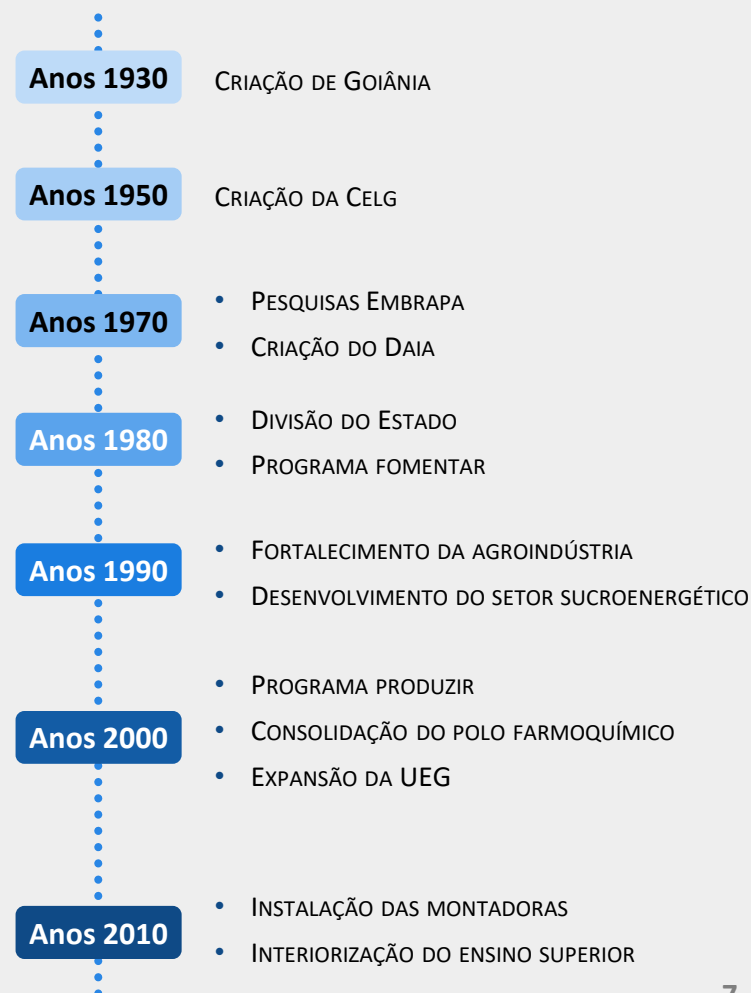
Em um intervalo de tempo de aproximadamente 50 anos, a economia goiana sofreu grande transformação: de uma matriz baseada essencialmente em atividades pecuária e agrícola de pequeno porte, complementada pela mineração, Goiás finda a primeira década do século XXI com uma agroindústria pujante (com presença de vários players), e com uma alguma diversificação do tecido industrial: indústria farmacêutica, indústria sucroenergética, confecções, montadoras.... Além de apresentar melhoria nas cadeias de comércio e serviços e avanços na infraestrutura.

**Mas quais foram os principais eventos que transformaram a face do estado de Goiás no âmbito do seu desenvolvimento econômico?**

**A partir das entrevistas, os eventos destacados como definidores e pontos de inflexão no desenvolvimento do Estado foram:**

- (1) a criação de Brasília na década de 1960**
- (2) as pesquisas da Embrapa na década de 1970**
- (3) os instrumentos de atração de investimentos desenvolvidos pelo Estado – programas Fomentar (na década de 1980) e Produzir – que visou a diversificação industrial**

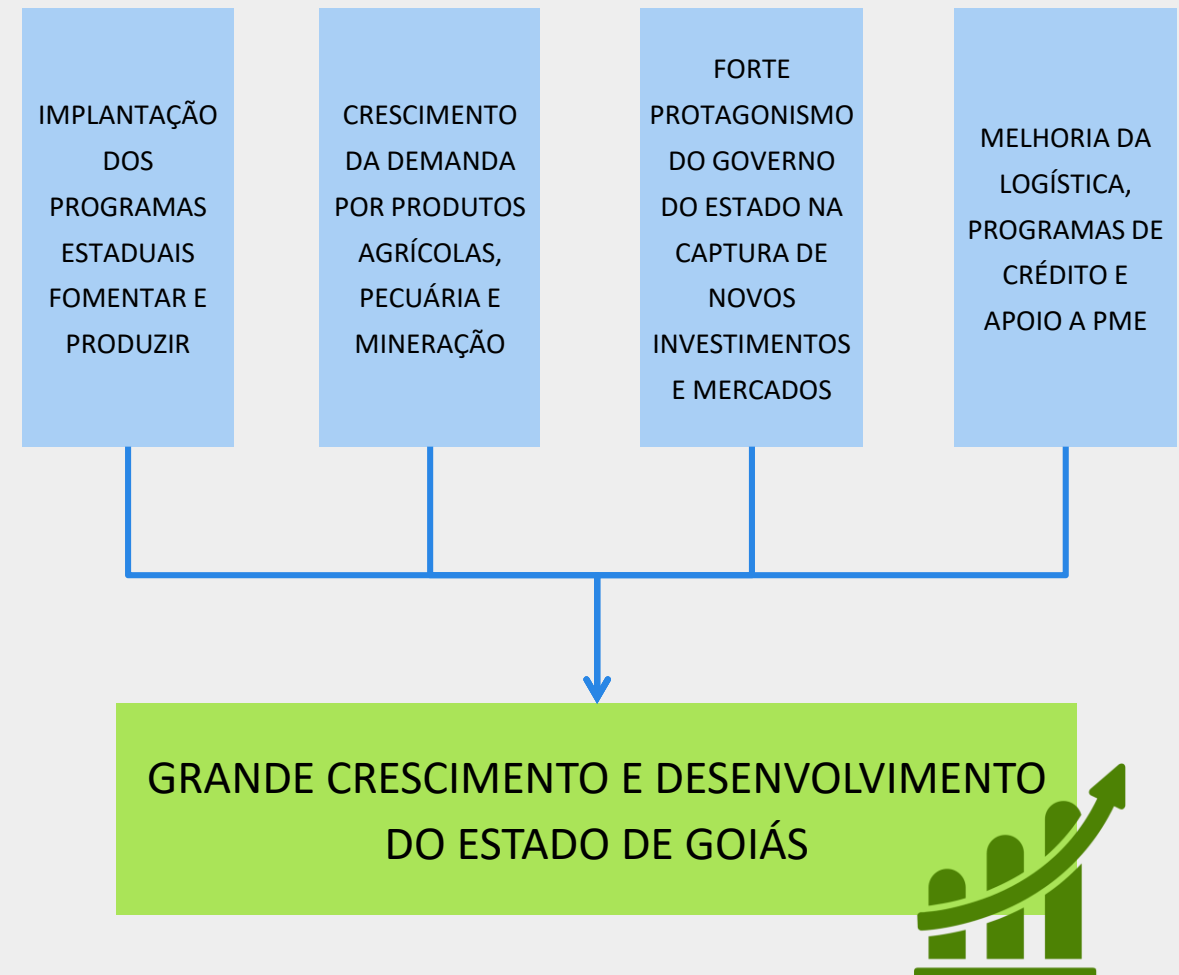
### DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE GOIÁS – PRINCIPAIS MARCOS



É praticamente unânime, entre os entrevistados, o entendimento de que **os avanços** que Goiás experimentou nos anos recentes **se devem à implantação dos programas de atração de investimentos FOMENTAR e PRODUIR**

Além destes, alguns entrevistados destacam:

- o aproveitamento do boom das commodities e do crescimento das demandas externas (que fortaleceram o agronegócio e melhoraram as bases para a competitividade internacional)
- o forte protagonismo do governo do estado, na figura do Governador, que ativamente buscou atrair empresas de diferentes segmentos
- melhoria da logística de apoio ao desenvolvimento (telecomunicações, rodovias, etc.), crédito e capacitação para pequenas médias empresas





Os resultados do crescimento são percebidos tanto nos indicadores econômicos (PIB, participação da indústria na formação do PIB, presença de novos segmentos industriais, exportações, competitividade, empregos) e infraestrutura produtiva (telecomunicações, rodovias), quanto nos indicadores sociais (educação, saúde, formação profissional e superior)



Quais são os diferenciais e ativos estratégicos - recursos ou competências naturais ou construídas que são duradouras e que **podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentável de Goiás** nas próximas décadas?

Vários foram os pontos citados pelos entrevistados, e os 9 de maior relevância concentram elementos estruturais (localização, recursos, mercado consumidor) e outros que foram agregados pelos atores privados e evolução das políticas públicas.



## VANTAGENS E ATIVOS

- LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA

- DIVERSIFICAÇÃO INDUSTRIAL

- PRODUTIVIDADE EM SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO

- EMPRESÁRIOS QUALIFICADOS E ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO

- DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS – CLIMA, TOPOGRAFIA, MATÉRIA-PRIMA, BIODIVERSIDADE, RECURSO HÍDRICOS

- EXISTÊNCIA DE MALHA RODOVIÁRIA

- QUALIDADE E COMPROMETIMENTO DA MÃO DE OBRA

- FORÇA DA REPRESENTAÇÃO E ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL

- MERCADO CONSUMIDOR POTENCIAL

# GARGALOS E DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO FUTURO DE GOIÁS



Macroplan®  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

GOVERNO DE  
GOIÁS

A despeito dos avanços obtidos, o estado de Goiás convive com alguns **gargalos** e **desafios** que, se não forem devidamente enfrentados, podem comprometer a construção sustentável do seu futuro.

Entre eles estão presentes aspectos de natureza econômica, infraestrutura, questões ambientais, sociais e políticas.



## DESAFIOS E GARGALOS

- MELHORARIA DA INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA

- AGREGAÇÃO DE VALOR E ADENSAMENTO DAS CADEIAS PRODUTIVAS

- REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES REGIONAIS

- MELHORIA DA EDUCAÇÃO E FORTALECIMENTO DA INOVAÇÃO

- MELHORIA DA SEGURANÇA

- PRESERVAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO HÍDRICA

- AUMENTO DA CAPACIDADE DE INVESTIMENTO DO ESTADO E MUNICÍPIOS

- MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO

- MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA

- AMPLIAÇÃO DO CRÉDITO

- AGILIZAÇÃO DOS LICENCIAMENTOS AMBIENTAIS

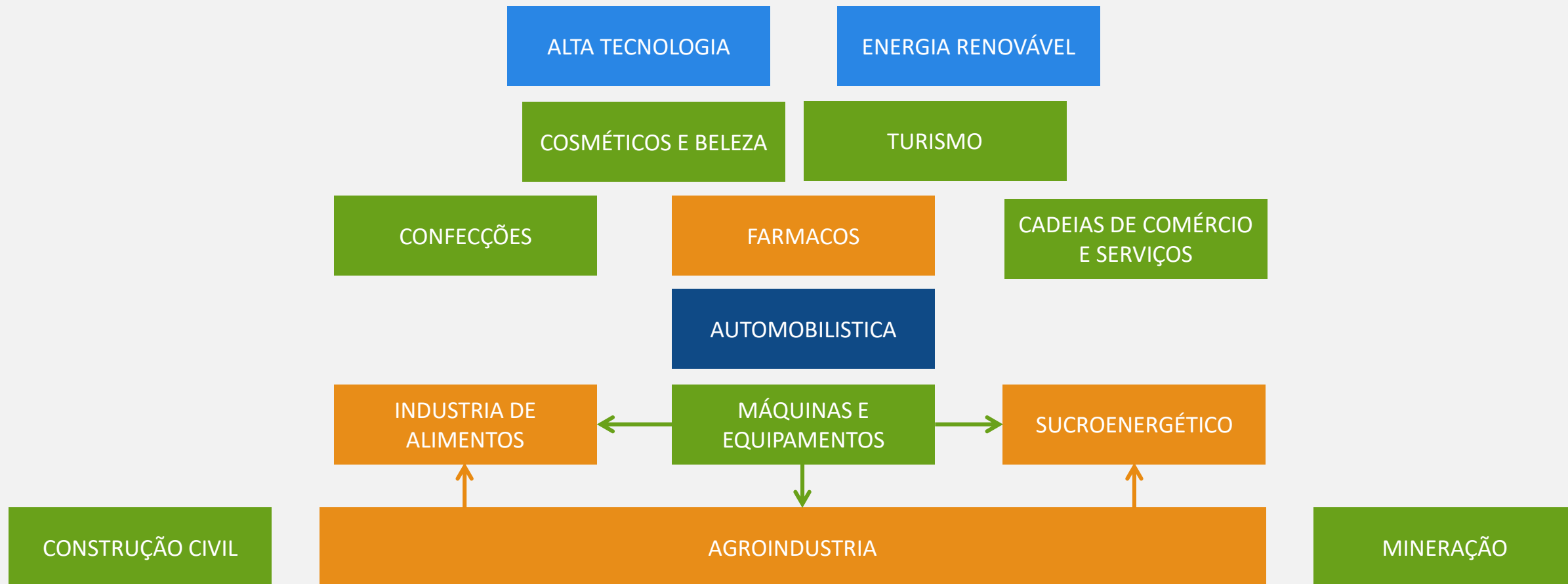
- MELHORIA E AMPLIAÇÃO DA REPRESENTAÇÃO POLÍTICA

# PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO DE SETORES ESPECÍFICOS



Macroplan®  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

GOVERNO DE  
GOIÁS



Setores enraizados – desafio: manter e ampliar a competitividade, inserir inovação

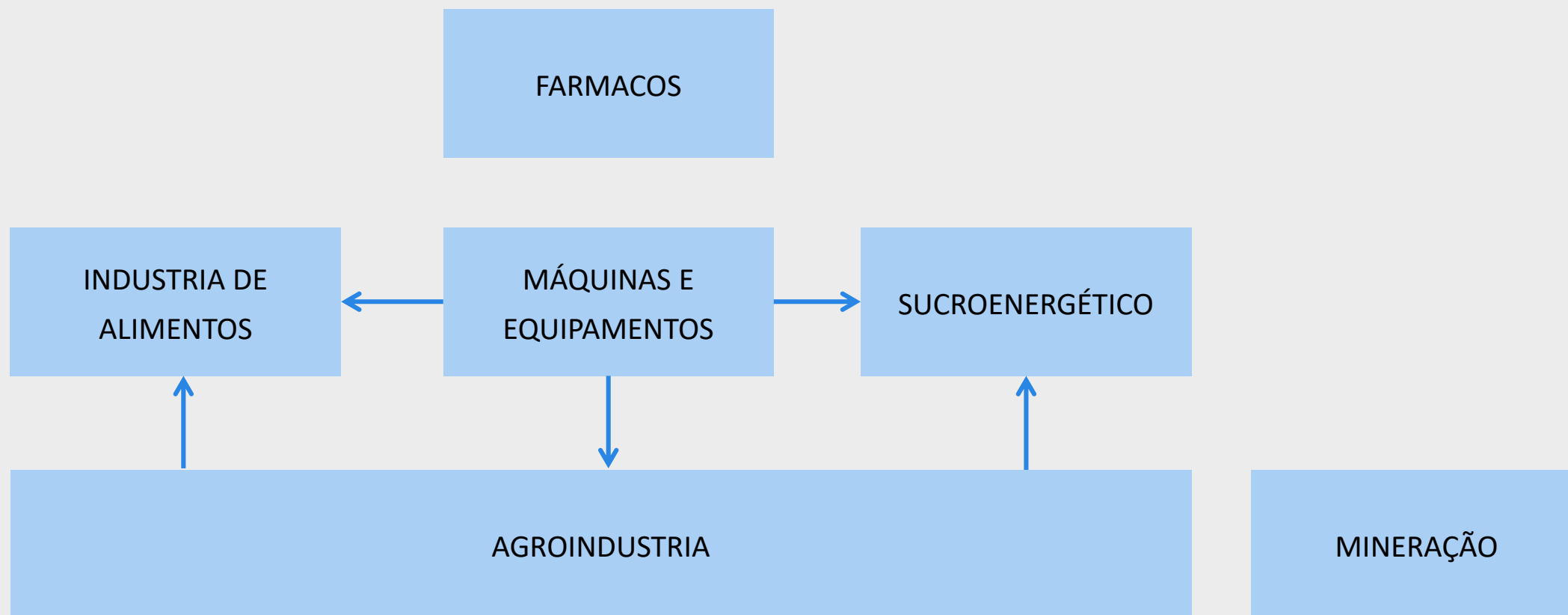
Setores com potencial de crescimento – desafio: atrair, estimular e ampliar a competitividade

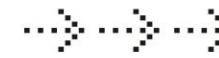
Setores sobre os quais pairam dúvidas quanto ao futuro/permanência

Setores pouco ou ainda não presentes - desafio atrair ou desenvolver



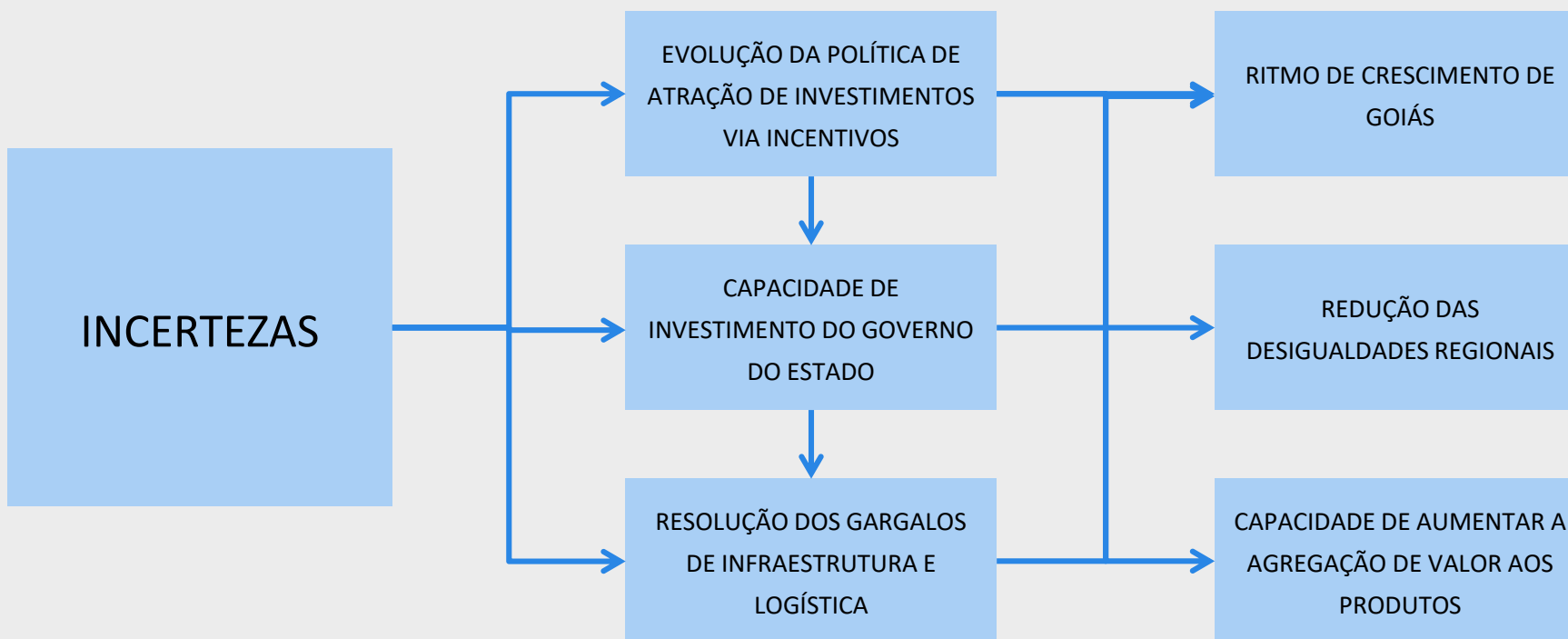
## Principais apostas- setores com capacidade alavancar o crescimento sustentado de Goiás nas próximas décadas

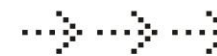






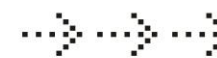
Incertezas são eventos sobre os quais não se tem segurança quanto à sua evolução e que, dependendo do rumo tomado, podem influir positiva ou negativamente o desenvolvimento do Estado de Goiás. Do conjunto de entrevistas, depreende-se três grandes incertezas: a evolução da política de atração de investimentos via incentivos, o aumento da capacidade de investimento por parte do Estado e a resolução dos gargalos de infraestrutura e logística. O resultado destas incertezas críticas pode incidir sobre o futuro de Goiás quanto ao ritmo do seu crescimento, na redução das desigualdades regionais e na sua capacidade de agregar valor aos produtos.





UM ESTADO DE ECONOMIA FORTE,  
DIVERSIFICADA E INOVADORA,  
REGIONALMENTE EQUILIBRADO,  
AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL, COM  
QUALIDADE DE VIDA E JUSTIÇA SOCIAL E  
COM UMA GESTÃO PÚBLICA EFICIENTE E  
VOLTADA PARA A ENTREGA DE  
RESULTADOS SIGNIFICATIVOS PARA A  
SOCIEDADE.



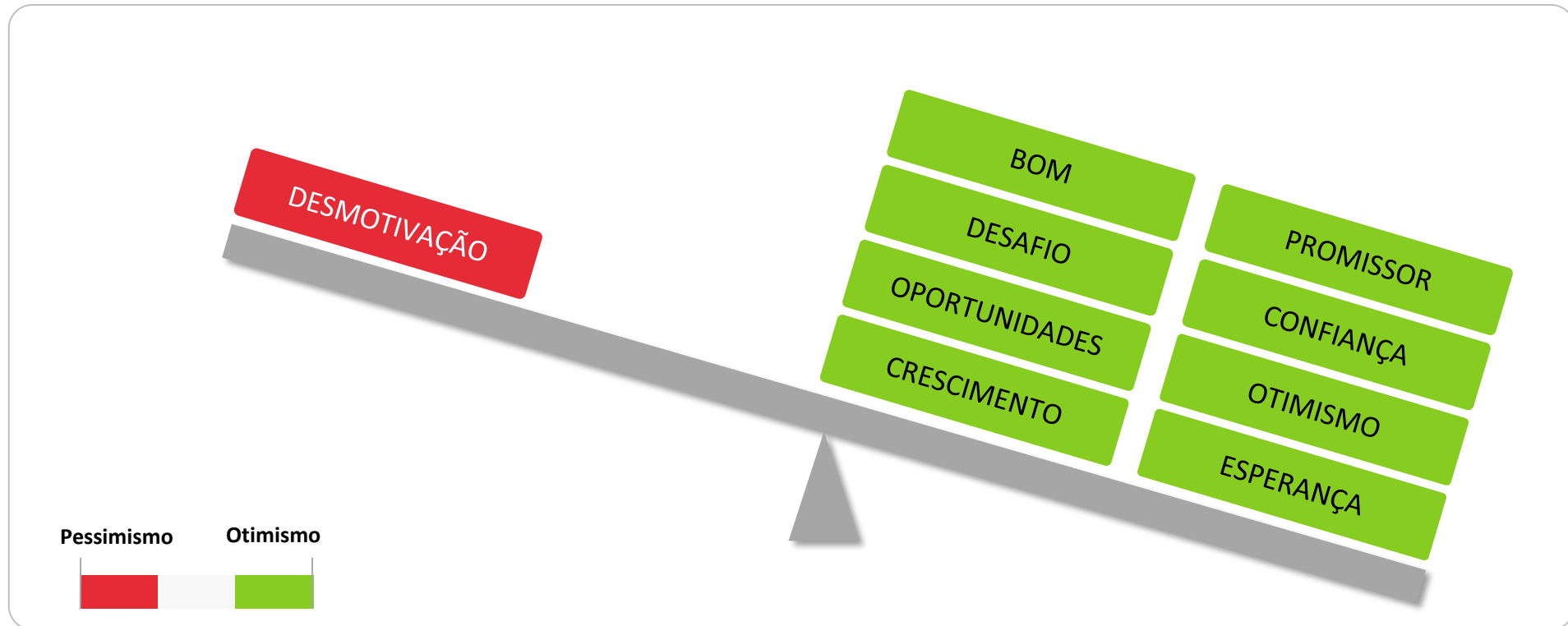


Daqui a 15/20 anos, Goiás pode ser um estado parecido com.....



### Qual o sentimento dominante em relação do futuro de Goiás?

Para a maioria dos entrevistados, o sentimento é positivo e desafiante, promissor e carregado de esperança. Apenas um entrevistado se pronunciou com pessimismo.



## O que é preciso fazer para que a visão de futuro se concretize?

Os entrevistados sugeriram um conjunto de ações que precisariam ser tomadas para permitir que Goiás continue em rota de desenvolvimento. Estas sugestões foram agregadas em 11 iniciativas estratégicas:



1. Assegurar as atuais políticas e rever os mecanismos de atração de investimentos
2. Definir e apoiar novas vocações econômicas
3. Solucionar os gargalos de distribuição de energia
4. Elaborar planos de desenvolvimento para regiões ainda não desenvolvidas e com baixos indicadores sociais ou que podem ser fortemente impactadas no futuro
5. Apoiar decisivamente a Inovação
6. Investir na melhoria e manutenção da infraestrutura existente
7. Fortalecer as Pequenas e Médias Empresas
8. Estimular o empreendedorismo
9. Fazer o ajuste e dar eficiência do Estado
10. Atuar decisivamente na Preservação ambiental
11. Garantir educação de qualidade em todos os níveis e capacitação profissional
12. Fortalecer a integração regional (Brasil Central) e a geração de sinergias entre os estados

Plano de Desenvolvimento  
de longo prazo



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

# CAPÍTULO 1

Evolução econômica de Goiás

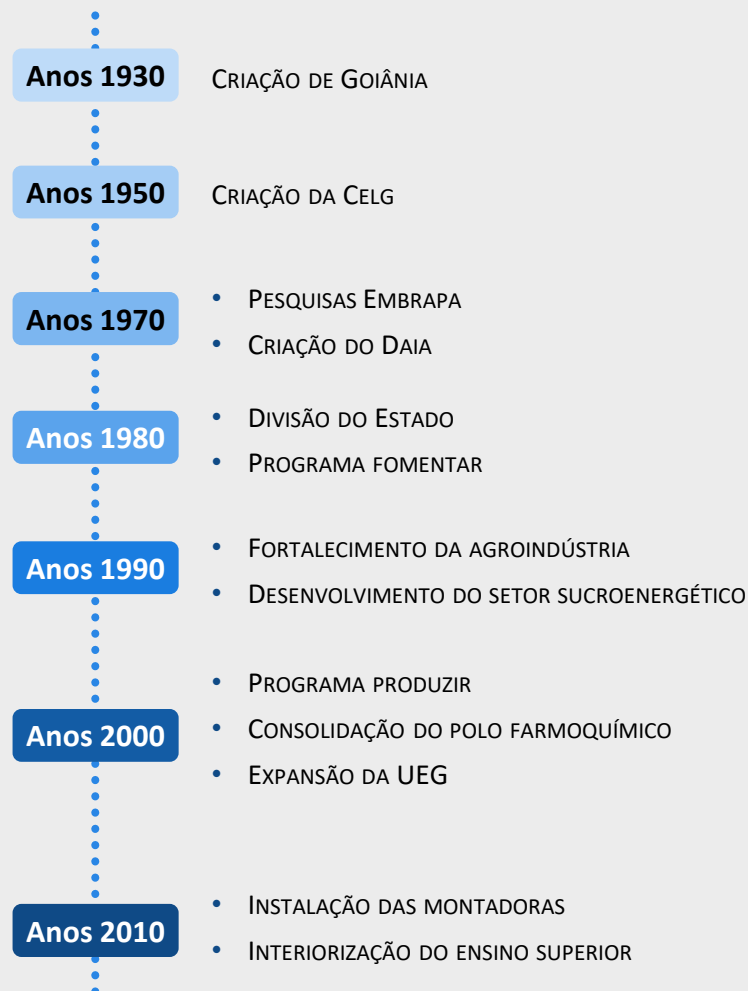


Em um intervalo de tempo de aproximadamente 50 anos, a economia goiana sofreu grande transformação: de uma matriz baseada essencialmente em atividades pecuária e agrícola de pequeno porte, complementada pela mineração, Goiás finda a primeira década do século XXI com uma agroindústria pujante (com presença de vários players), e com uma diversificação do tecido industrial: indústria farmacêutica (Anápolis abriga o segundo maior polo farmoquímico do Brasil na produção de genéricos), indústria sucroenergética, montadoras.... Além da melhoria nas cadeias de comércio e serviços.

**Mas quais foram os principais eventos que transformaram a face do estado de Goiás no âmbito do seu desenvolvimento econômico?**

Ainda que alguns entrevistados relembrem fatos que ocorreram na primeira metade do século XX, como a transferência da capital para Goiânia (década de 1930) possibilitando a conexão do estado no plano rodoviário, ou criação da CELG (década de 1950) e a implantação de redes de transmissão de energia elétrica para o interior do estado, ou ainda a divisão do estado na década de 1980 e a grande importância da expansão da UEG, **os eventos destacados como mais relevantes foram: (1) a criação de Brasília na década de 1960, (2) as pesquisas da Embrapa na década de 1970, (3) e os instrumentos de atração de investimentos desenvolvidos pelo Estado – programas Fomentar (na década de 1980) e Produzir – que visou a diversificação industrial.**

### DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE GOIÁS – PRINCIPAIS MARCOS



### 1. Criação de Brasília (década de 1960)



- Propicia a integração de GO com o restante do País (conexões rodoviárias – Belém-Brasília; estradas para BH, SP, Cuiabá)
- Abertura de um novo mercado consumidor
- Melhorias na infraestrutura (energia, comunicações)

### 2. Pesquisas agrícolas

- Avanço das fronteiras agrícolas – serrado se torna área cultivável
- Melhoria da produtividade

✓ Com a **chegada da capital federal há uma mudança importante**. Sob o ponto de vista de infraestrutura, começa a chegar uma **infraestrutura mais avançada** para atender a própria capital - **mais rodovias, mais energia elétrica, telecomunicações** - começa a ter um aperfeiçoamento das cadeias de comércio e de serviços, que começam a se estruturar. O estado começa a produzir para abastecer essa capital nascente.

✓ Com a construção de Brasília, Goiás começou a ser conhecido, deixou de ser uma província para começar a ser um estado. **Brasília trouxe um fluxo econômico para o estado muito importante**.

✓ “(Goiás era um estado que) tinha um perfil muito pecuário e uma agricultura pequena, porque o serrado não era uma área altamente produtiva como é hoje. Com o

**desenvolvimento de novas variedades com a Embrapa**, de novas tecnologias o estado começa a ser um grande produtor de commodities agrícolas.”

✓ “Saímos de 6 toneladas e chegamos a 20 não porque crescemos muito a área agrícola, mas sim porque melhoramos muito a produtividade. Aqui **a Embrapa tem um papel muito grande**, a pesquisa ajudou muito ao produtor goiano a dar o salto.”



### 3. Atração de investimentos – programas Fomentar (década de 1980) e Produzir



- Agregação de valor aos produtos – adensamento da cadeia produtiva da agroindústria
- Diversificação industrial – presença de novos setores industriais além dos tradicionais
- Avanços na infraestrutura produtiva

- ✓ *O que eu acho que mudou a história de Goiás foi quando o incentivo foi bem estruturado para a agroindústria, porque Goiás deixou de mandar produtos agrícolas in natura e começou a processar aqui. (...). Acho que essa foi a grande sacada do estado: **conseguir capitalizar esses incentivos ao agronegócio, trazendo a cadeia para cá***
- ✓ *O estado tem se aproveitado muito bem dessa política fiscal, **trazendo investimentos, diversificando a economia e gerando empregos***
- ✓ *A economia goiana tem como traço estrutural o desenvolvimento induzido por atuação do governo por intermédio de programas de atração de investimentos. Esse programa de atração de investimos começou lá em 86 com o FOMENTAR e acabou sendo aperfeiçoado, alterado, atualizado com o PRODUZIR(...).*

*Sem dúvida esse programa foi um indutor do desenvolvimento do estado de Goiás no processo industrial.*

- ✓ *Com o PRODUZIR inicia-se o processo de **diversificação das indústrias** em GO e o aumento na sua participação no PIB do estado. Alguns segmentos industriais cresceram enormemente, como o caso da produção de medicamentos genéricos*



Plano de Desenvolvimento  
de longo prazo



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## CAPÍTULO 2

Por dentro do crescimento – suas causas e resultados

É praticamente unânime, entre os entrevistados, o entendimento de que **os avanços** que Goiás experimentou nos anos recentes **se devem à implantação dos programas de atração de investimentos FOMENTAR e PRODUIR**

Além destes, alguns entrevistados destacam:

- o aproveitamento do boom das commodities e do crescimento das demandas externas (que fortaleceram o agronegócio e melhoraram as bases para a competitividade internacional)
- o forte protagonismo do governo do estado, na figura do Governador, que ativamente buscou atrair empresas de diferentes segmentos
- melhoria da logística de apoio ao desenvolvimento (telecomunicações, rodovias, etc.), crédito e capacitação para pequenas médias empresas



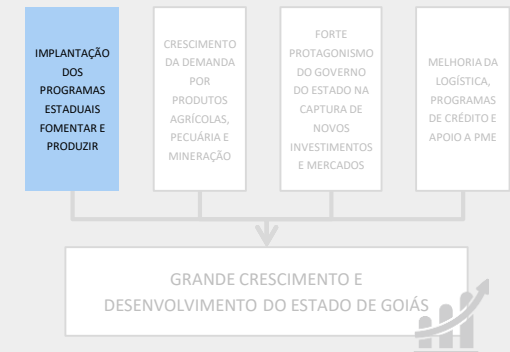


## Implantação dos programas FOMENTAR e PRODUIR



- Os programas permitiram o adensamento da cadeia do agronegócio em um primeiro momento e a diversificação do tecido industrial. Também ajudaram na melhoria da logística para a produção, especialmente na criação de alguns distritos industriais.

- ✓ Foi fundamental o Governo apoiar com o programa de incentivos
- ✓ O que fez o estado de GO em 1984 – criou o Fomentar, programa de incentivos que atendeu parte do anseio do empresário de fora para vir para GO. Mas isso na verdade não foi suficiente para alavancar, de maneira próxima e rápida, a industrialização. **Ajudou e incrementou a industrialização, principalmente na agroindústria.(...)** e em 1998 foi criado o **Produzir**. **E este programa foi a alavanca do crescimento industrial efetivo do estado de GO.** Exemplo: até 1998 o DAIA tinha 30 empresas funcionando, em 2015 chegou a 250 empresas. o crescimento de 1976 a 2000 foi pequeno. Houve crescimento, especialmente no agronegócio, mas a sua pujança foi maior no Produzir, com uma política diferenciada de atração de empresas



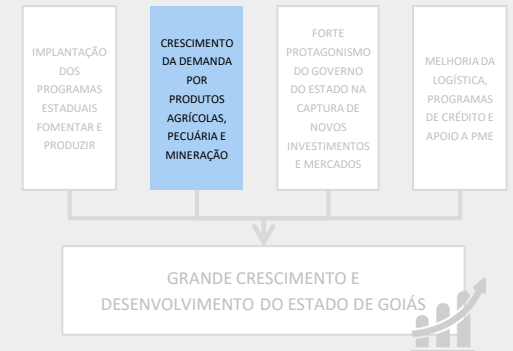


## Crescimento da demanda internacional – especialmente da Ásia - por produtos agrícolas, pecuária e mineração



- O destaque é que o estado conseguiu se colocar como player internacional, devido às melhorias de produtividade especialmente no setor agrícola

- ✓ *Nós passamos esses últimos 15 a 20 anos também por uma **bolha de crescimento de consumo de alimentos que veio da Ásia**, porque eles precisaram buscar alimentos em outras partes do mundo e o Brasil foi um dos principais ganhadores desse processo.*
- ✓ *A mineração, por conta do mesmo processo de crescimento dos países da Ásia, também se desenvolveu muito nesse período - **grandes players internacionais da mineração se consolidaram aqui no estado**, é o terceiro maior produtor da mineração do Brasil - só perde para Pará e Minas - é um grande competidor.*



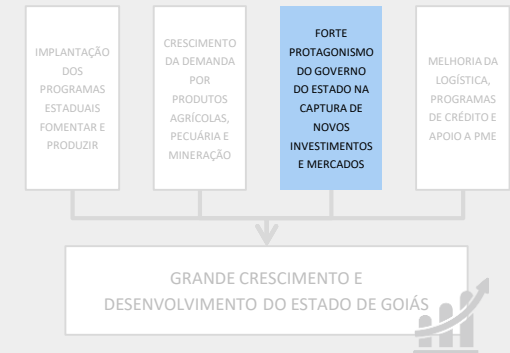
## Forte protagonismo do Governo do Estado



- Além da postura ativa de captura de investimentos por parte do Governador, lembrada por alguns entrevistados, vários se referem à criação do **Fórum Empresarial** que serviu de alicerce para o debate das questões ligadas ao desenvolvimento industrial de GO
  - Neste ponto, há quem lembre que o Fórum já teve um papel mais ativo, que hoje em dia está um pouco enfraquecido

- ✓ *Não foram só os incentivos. O governo do estado teve um papel importante - e a figura do governador foi emblemática para isso - e deu uma atenção especial. Um exemplo foi a BP (British Petroleum), ela entrou no setor, fez uma usina em Goiás e depois adquiriu duas outras usinas em Goiás e em Minas. De repente ela resolveu ampliar, e poderia ampliar qualquer uma das 3. Uma das usinas em Goiás tinha uma condição muito boa e nesse intervalo o governador de Goiás visitou 4 vezes a sede da empresa em São Paulo, recebeu eles aqui 6 vezes, foi em Londres... Isso faz uma diferença grande.*
- ✓ *O Governador, quando entrou, quis criar uma sinergia com o setor produtivo, e foi criado o **Fórum Empresarial, aglutinando o setor produtivo** (...) Então eu acho que essa política do incentivo fiscal foi importante, mas essa política do relacionamento, da conversa fácil, de ter uma parceria, foi essencial.*

- ✓ *O governador incentivou que as instituições classistas se unissem e foi criado o **Fórum Empresarial, que hoje não é tão valorizado como já foi.***



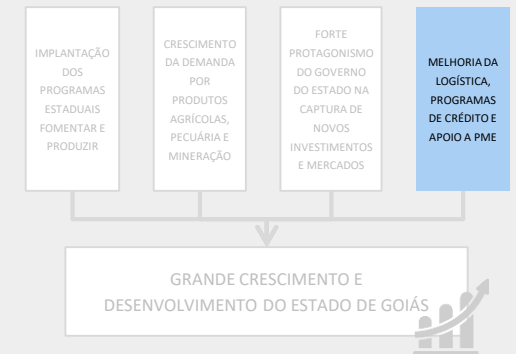
## Melhoria da logística, telecomunicações, crédito e apoio a PMEs



- o Associados ou em complementação aos incentivos, os entrevistados lembram a relevância de fatores como os programas/linhas de financiamento voltados para a melhoria da logística (PAC, BNDEs, Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste -FDCO), melhoria das infraestruturas para a produção, a criação dos distritos industriais, e a melhoria das telecomunicações, que também contribuíram para o desenvolvimento de Goiás

- ✓ *Em todos setores produtivos podemos dizer que obtivemos êxito. Em boa parte deste período, o Estado contribuiu com incentivos fiscais e financeiros, **além de programas acessórios para contribuir com a evolução dos setores, com programas de incentivos para logística, comércio exterior e capacitação e crédito para pequenas e médias empresas***
- ✓ *Tudo isso foi possível devido aos incentivos, ao Fundo do Centro Oeste e ao BNDES*
- ✓ *Não foi só o produzir, foi a **criação de distritos industriais** que foram distribuídos nos maiores municípios do estado de GO, esses distritos forneciam terrenos com infraestrutura, onde cada segmento podia ir para os municípios em acordo com os seus negócios. (...). Criou-se distritos industriais e **ferramentas de incentivos fiscais** onde esses empresários poderiam vir para GO e de certa forma competir com outros distritos e com outros locais que existem no Brasil e seus incentivos.*

- ✓ *O **processo de eletrificação** do estado que aconteceu de uns 30 anos para cá foi muito importante porque para a agricultura a água é a base, muito mais que o solo. A água tem que estar casada com a eletricidade, então esse processo de ampliação da eletrificação rural foi muito importante. (...) E nesses 15/20 anos houve o **processo de expansão das estruturas de telecomunicações** - que ocorreu no Brasil todo, mas aqui, por conta de Brasília, teve um impacto importante, favorecendo o aperfeiçoamento de suas cadeias de comércio e serviços*



Os resultados do crescimento são percebidos tanto nos indicadores econômicos (PIB, participação da indústria na formação do PIB, presença de novos segmentos industriais, exportações, competitividade, empregos) e infraestrutura produtiva (telecomunicações, rodovias), quanto nos indicadores sociais (educação, saúde, formação profissional e superior)

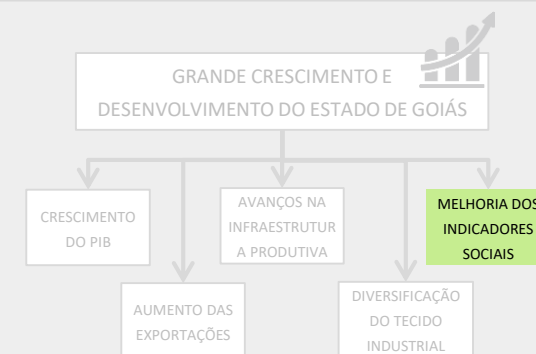


## Melhoria dos indicadores sociais:



- Saúde – mortalidade, atendimento de alta complexidade (como resultante de modelos de gestão diferenciados implantados pelo estado – especialmente as OS)
- Educação – analfabetismo, IDEB
- Capital humano – formação profissional e universitária (este elemento é citado tanto como resultado como causa do desenvolvimento)

- ✓ *Os índices sociais melhoraram bastante com o crescimento – analfabetismo, saúde, mortalidade...*
- ✓ *Em saúde já temos investimentos altos, já somos bem fortes, hoje o estado é referência.*
- ✓ *Os serviços de média e alta complexidade que são os executados pelo estado melhoraram porque houve um processo de profissionalização da gestão, **Organizações Sociais privadas passaram a executar esses serviços e aumentou muito a qualidade***
- ✓ *Hoje o estado configura na **vanguarda em muitos aspectos, dentre eles a educação.***
- ✓ *No passado não tínhamos universidades, faculdades, não tinha nenhuma estrutura de ensino médio voltado para operar em indústria. Nisso tudo houve um avanço muito importante.*
- ✓ *Goiás se equipou melhor em termos da **educação superior pública e de qualidade** e o próprio estado também fez esse movimento, criando a **Universidade Estadual de Goiás**, que é uma universidade que tem sede em 40 municípios de Goiás*



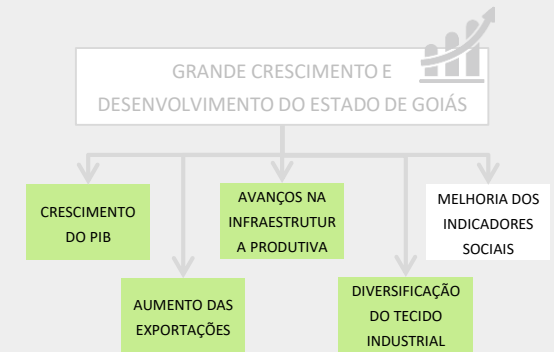
- ✓ *O governo fez uma série de ações para melhorar a capacidade da mão-de-obra, lançou um programa ano passado, **capacitou 500 mil pessoas com o Bolsa Futuro**, que era um programa de complementação de renda para fazer capacitação profissional*

## Avanço nos indicadores econômicos:



- Crescimento considerável do PIB
- Aumento das exportações
- Avanços na infraestrutura produtiva
- Diversificação do tecido industrial

- ✓ Nos últimos 20 anos, saímos de um PIB de 17 bi e chegamos a um PIB de 120 bi. **O estado cresceu 800% ou 8 vezes o PIB neste período. É um crescimento fantástico.**
- ✓ **A consolidação da diversificação da indústria e o fortalecimento das exportações** marcaram este ciclo positivamente. Os pontos que já éramos fortes antes deste período, como grãos, minérios e carnes, foram melhor aproveitados com ampliação deste segundo mercado (externo), sendo uma alternativa anti-crise no mercado interno, como ocorre hoje
- ✓ (Com o desenvolvimento) houve uma sobrecarga nas infraestruturas existentes e um grande esforço para atender essa demanda de infraestrutura, que foi em grande parte atendida. Então você conseguiu prover uma infraestrutura para escoar essa produção, tanto agrícola como industrial - ainda que não tenha sido desenvolvida de uma maneira ideal - mas você tem hoje funcionando bem o porto seco - para exportar via Espírito Santo -, você tem uma Norte-Sul já sendo concluída - **muitas rodovias duplicadas melhorando a logística de escoamento**



- ✓ As mudanças nos últimos 20 anos se deram por conta de um esforço grande das empresas, que promoveram a **diversificação do setor industrial**



## Principais resultados setoriais



- **Agronegócio** – modernização e competitividade internacional
- **Alimentos** – crescimento e presença de novos players nacionais e internacionais
- **Mineração** – crescimento, mas recentemente contido pela crise e queda de preço das commodities
- **Indústria farmacêutica** – consolidação da produção, chegando a ocupar o segundo lugar na produção de fármacos genéricos no Brasil
- **Indústria sucroenergética** – crescimento da produção de etanol
- **Indústria automobilística** – embora alguns entrevistados tenham dúvidas quanto à sua sustentabilidade no longo prazo
- **Comércio e serviços** – crescimento e diversificação do varejo, presença expressiva de moda e confecções

- ✓ *A **agroindústria** (se desenvolveu) aí alguns players nacionais vieram como Sadia, Perdigão, e outros players locais se desenvolveram e cresceram muito como Superfrango e Caramuru.*
- ✓ *Houve um processo de diversificação, e foi aí que Goiás começou a receber todos os tipos de indústria, sobretudo na área de **alimentos**, porque como você já tem a produção aqui, já facilita. Cresceu muito também o setor de leite - num dado momento você tinha entre os 10 maiores laticínios do Brasil, 3 goianos. E o que aconteceu num dado momento foi que várias empresas daqui começaram a crescer. Você tinha um grupo como Mabel que cresceu, cresceu, cresceu e veio a Pepsi e comprou. Tinha a Qually, veio uma Heinz e comprou*
- ✓ *A indústria **farmacêutica** era inexistente e hoje estamos disputando os melhores lugares na produção dos **farmoquímicos** no Brasil*
- ✓ *A indústria de fármacos até 1997 era incipiente. Até 1990 não existia este segmento. A partir de 2000 estas empresas cresceram muito.*
- ✓ *A **mineração**, por conta do mesmo processo de crescimento dos países da Ásia, também se desenvolveu muito nesse período - grandes players internacionais da mineração se consolidaram aqui no estado, é o terceiro maior produtor da mineração do Brasil - só perde para Pará e Minas - é um grande competidor.”*
- ✓ *No setor **sucroalcooleiro**, nós tínhamos até 1980 apenas uma usina de álcool funcionando (...). Depois em 2001/2002 já tínhamos 11 usinas de etanol funcionando. E hoje, mesmo depois dessa crise, creio que devemos ter mais de 20 usinas em operação.*
- ✓ *O estado acabou aperfeiçoando suas cadeias de **comércio e serviços**, hoje são os segmentos que mais empregam e que mais fazem negócios*

Plano de Desenvolvimento  
de longo prazo



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## **CAPÍTULO 3**

Fundamentos para a construção do futuro –  
diferenciais e ativos, desafios e gargalos ao  
desenvolvimento de Goiás

Quais são os diferenciais e ativos estratégicos - recursos ou competências naturais ou construídas que são duradouras e que **podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentável de Goiás** nas próximas décadas?

Vários foram os pontos citados pelos entrevistados, e os 9 de maior relevância concentram elementos estruturais (localização, recursos, mercado consumidor) e outros que foram agregados pelos atores privados e evolução das políticas públicas.



## VANTAGENS E ATIVOS

- LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA ESTRATÉGICA

- DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS – CLIMA, TOPOGRAFIA, MATÉRIA-PRIMA, BIODIVERSIDADE, RECURSO HÍDRICOS

- DIVERSIFICAÇÃO INDUSTRIAL

- EXISTÊNCIA DE MALHA RODOVIÁRIA

- PRODUTIVIDADE EM SEGMENTOS DO AGRONEGÓCIO

- QUALIDADE E COMPROMETIMENTO DA MÃO DE OBRA

- EMPRESÁRIOS QUALIFICADOS E ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO

- FORÇA DA REPRESENTAÇÃO E ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL

- MERCADO CONSUMIDOR POTENCIAL

**1. Localização geográfica estratégica** – Goiás está situado no centro do Brasil, e essa centralidade é vista como um ativo, além de abrigar a Capital Federal



**2. Disponibilidade de Recursos naturais** – clima, topografia, matéria-prima, biodiversidade, recurso hídricos, são ativos de Goiás e que favorecem o desenvolvimento de vários segmentos: agricultura, pecuária, energia

- ✓ Temos **posição geográfica favorável** para o mercado interno
- ✓ Goiás é um **estado central**, posicionado estrategicamente no centro do Brasil
- ✓ Goiás tem uma **posição estratégica** no Brasil, no

centro do país, é ponto de ligação entre as várias regiões do país. **O distrito federal está dentro de Goiás**

- ✓ Goiás é um estado privilegiado pela natureza e pela sua **posição geográfica**, no centro do Brasil.

- ✓ temos um **clima e terra favoráveis**
- ✓ Tem terra, água, energia, Sol quase o ano todo. As potencialidades são muito grandes
- ✓ Para o agronegócio temos uma **geografia muito favorável à mecanização**, que outros estados não têm. E temos **jazidas importantes, ainda não exploradas**.
- ✓ Os **recursos naturais são abundantes**. Você vê a **riqueza energética** de GO. (...) um estado que tem energia para exportação é um fato muito raro e é importante para a economia do estado. E também com possibilidade de crescimento, porque o **potencial hidráulico** é muito bom.
- ✓ Goiás tem grande **disponibilidade de matérias primas de origem mineral, vegetal e animal**

- ✓ Abundância de recursos naturais - o estado é rico em recursos naturais com grande potencial de utilização (água, terras, pontos turísticos, dentre outros).

- ✓ Nós temos um **clima maravilhoso. Topografia maravilhosa**. Não temos nenhum tipo de problema de enchentes ou secas, grandes variações. Temos um regime mais ou menos equilibrado. Temos uma **biodiversidade enorme**, que pode agregar muito.

- ✓ Do ponto de vista ambiental temos **uma das maiores biodiversidades do mundo**. O serrado é a segunda região em biodiversidade, só perde para a região amazônica

3. **Diversificação da economia** – para os entrevistados, a diversificação é positiva e atraente para o desenvolvimento



- ✓ Temos uma **economia diversificada** e não uma dependência de apenas um ou dois setores
- ✓ **Matriz econômica diversificada** - o estado apresenta uma matriz econômica bastante

*diversificada, com grande potencial de investimentos futuros para adensamento das cadeias produtivas.*

4. **Existência de Malha rodoviária** – ainda que careça de investimentos e manutenção em determinados trechos, a existência de malha rodoviária integrando todo o Estado é um ativo



- ✓ **Goiás tem uma boa malha rodoviária**, e o desafio do governo é justamente realizar a manutenção dessa malha.
- ✓ Já **melhoramos muito a malha rodoviária** do estado, mas acreditamos que é preciso de um investimento mais qualitativo do que quantitativo

- ✓ Houve uma **grande duplicação de rodovias estratégicas** - as rodovias que ligam Brasília ao Sudeste, as rodovias que saem de Goiânia - muitas rodovias duplicadas melhorando a logística de escoamento

5. **Produtividade em segmentos do agronegócio** – em alguns setores, a produtividade é elevada (destaque para a produção de soja). Educação e formação associado ao uso de tecnologias respondem por esta variável



- ✓ A **produtividade de Goiás é boa**, mas a produtividade do Brasil como um todo é muito baixa, quando você compara com o mundo.
- ✓ A impressão que eu tenho, pela minha indústria, é que aqui **o trabalhador é mais produtivo**, mais dedicado, mais pelo comprometimento e atitude e não pela escolaridade.

- ✓ fatores econômicos: **temos produção e, principalmente, produtividade**. Temos ferramentas tecnológicas, mão-de-obra formada ou de fácil capacitação
- ✓ **A nossa produtividade de soja é enorme**



**6. Qualidade de comprometimento da mão de obra** – os entrevistados indicam que comparativamente a outros estados, a mão de obra goiana é mais comprometida e qualificada, ou com potencial de aprimoramento



- ✓ *Um ponto forte são as pessoas, que são mais **trabalhadoras**, mais honestas, menos sindicais - o movimento sindical é mais sério, que visa o bem do trabalhador e a manutenção do emprego*
- ✓ *Hoje temos um estado com um **alto nível de qualificação**, um dos melhores, então essas empresas que estão vindo conseguem uma mão-de-obra com maior nível de qualificação.*

- ✓ *Somos um **povo que gosta de trabalhar**.*
- ✓ *Temos **mão de obra medianamente qualificada**, com salários abaixo das médias das economias tradicionais; e trabalhadores que realmente trabalham (em algumas regiões do país o trabalhador é omissos e descompromissado)*

**7. Empresários qualificados e estímulo ao empreendedores** – a postura e melhoria da gestão empresarial, cada vez mais profissionalizada, e internacionalmente atendida, somada ao estímulo ao empreendedorismo fazem com que Goiás se destaque na formação de novos negócios



- ✓ *Claro que não temos aqui uma USP, mas acho que **as pessoas se preparam. O goiano vai muito para o exterior estudar**, as pessoas são abertas a melhorarem suas capacidades.*
- ✓ *Goiás é muito forte nessa área do **empreendedorismo***
- ✓ *Tanto os **empresários quanto os trabalhadores são dedicados, disciplinados e empreendedores**. Este fator comportamental é importante, pois não*

- são todas as regiões do país que encontramos estes “ativos”.*
- ✓ *Temos pontos favoráveis de competição com outras economias: produção primária vasta e **profissionalizada empresarialmente***
- ✓ *(Temos) **empresários competentes**, capazes de tornar um pequeno negócio em uma grande indústria em poucos anos*



**8. Força da Representação e associativismo empresarial** – as associações de classe são fortes e atuantes em Goiás, e a criação do Fórum Empresarial foi uma ferramenta importante para o alinhamento de interesses com o governo do Estado.



**9. Mercado consumidor potencial** – o eixo Goiânia – Anápolis – Brasília encerra um mercado potencial interno com capacidade de dinamizar vários segmentos econômicos

✓ *Temos entidades presentes, que defendem o setor produtivo, enfim, ainda temos vantagens competitivas para atrair grandes empresas e modernizar.*

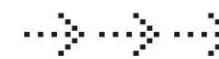
✓ *O estado amadureceu, tem instituições classistas fortes, o governo ajudou quando fez com que elas se unissem*

✓ *Outro fator importante é a presença da capital federal. Ela além das facilidades de ser o maior PIB de renda percapita maior do país, isso sinaliza um bom potencial de compra, um mercado formidável*

*atendimento destas regiões metropolitanas de Goiânia, Anápolis e Brasília é de 100 km em média, ou seja, 50 km para Goiânia e 150 para Brasília. Isso é coisa que não tem nos outros grandes centros consumidores do Brasil. Nem no Sudeste, que está em primeiro lugar, e nem no Sul que está em segundo.*

✓ *No eixo Goiânia – Anápolis e Brasília (...) é hoje o terceiro maior polo consumidor do Brasil, com mais de 7 milhões de consumidores e com uma vantagem muito grande de que as distancias de*

# GARGALOS E DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO FUTURO DE GOIÁS



Macroplan®  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

GOVERNO DE  
**GOIÁS**

A despeito dos avanços obtidos, o estado de Goiás convive com alguns **gargalos** e **desafios** que, se não forem devidamente enfrentados, podem comprometer a construção sustentável do seu futuro.

Entre eles estão presentes aspectos de natureza econômica, infraestrutura, questões ambientais, sociais e políticas.



## DESAFIOS E GARGALOS

- MELHORARIA DA INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA

- AGREGAÇÃO DE VALOR E ADENSAMENTO DAS CADEIAS PRODUTIVAS

- REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES REGIONAIS

- MELHORIA DA EDUCAÇÃO E FORTALECIMENTO DA INOVAÇÃO

- MELHORIA DA SEGURANÇA

- PRESERVAÇÃO AMBIENTAL E GESTÃO HÍDRICA

- AUMENTO DA CAPACIDADE DE INVESTIMENTO DO ESTADO E MUNICÍPIOS

- MANUTENÇÃO DA COMPETITIVIDADE NO AGRONEGÓCIO

- MELHORIA DA GESTÃO PÚBLICA

- AMPLIAÇÃO DO CRÉDITO

- AGILIZAÇÃO DOS LICENCIAMENTOS AMBIENTAIS

- MELHORIA E AMPLIAÇÃO DA REPRESENTAÇÃO POLÍTICA

## 1. Melhoria da infraestrutura e

**logística** - este é um aspecto que pode reduzir fortemente a competitividade de Goiás, especialmente frente a outros estados. Foi o gargalo mais citado pelo conjunto de entrevistados, e se desdobra em:

- Acesso à energia elétrica e qualidade das linhas
- Baixo uso das hidrovias – inclusive por restrições ambientais
- Condições das rodovias (gerando perda da produção e aumentando o custo)
- Ferrovia que ainda não entrou em operação
- Carência de infraestrutura digital



- ✓ *A gente tem várias cidades do interior que vão despachar sua soja e é um problema por causa do frete por causa das **nossas malhas que são muito ruins e aumenta o custo.***
- ✓ *A questão de **infraestrutura é sempre um problema**, não só aqui. As grandes distâncias também - para Goiás ter acesso aos portos, para exportação de suas commodities tem um custo alto. Tem que ter uma estrutura melhor para fazer esse escoamento, principalmente no Norte, que ainda tem uma infraestrutura precária.*
- ✓ *A **ferrovia Norte-Sul poderia ser uma opção, mas até hoje não andou**, infelizmente.*
- ✓ *Periodicamente as rodovias estão em condições ruins, não tem um programa de manutenção constante para o escoamento das produções, então periodicamente ocorrem problemas na época das colheitas porque as estradas estaduais não têm esses programas contínuos de preservação.*
- ✓ *Hoje o estado de GO tem uma **perda muito grande de grãos nas estradas**, nos EUA essa perda é zero. Precisamos de estradas e infra para que estas perdas diminuam*

- ✓ *A alternativa de **transporte fluvial é pouco explorada***
- ✓ *Temos hoje o **gargalo das matrizes energéticas**, a CELG não tem condições econômicas de atender a isso. Muitas regiões do estado já não têm linhas de transmissão, não dão conta nem de fazer as ligações de habitações populares, imagine de indústrias. Esse é um dos maiores gargalos que precisa ser resolvido urgentemente.*
- ✓ *A energia de Goiás está na UTI*
- ✓ ***Energia é um problemão.** Somos um estado produtor de energia, mas temos grandes **problemas na distribuição.** (...). Temos indústrias que estão precisando fazer expansão e um dos entraves é energia.*
- ✓ *Nós temos um **estrangulamento em termos de infraestrutura digital** – TI. Da capital para o interior, a comunicação é frágil. (...) Mesmo propostas como a implantação de parques tecnológicos são afetadas por isso. Então, olhando para o futuro, se o estado não olhar para esse gargalo, não vai conseguir continuar crescendo no ritmo que vinha crescendo.*

**2. Aumento da capacidade de investimento do estado e municípios** – os gastos públicos, considerados excessivos especialmente com o custeio da máquina, reduzem a capacidade de investimento, tanto no nível estadual quanto no municipal. A manutenção e melhoria dos serviços públicos e infraestrutura depende da capacidade de investimento por parte do Estado.



- ✓ *Os **desajustes das contas públicas**, ameaça conquistas históricas do Estado, como nossa recente industrialização.*
- ✓ *Os **municípios não têm a menor capacidade de investimento**, todos eles praticamente estão quebrados. A grande maioria dos municípios não tem arrecadação mínima para realizar grandes projetos, muitos foram criados justamente por esses interesses políticos e não tem a menor capacidade de investimento*
- ✓ ***O custo do estado, por conta do progresso, cresceu muito. Hoje para ofertar os serviços***

***básicos do estado** – segurança, saúde, educação – e além disso resolver a parte de investimentos em rodovias, e energia, e apoiar a parte de saneamento, e transporte urbano, ficou inviável, o estado não tem capacidade de poupança, e sem a poupança não tem investimento. **O estado perdeu a capacidade de investir.** E com a União também em dificuldades, então esta política fiscal é o desafio*

**3. Agregação de valor aos produtos e adensamento das cadeias produtivas** – a pauta de exportações baseada fortemente em commodities é considerada uma das grandes fragilidades do Estado. Diretamente associada está o adensamento das cadeias, de modo a compor uma pauta de exportações (para outros estados e internacional) de maior valor agregado e mais competitiva. Isso criaria maiores externalidades e reduziria o risco de perda de segmentos industriais. A melhoria da produtividade também é mencionada como desafio complementar em âmbito nacional, e estadual para alguns segmentos (como automotivo), ou alimentos



- ✓ *O estado tem uma base exportadora basicamente de commodities, **a gente não tem praticamente nenhuma exportação de produtos com valor agregado**, o que é um problema*
- ✓ *Sob o ponto de vista econômico, **somos uma economia que tem ainda uma força na produção de commodities agrícolas** e quando você tem uma oscilação de preços, você coloca em risco esse segmento. **A gente precisa muito melhorar a produtividade, investir em inovação e melhorar o perfil da agregação de valor nas cadeias produtivas como um todo.***
- ✓ *Essa questão da soja, do milho, ainda precisa ser muito trabalhada aqui no Brasil, e em Goiás. A gente não pode estar vendendo in natura, tem que vender o farelo, ou o etanol de milho, ou o amido, **algum produto que você consiga agregar valor. Isso nos falta.***
- ✓ ***A indústria de transformação ainda tem baixa agregação de valor e pouca inovação.** (...) Há carência de desenvolvimento de marcas e produtos genuinamente goianos.*
- ✓ *A gente tem um grande problema na cadeia em Goiás que é a importação de componentes para a indústria. Nossa indústria carece muito de peças de automóveis, de princípios ativos de medicamentos, de embalagens, então **a cadeia produtiva ainda tem muitos vácuos.** (...) Na questão da cadeia, não há uma política para adensar esses elos. Às vezes há ações esparsas das próprias empresas*

**4. Manutenção da competitividade no agronegócio** – outros estados estão se equipando, especialmente em relação à logística, para ganharem espaço no agronegócio. O desafio de Goiás é não perder o espaço já conquistado

**5. Redução das desigualdades regionais** – as desigualdade regional é um problema estrutural de Goiás, e a despeito do forte crescimento do Estado nos últimos anos, existem áreas e regiões que não foram contempladas com os ganhos e permanecem com vácuos populacionais, baixos indicadores sociais e ausência e infraestrutura produtiva



- ✓ Goiás precisa **agregar mais valor ao agronegócio**.
- ✓ Em termos de commodities Goiás continua sendo competitivo, mas **em relação a agregação de valor** necessária para conseguir um posicionamento melhor, **Goiás está perdendo para outros estados ou para o mundo**.
- ✓ O estado, a nível de **parque industrial diversificado, está na frente. Mas no agronegócio ele está ficando para trás**. (...) Não somente por questão de incentivos, por questão também de **localização geográfica, novos canais**

de logística que estão se abrindo. Nós estamos em um novo momento no agronegócio e na agregação de valor no agronegócio. Goiás está bem em logística, temos hidrovias, temos uma boa estrutura de rodovias, está melhor que o MT e o MS, mas o que acontece é que vai tendo novos canais de escoamento logístico e são nesses novos canais que principalmente o MT está inserido e que está aproveitando as oportunidades.

- ✓ O estado precisa descentralizar os investimentos de desenvolvimento econômico. O estado está muito voltado para Catalão, Itumbiara, Anápolis, e o estado é muito grande. **Há uma forte**

- ✓ **desigualdade regional.**
- ✓ O estado tem que **diversificar o investimento para que haja um crescimento ordenado dentro do estado**



**6. Melhoria da Gestão pública** – ainda que vários entrevistados reconheçam que o Estado de Goiás seja inovador em muitos aspectos ligados à melhoria da prestação de serviços públicos e apoio aos negócios (OS, Vapt-vupt, entre outros), as grandes críticas se concentram no tamanho da máquina pública, no perfil dos servidores e na sua baixa eficiência e pouca orientação para resultados. O desequilíbrio das contas, especialmente em função do custeio, é o grande inibidor ao investimento (como já citado). O perfil dos gestores públicos municipais também é apontado como frágil e sujeito a interferências políticas.



- ✓ *A **gestão pública nos municípios de Goiás é um caos, com pouquíssimas exceções***
- ✓ *De uns anos para cá houve o **distanciamento do Estado das necessidades do povo, das empresas**. O estado começou a pensar muito para dentro dele e não para fora. A gente sente que nos últimos 8 ou 10 anos, o estado não trabalha em prol da sociedade e sim em prol dele, como a gente vê muito claramente em nível federal. (...) **Tem pouca escuta e o governo está preocupado em resolver o problema interno de alto gasto com sua máquina inchada.***
- ✓ *Existe uma melhor dinâmica no mundo dos negócios, mas o mesmo não ocorreu no **setor público, que continua pesado, obsoleto e travado**. Os gestores públicos, por mais que façam algum esforço, **enfrentam travas para se profissionalizar e ajustar por conta de questões***

***legais** (legislação trabalhista, por exemplo – essa coisa da estabilidade do funcionário público deve ser repensada) e **políticas**, que os obriga a acordos partidários, com excesso de cargos comissionados e efetivação de profissionais pouco ou nada produtivos para cargos estratégicos e operacionais.*

- ✓ *Em gestão pública todos os estados estão em situação fragilizada. **Evoluímos muito com as OS, mas o estado precisa ter mecanismos de redução de quadros**. Ainda temos muita gente fazendo o mesmo serviço. Mais tecnologia e inteligência de recursos humanos colocaria menos pessoas na linha de frente de determinadas áreas e direcionaria o “excesso” para áreas com deficiência*

## 7. Melhoria da educação e

### fortalecimento da Inovação – a

despeito das evoluções recentes do na educação (IDEB, matrículas no ensino superior), a educação de base e a educação para o trabalho ainda precisam ser melhoradas para fazer frente às necessidades do sistema produtivo. Da mesma forma, a inovação necessita ser fortalecida e mais disseminada entre as empresas

## 8. Ampliação do acesso a crédito – é

preciso ampliar as linhas de acesso a crédito para além dos bancos públicos e do FCO (Fundo Constitucional de Investimento do Centro-Oeste) e especialmente ampliar as linhas de financiamento e subsídios para as PME



- ✓ Temos um **grande gargalo na educação, precisamos de cursos mais técnicos, até no nível médio**. Então na questão da educação, **precisamos focar**, não adianta ser o maior.
- ✓ Na área de inovação, a gente tem **uma economia com empresas tradicionais, que inovam pouco, então a inovação é uma necessidade para que a gente se torne mais competitivo**. E não estou falando de inovação só de tecnologia, mas de pequenas inovações que podem tornar os nossos produtos mais competitivos.

- ✓ Muito importante é a **manutenção e oferta de créditos para investimentos**. Se pegar a carteira nacional do BNDES, você verá que até anos atrás, o estado de GO participava com 1,5 ou 2% da carteira de financiamento do banco. (...) E sem os investimentos você não cria o progresso. Precisa ter oferta de crédito, e crédito responsável, não é crédito em cima de cheque especial ou papagaio, é crédito em cima de um projeto finance, em cima de uma capacidade de retorno, de investimento. (...)

- ✓ A gente ainda tem um problema de às vezes a **política de educação não estar voltada para apoiar um processo de desenvolvimento industrial**
- ✓ É preciso **melhorar a qualidade da educação, desde o ensino fundamental até a pós-graduação e o ensino técnico**. Governo do estado que fazer uma parceria aqui com o sistema S justamente para elevar essa condição.

- Então essa oferta de crédito tem que ser uma luta permanente do empresário e do governo de GO.
- ✓ Outro gargalo é a **falta do crédito**. A gente precisa de créditos com juros menores, subsidiados, para que haja um maior número de investimentos, **principalmente nos pequenos e médios...** Para os grandes, vemos incentivos fiscais, liberação do crédito com mais facilidade, etc.
  - ✓ E fora incentivo, tem o acesso ao crédito que também é difícil e é um fator crítico de sucesso

**9. Melhoria da Segurança** – questão que passa por políticas mais amplas de nível nacional mas que também demanda soluções locais, afetando o Estado, especialmente no entorno e do DF e demais cidades quanto nas rodovias.



**10. Agilização dos licenciamentos ambientais** – ainda que Goiás não esteja mal comparativamente a outros estados nestes quesito, persistem morosidades nos licenciamentos e na aprovação de projetos, além de dificuldades e restrições que são postas ao uso de novos modais (hidrovias)

- ✓ *A questão de **segurança nas cidades do entorno é um gargalo**. No país todo é um problema, e Goiás já esteve melhor nessa área.*
- ✓ *A área de segurança é um ponto crítico, que está tendo avanços, mas lentos. É uma **área crítica mesmo, precisa ter uma atenção**. Mas os recursos dos estados apenas são poucos para*

*enfrentar o problema da violência, o governo federal tem que entrar nisso senão será impossível os estados resolverem isso sozinhos*

- ✓ *A questão ambiental também é um problema. Por exemplo, a questão das **hidrovias, acredito que poderíamos ter um uso econômico sem prejudicar o meio ambiente**, mas a gente não consegue nem fazer um estudo, por pressão dos ambientalistas*
- ✓ *O **licenciamento ambiental é um gargalo**, mas eu acho que é uma questão geral do Brasil. Mas nós podemos melhorar, nós temos autonomia de muita coisa. Hoje, para fazer uma indústria pequena ou uma estaçãozinha de tratamento de esgoto, **demora muito tempo para conseguir uma licença**.*

- ✓ *Temos muitas reclamações – e que muitas se acumulam sem solução – das ações e **lentidão das licenças ambientais em GO**. Quem quer atrair investimentos tem de dar prioridade e agilidade para viabilizar o investimento, não criar burocracia. Não precisa burlar o processo, mas é preciso ter uma determinação de que projetos prioritários para o desenvolvimento de GO são analisados e despachados com maior dinâmica*

## 11. Preservação ambiental e gestão

**hídrica** – a disputa pela água tende a se acentuar no futuro, e Goiás pode se antecipar criando formas inteligentes de gestão e preservação de seus mananciais e bacias

## 12. Melhoria e ampliação da

**Representação política** – Goiás está pouco presente na cena nacional e o perfil dos legisladores e executivos municipais muitas vezes é desconectado das necessidades da sociedade



✓ *A **gestão da água** é crítica para o **desenvolvimento econômico**. Como você tem uma base muito forte de agronegócio, se você coloca em risco os recursos hídricos, você coloca em risco no processo econômico inteiro. Então, apesar de Goiás ser uma região que tem muita água, essa é uma questão crítica com relação à preservação ambiental. **O uso da água entre indústria, comércio e residencial versus agricultura, já gera conflitos em algumas regiões do estado**. Então preservar matas, mananciais, nascentes é muito crítico para o sucesso futuro do nosso estado*

✓ *O **cenário da nossa representação política** é **muito** ruim. A legislação eleitoral brasileira acaba definindo de partida quem será eleito, que em geral não representa os interesses da população. Isso gera uma série de problemas de gestão, há muita barganha, muita pressão, muita chantagem*

✓ *A **gestão da água** é uma coisa que será caríssima no futuro. O estado que tem uma boa gestão de água terá um ganho competitivo, porque temos problema de água no Brasil inteiro. Acho que precisamos fazer uma boa gestão da água e não tem ninguém pensando nisso.*

✓ *O cerrado é a segunda região em biodiversidade, só perde para a região amazônica. **Mas a expansão do processo agropecuário sobrecarrega esse sistema**, claro. Então é preciso de um olhar atento para saber como resolver isso.*

*e isso torna a vida de qualquer governante muito difícil.*

✓ *Falta uma **representação política no cenário nacional**.*

✓ ***Pernambuco tem vários Ministérios, Goiás não tem nenhum.***

Plano de Desenvolvimento  
de longo prazo



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## **CAPÍTULO 4**

Possibilidades para o futuro – dinâmica de desenvolvimento de setores específicos





Quais são os segmentos que já se encontram enraizados em Goiás, e que tendem a se aprofundar e, inversamente, quais ainda não estão devidamente estruturados ou são mais vulneráveis a mudanças (especialmente no tocante aos incentivos)? E em complementação, quais são os segmentos onde o Estado de Goiás deve fazer suas principais apostas no sentido de continuar dando sustentação ao seu desenvolvimento?

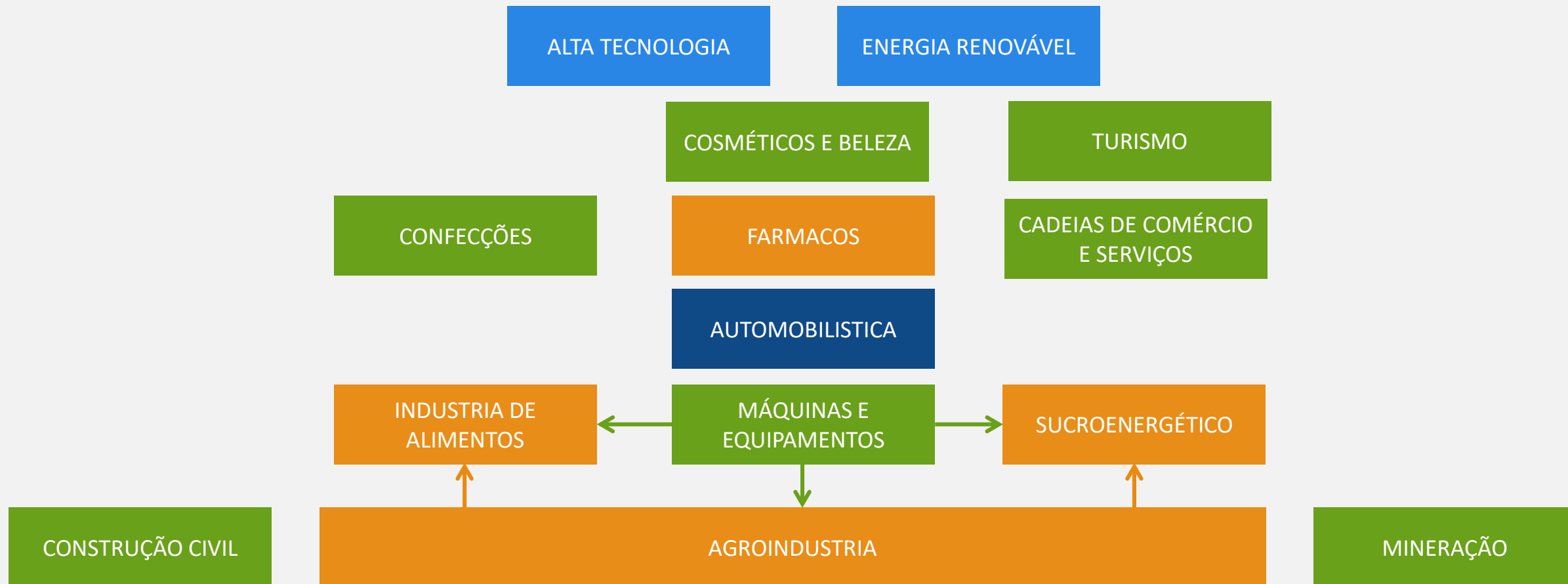
Os entrevistados se debruçaram sobre estas questões buscando identificar **quais os segmentos que, além do agronegócio, podem no médio-longo prazos redefinir a face de Goiás.**

É importante marcar que há uma convergência em torno da **positividade da diversificação**, permitindo ao estado o enfrentamento de crises que incidem sobre segmentos específicos (especialmente na agricultura) com menores riscos para o conjunto da economia.

✓ *Em geral **essa industrialização muito diversificada nos ajudou.** O que acabou acontecendo foi que em 2005 por exemplo, tivemos uma crise forte da soja - Mato Grosso quebrou - e em Goiás não sentimos tanto porque a mineração andava bem, a avicultura estava bem, tínhamos montadora, tínhamos açúcar e álcool, entre outras.*

✓ *A minha aposta pessoal é a **continuidade da diversificação**, de ter diversos investimentos econômicos em diversos setores*



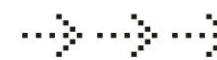


**■** Setores enraizados – desafio: manter e ampliar a competitividade, inserir inovação

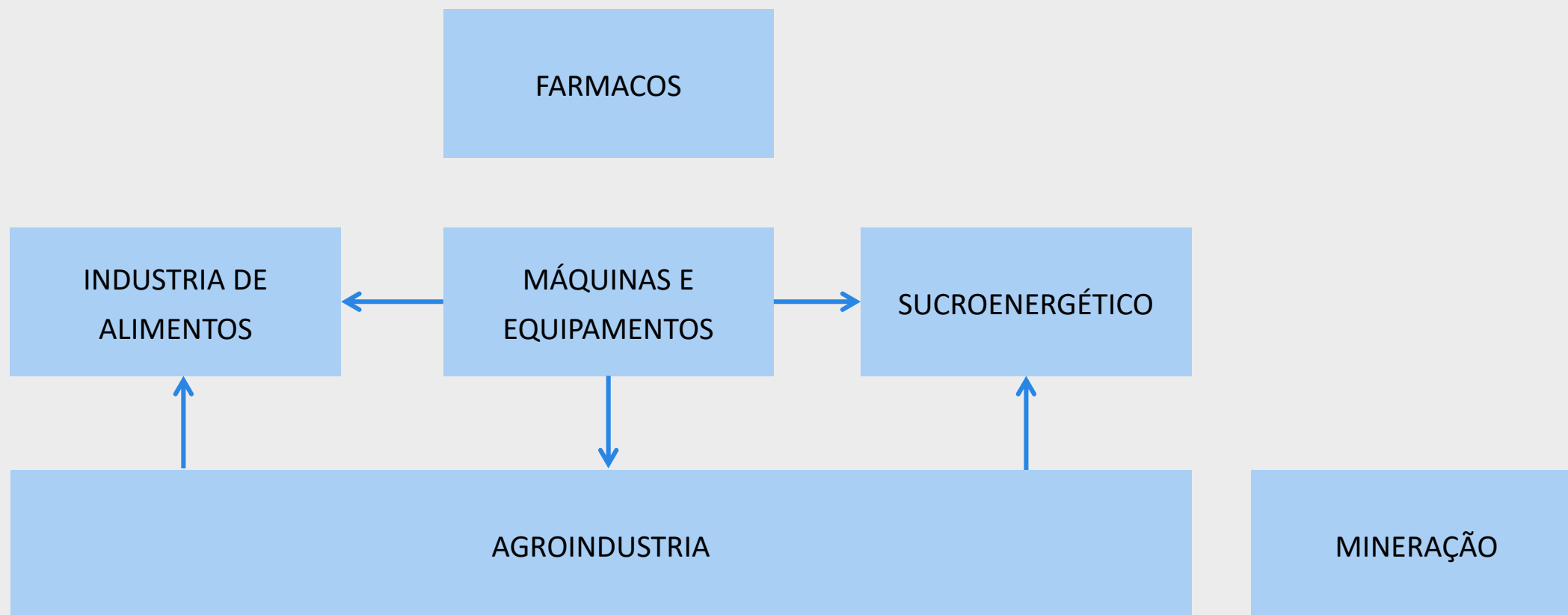
**■** Setores com potencial de crescimento – desafio: atrair, estimular e ampliar a competitividade

**■** Setores sobre os quais pairam dúvidas quanto ao futuro/permanência

**■** Setores pouco ou ainda não presentes - desafio atrair ou desenvolver



## Principais apostas- setores com capacidade alavancar o crescimento sustentado de Goiás nas próximas décadas



## Agronegócio e indústria de alimentos:

- Base da economia de Goiás, no futuro deve adensar seus elos aumentando a agregação de valor



- ✓ *Acredito que os **principais segmentos do agronegócio, como sucoenergético, aves e suínos, lácteos, soja e milho, esses já estão enraizados** porque tem produtores agrícolas especializados e experientes e você tem cadeias produtivas de processamento. Então **hoje é muito difícil você desestruturar isso**, porque essas indústrias precisam de matéria-prima, então como você já tem produtores de matéria prima desenvolvidos, você estrutura.*
- ✓ *Eu acho que o setor do **agronegócio na forma geral é a marca de Goiás e acho que vai permanecer**. O que eu acho que Goiás fez e tem*

- que fazer mais é agregar mais valor a esse setor. Esse é o desafio. Fazemos muito bem, somos um grande celeiro, mas o estado pode fazer mais e melhor nessa área e está aí o papel da pesquisa, da universidade, da formação, é essencial*
- ✓ *Na área da **indústria de alimentos já temos um consolidado bom, mas ainda tem um espaço enorme**. Inclusive frangos, suínos, mas para vender o produto processado. Esse é um segmento que também está consolidado*

## Sucro-energético:



- A despeito das dificuldades conjunturais (produção de álcool x gasolina), este segmento encontra em Goiás boas perspectivas de desenvolvimento futuro (disponibilidade de terras, equipamentos, e perspectiva de melhoria de infraestrutura – construção de duto, ainda que este esteja temporariamente em suspenso)
  - No entanto, há divergências entre os entrevistados em relação à continuidade do apoio do governo do Estado a este desenvolvimento (geração de poucas externalidades positivas)

✓ *O sucro-alcoleiro está passando por uma dificuldade momentânea. Porque o primeiro governo Lula, começou a incentivar muito a produção do álcool, e a exportação do álcool pelo Brasil. Mas depois com a descoberta do pré-sal foi na contramão. (...) E agora com o pré-sal passando dificuldade, porque o preço do petróleo caiu, e como o álcool é uma energia renovável, que se consegue ter a vida inteira, **tende a melhorar**. Ainda mais que agora se está trabalhando o álcool para o setor químico, para fazer plástico, polietileno, então o álcool não fica só voltado para o combustível. A visão que tínhamos do álcool, antes da crise, era para atingir em 2020 mais de 65 usinas de etanol, e hoje estamos com cerca de 33. Mas creio **que o setor sucro-alcoleiro é um setor que vai se consolidar e ter condições de ter mais progresso nos próximos anos.***

✓ *Em termos de **biocombustíveis o estado tem todas condições de avançar.***

✓ *O duto sofreu mudanças no cronograma e temos muitas esperanças de que ele possa chegar a Goiás. Nós poderíamos, com ele, melhorar muito a competitividade no escoamento da produção goiana de etanol*

✓ *A indústria do álcool dá um retorno pequeno para o estado. É uma indústria que emprega pouco, porque já usa muita tecnologia, o emprego que gera é sazonal, de baixa qualificação, e dá dinheiro para o empresário, e pouco retorno social. Paga pouco imposto, gera problema social e violência porque a mão de obra fica tempos sem trabalho.... **não é uma aposta econômica para o estado. (...).** E diante do biodiesel, o álcool deixa de ser uma alternativa das mais interessantes.*

## Produção de fármacos:



- Apesar de relativamente novo no Estado, o setor de fármacos é considerado como enraizado e pouco dependente das restrições de infraestrutura para seu escoamento. A aposta é que este setor permaneça e cresça ainda mais em Goiás. O desafio é aumentar a inovação e a inteligência associada, o que demanda forte aproximação com centros de pesquisa

- ✓ *Fármacos nós estamos com um polo bom e acho que tem que explorar isso. Se você já tem um polo, quanto mais eu cresço e ganho escala, mais fácil fica. (...) Acho que o setor de fármaco é um setor que já está forte e precisamos ampliar.*
- ✓ *O setor farmacêutico, que é sempre uma demanda em face de uma população cada vez maior e cada vez mais doente, não deveria estar em crise e **haveria possibilidade de mais investimento e pesquisa.***
- ✓ *Acho que **o fármaco vai se consolidar mais ainda***
- ✓ *Na área de fármacos, eu **considero que estamos***

*absolutamente consolidados, porque, mesmo sem os incentivos, já temos estrutura para segurar eles.*

- ✓ ***A produção de fármacos também poderia ser uma boa aposta, apesar da gente estar perdendo muito para as empresas multinacionais, que tem comprado as empresas locais. O setor de fármaco só é forte onde se produz inteligência, quando você só está misturando e embalando não é.***



## Indústria automotiva / montadoras:

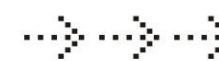


- Fortemente afetada pela crise, a indústria automotiva goiana enfrenta ainda a competição com estados melhor localizados do ponto de vista estratégico – proximidade do mercado consumidor e de logística de importação / exportação e de distribuição da produção
- Por esses motivos, não é majoritariamente apontada como uma aposta para o desenvolvimento sustentável de Goiás no longo prazo, ainda que seja uma indústria muito importante quanto à qualidade do emprego e da dinamização da cadeia (insumos)

- ✓ *A indústria automobilística é muito importante para qualquer estado, porque ela emprega uma cadeia muito longa de pessoas. (...) eu queria que tivéssemos condições de fazer eles virem cada dia mais, mas eu não vejo como fazer isso. eu acho difícil crescer, por uma questão estrutural de localização. Como você compete uma indústria aqui com uma indústria em Salvador, por exemplo, que está no porto? Ou no Rio de Janeiro que também está no porto? Quer dizer, as peças andam 1000 quilômetros a menos, e como o transporte no Brasil é rodoviário, é caríssimo. Se fosse ferroviário poderia até ser viável*
- ✓ *A cadeia automobilística é recente, e a gente percebe que havendo um problema eles vão embora. Agora mesmo a Mitsubishi abriu uma nova planta e com a crise ela fechou essa nova planta. Então não é um segmento enraizado.*

- ✓ *A automobilística é importante, mas eu acho que a nível de eficiência, a nível de Brasil, Goiás não é dos melhores.*
- ✓ *A indústria automotiva eu acho que é muito nômade. Ela está aqui pelo incentivo fiscal. Se não tiver incentivo, é claro que muda. A Hyundai mesmo que poderia ter colocado sua outra unidade em Goiás, fez em São Paulo, mais próximo do grande consumidor*
- ✓ *O automobilístico já teve a sua retração, certamente não haverá reversão rápida*





## Construção civil:



- É um segmento tradicional e de muito emprego de mão de obra e cujo crescimento pode vir na esteira dos investimentos em infraestrutura e em moradias



✓ *O nosso estado, assim como o resto do Brasil, tem uma carência de infraestrutura muito grande. **Um segmento que eu apostaria seria o segmento de construção civil, por conta da questão das oportunidades de infraestrutura que a gente tem. Esse é um segmento que representa 6 a 7% da economia, não é um segmento de se desprezar.***

✓ *O segmento da **construção é um segmento que já está bem enraizado no estado** porque nós temos uma série de construtoras médias e pequenas, que são boas competidoras.*

## Mineração:

- Alguns entrevistados lembram que Goiás já ocupa posição de destaque neste segmento, e que o potencial de crescimento é grande, especialmente no norte do Estado, e que é uma aposta para o futuro continuar investindo nesta commodities, ainda que alguns lembrem que as externalidades podem não ser positivas



✓ ***Na área mineral nós temos potencial***

✓ *Eu apostaria na área mineral, porque **ainda temos jazidas não exploradas.** Acredito que poderíamos avançar bastante.*

✓ ***Mineração é forte aqui** - apesar de estar em um momento ruim, já que as commodities caíram muito*

✓ *Na mineração Goiás manteve, desde a década de 60/70, um polo de Catalão e que depois espalhou para Niquelândia o polo de ferro níquel, e depois espalhou para Novo Horizonte e Barro Alto, onde*

*tivermos um investimento bom há 6 anos atrás, **que ficou muito importante para o progresso do estado.***

✓ *(Goiás) é um grande competidor, **mas a mineração acaba não deixando muita coisa**, mas ela gera desenvolvimento de algumas regiões*

## Máquinas e equipamentos:

- É um segmento transversal e que tende a continuar se desenvolvendo especialmente no que se refere a equipamentos agrícolas, em associação ao agronegócio



## Cosméticos e beleza:

- Em forte associação com a indústria química, Goiás já possui experiência e encontra oportunidades de se posicionar neste segmento e no futuro competir com outros grandes players



✓ *A indústria de base, de apoio às indústrias de agronegócio, como por exemplo de máquinas, equipamentos para indústrias da soja, sucroenergética, começou a se fortalecer e há um grande potencial. Continuam aumentando a produção de produtos agrícolas no Centro-Oeste como um todo e você precisa ter cada vez mais perto esses fornecedores.*

✓ *O setor da máquina agrícola, que também é só montadora, é diferente porque aqui tem um mercado consumidor muito forte. Acho que está consolidada.*

✓ *Há o segmento de beleza, hoje temos um forte polo de produção de cosméticos aqui, de empresas médias, algumas já competindo com grandes players - Natura, Avon - então essa área de cosméticos se desenvolveu muito. O polo está muito perto de Goiânia, na região Aparecida. Então esmalte, cosmético para pele, creme, shampoo, essas coisas*

✓ *Somos forte também na área de produtos de higiene, beleza pessoal e saneantes. Temos uma indústria bastante expressiva nacionalmente nesse segmento*

## Serviços especializados:



- É um segmento que já vem crescendo (em função de demandas do Norte) e que encontra forte potencial de desenvolvimento, especialmente no eixo Goiânia – Brasília, e que pode se beneficiar bastante da demanda e renda percapita da capital
- Serviços de saúde, educação e tecnologia estão entre os principais

- ✓ *Acho que dá para **apostar na plataforma de comércio e serviço por conta desse eixo de desenvolvimento Goiânia-Brasília.***
- ✓ *Temos um **polo de serviços especializados.** Atendemos muitos clientes da área de saúde do Centro-Norte. Então vem gente do Maranhão, do Piauí, Rondônia, Mato Grosso para tratarem aqui. Algumas áreas são de excelência*
- ✓ ***O que tende a crescer muito é o setor de***

- serviços,** Goiás hoje já atrai clientes do Norte, Nordeste em medicina. Goiás também atrai muitos estudantes de outros estados*
- ✓ ***Prestação de serviços avançados** – este segmento é o que tem segurado o estado a manter o emprego. Serviços avançados de educação, saúde, segurança*

## Turismo:

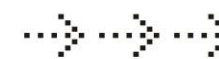


- O turismo em Goiás é mais desenvolvido na região de Caldas Novas, mas o estado apresenta possibilidades de desenvolver o turismo de negócios e eventos (em Goiânia e arredores) e o ecoturismo. Porém investimentos em infraestrutura turística é fundamental

- ✓ *Acho que há um **potencial grande desse turismo mais voltado para a terra, o ecológico**, que hoje tem um apelo muito grande. (...) Temos sido muito demandados também como sede de eventos, por ser central e ter preços mais acessíveis do que Rio de Janeiro e São Paulo para esse **turismo de negócios**.*
- ✓ *Nós ainda não estamos no mapa do turismo nacional, ninguém fala 'vou visitar o interior de Goiás', as pessoas vêm a Caldas Novas. Caldas Novas atrai até 4 milhões de turistas/ano, é um polo importante que atrai normalmente o pessoal de Brasília, do entorno do triângulo mineiro e do interior de São Paulo. Existem outros polos também: existe o turismo de cidades históricas, temos cidades que são patrimônio da*

*UNESCO, temos turismo ecológico, temos turismo ambiental - da chapada dos veadeiros, parque nacional das emas -, temos um turismo religioso também, Trindade atrai pelo menos 1 milhão e 200 mil turistas por ano, não só por causa da basílica, mas também por causa da festa. E além disso também o **turismo de negócios, com a capilarização dos negócios, tem muita gente que viaja para cá para fazer negócios**. Mas o problema é a infraestrutura de turismo. O único lugar que tem realmente uma infraestrutura de turismo é Caldas Novas.*

- ✓ *Fugindo do chavão brasileiro que é costa, mar, praia, aqui é outro foco. É o interior, os rios, as cachoeiras, o turismo ecológico*



## Confecções:

- Especialmente fazendo uso do mercado do eixo Goiânia-Anápolis-Brasília como mercado consumidor, este é um segmento de muitas pequenas e micro empresas que tende a se expandir. As grandes dependem de políticas de atração e incentivos.



✓ *O segmento de confecções no estado de Goiás tem vários polos em vários municípios diferentes e Goiânia, e há muitos anos é uma referência do Centro-Norte na produção de moda de baixo custo. Semanalmente 40 mil pessoas vem a Goiânia comprar roupa. (...) Então para que isso aconteça, é preciso ter bases. E essas bases são as fábricas e as confecções aqui. Alguns players grandes estão aqui também, como a Hering e outras, mas as pequenas fábricas e confecções que*



*suprem esse processo. Temos regiões que são produtoras de jeans (em Jaraguá), tem regiões que são produtoras de moda íntima (Pontalina, por exemplo), cada região tem uma expertise.*

✓ *O ramo de vestuário já foi melhor, mas nós temos vocação, apesar de você ver muito chinês nas feiras. É impressionante o volume de gente que vem comprar aqui em Goiânia no final de semana*

## Indústria moveleira:

- Goiás perdeu espaço nestes segmento, mas pode retomar em novas bases (inovação e capacitação)



✓ *Outro segmento que já estivemos melhor é o próprio segmento moveleiro. A gente já teve uma boa base e isso foi se perdendo, mas eu acho*

*que com o investimento em tecnologia, capacitação e design, a gente pode retomar esse protagonismo nesse segmento.*

## Calçados:

- Goiás já teve mais presença neste segmento e assim como ocorreu com a indústria moveleira, perdeu competitividade



✓ *Calçados já tivemos maior protagonismo. Ainda temos alguns polos em calçados, mas com a competição chinesa o pessoal foi se perdendo,*

*mas agora com o dólar melhorando para a exportação, você consegue retomar alguma competitividade.*



EM UMA PERSPECTIVA DE LONGO PRAZO, ALGUNS ENTREVISTADOS INDICARAM ALGUNS **NOVOS SEGMENTOS** ECONÔMICOS QUE PODERIAM SER DESENVOLVIDOS EM GOIÁS APROVEITANDO OS ATIVOS EXISTENTES EM SINTONIA COM OS DESAFIOS DO FUTURO. O PRINCIPAL, E MAIS CITADO, É O DESENVOLVIMENTO DE INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGIA SEGUIDO POR ENERGIA RENOVÁVEL. OUTROS SEGMENTOS TAMBÉM SÃO CONSIDERADOS, MAS EM MENOR PROPORÇÃO



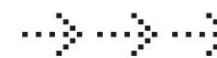
## Alta tecnologia:

- Já existem alguns elementos de base para que Goiás passe a ter mais peso na produção de alta tecnologia (softwares, tecnologia aplicada a setores específicos), e o eixo Goiânia – Brasília seria o local por excelência para abrigar este segmento

- ✓ *Na área de TI começamos a ter uma quantidade maior de incubadoras, a gente tem um polo de produção de softwares, ainda não é referência nacional, mas aqui você tem boas fábricas de softwares.*
- ✓ *Dependendo do governo na questão tecnológica, pode ser um fator diferenciado para o estado de Goiás. A nossa posição geográfica, olhando o mercado interno é excelente então o desenvolvimento da indústria de tecnologia é uma coisa que pode fazer um diferencial aqui em Goiás.*
- ✓ *Uma visão nossa é que esse polo (Goiânia – Brasília) tem que ser tomado por indústrias de tecnologia. Havendo o interesse do governo do estado, com nosso apoio e o apoio de Brasília, o caminho que deve seguir é esse - desenvolvimento das indústrias tecnológicas.*

- ✓ *Eu acho que um polo de tecnologia, um Vale do Silício, aqui em Goiás seria bom.*
- ✓ *Um outro setor que eu acho que deveria merecer muito mais apoio é tecnologia e inovação. Esta é a chave do sucesso de países que prosperaram e aqueles que mapearam para si que a prosperidade deveria ser construída. Não faltam exemplos, mas se a gente pensar que no eixo Itumbiara-Brasília nós temos um mercado consumidor que talvez seja o segundo ou terceiro maior do país com possibilidades de potenciais instalados, em termos de universidades e centros de pesquisa, capazes de responder a altura das demandas que lhe forem trazidas.*





## Energia renovável:



- Goiás dispõe de condições de ser um player nacional no futuro com ênfase em energia hidroelétrica (já que produz mais do que consome), mas também pode se destacar na produção de energia solar

- ✓ *Temos que focar nos desafios futuros (...) **Goiás tem que estar sempre atento às questões de energia - energia solar, alternativa, biomassa, hidrelétrica.***
- ✓ *Penso que poderíamos investir mais na produção de energia. Temos um potencial enorme de energia*

*hidráulica que poderia ser explorada, apesar da nossa dificuldade ambiental. Acredito que temos boas possibilidades na energia solar também. **Acho que aqui poderíamos investir na hidráulica e na solar.***

## OUTROS DOIS SEGMENTOS, MENCIONADOS PONTUALMENTE, FORAM:



### Industria de defesa:

- Goiás poderia aproveitar uma aparente lacuna neste segmento



*Eu não descuidaria da questão de defesa, eu acho que não tem nenhum estado no Brasil fazendo planejamento estratégico para atrair uma indústria de defesa.*

### Industria de óleo e gás

- Em uma perspectiva de futuro de longo prazo, pode ser mais um setor a ser atraído para o Estado



*Acho que Goiás pode ter uma refinaria e acho que nossa briga é com Uberaba. Vai demorar? Vai. É caro, demora, a Petrobrás está baleada, mas isso é algo a se pensar.*

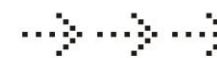
Plano de Desenvolvimento  
de longo prazo



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## **CAPÍTULO 5**

Mapeando o futuro – tendências, incertezas e cenários  
alternativos



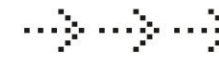
As tendências são aqueles fatos ou eventos cuja trajetória futura é certa ou quase certa. Como tal, deve existir pouca divergência entre os entrevistados em relação à sua evolução.

Os entrevistados abordaram aspectos de diferentes naturezas, que a título de análise foram agregados em tendências **Mundiais; Regionais e específicas do Estado de Goiás.**

Ainda que nem todos tenham opinado sobre todos os aspectos, e mesmo que algumas tendências tenham sido identificadas no discurso de poucos, a pouca divergência de abordagem definiu o registro.

Cabe ressaltar que as tendências aqui consideradas não são todas as que incidem sobre o futuro de Goiás, mas apenas aquelas que este grupo restrito de entrevistados espontaneamente se referiu como as mais relevantes.

Tendências cujo entendimento sobre o seu futuro foi divergente foram consideradas como Incertezas.





- 1. Aumento da demanda por alimentos** - o crescimento populacional e a melhoria de renda especialmente nos países asiáticos define esta tendência, apresentando oportunidades crescentes para Goiás, seja na exportação de commodities agrícolas, seja em alimentos processados e de maior valor agregado
- 2. Crescimento das exigências ambientais** – inclusive com incidência sobre as exportações (selo verde) e o aumento da consciência de preservação do meio ambiente como valor social será cada vez mais forte



✓ *A população está crescendo. A cada dia mais, e **alimento é uma coisa que não tem como não consumir***

✓ *A gente sabe que **o mundo vai sair de 7 para 9 bilhões nesse período** aí de 20 anos e a pessoas tem que comer, então **a indústria de alimentos será muito pujante***

✓ ***Haverá aumento das exigências nacionais e internacionais em relação ao uso de recursos naturais e preservação ambiental.** Isso é a nível mundial.*

✓ ***A consciência (ambiental) está mudando.** As escolas vêm ensinando as crianças, hoje já existe um certo reconhecimento por parte do empresário de que ele tem que fazer bem feito. Às vezes não faz por incapacidade financeira, mas ele sabe que se tem que fazer.*





**3. Restrições energéticas e busca de alternativas sustentáveis** – seja pelo esgotamento dos recursos seja pela vertente ambiental, a busca de alternativas sustentáveis de energia é uma tendência consolidada

**4. Mudança no panorama tributário** – as disputas entre estados por redefinições nas regras de cobrança do ICMS deverá, no médio prazo, levar a uma revisão das regras tributárias. Ainda que no curto prazo pouco possa mudar, a maior incerteza diz respeito aos resultados nessas negociações e ao quanto os estados em desenvolvimento conseguirão defender seus interesses.

✓ *O Brasil vai ter o desafio da energia. Esta será uma questão estratégica.*

✓ *(o que deverá ocorrer) é uma **mudança no panorama tributário brasileiro***

✓ *Existe um projeto no senado de você dar um incentivo fiscal inversamente proporcional ao PIB do estado. Roraima, Amapá, tem que ter incentivo fiscal lá em cima para impulsionar o desenvolvimento.*

✓ *Sinto que vai ter, mais cedo ou mais tarde, **restrição ao incentivo tributário**. Então*

*precisamos ter uma inteligência de procurar outros incentivos. Você pode ter um incentivo financeiro.*

✓ *Tendência quanto ao fim dos incentivos – **do jeito que está o país agora, não será mexido**. O que se pode fazer é pensar em uma tabela progressiva, de fornecer incentivos em acordo com o PIB de cada estado, quanto menor, mais incentivo. Os estados em desenvolvimento dependem disso.*



**5. Adensamento e integração da região Centro-Oeste** – os estados da região possuem complementaridades e desafios comuns, especialmente em relação à logística. Alguns entrevistados lembram que a criação do Consórcio Brasil Central é uma decisão acertada e de futuro promissor para todos os estados que dele participam na busca de solução para problemas comuns, mas isso não significa que todos se desenvolverão no mesmo ritmo ou com o mesmo direcionamento

- ✓ *GO saiu na frente dos outros estados da região – levou energia e asfalto. **O trabalho do Brasil Central tem uma chance de levar os estados junto, isso se conseguirem deixar de lado o aspecto político e focarem realmente no desenvolvimento da região.** O Centro Oeste pode vir a ser um modelo para o país. O pacto federativo e o Brasil Central apresentam um novo modelo de estado.*
- ✓ *Eu acho que **não é possível pensar o futuro de Goiás de forma independente da Região Centro-Oeste.** Acho que tem que ser uma coisa articulada, tem que caminhar juntos. Os interesses são muito parecidos, a grande base é o agronegócio.*
- ✓ *(Goiás e a região Centro-Oeste), **estão imbricados.** Isso é indissociável, até porque temos muitas similaridades na nossa economia. Eu penso que **o desenvolvimento passa pela região, principalmente na parte de logística, de tecnologia de informação e de pesquisas.** Essa*

*iniciativa de criar esse fórum é muito inteligente. Não adianta eu querer desenvolver sem me importar com o vizinho. Se a gente faz isso conjuntamente, a gente tem ações mais coordenadas que acabam permitindo o desenvolvimento de todos.*

- ✓ ***Os destinos da região Centro-Oeste, apesar de não acontecer de maneira tão explícita no passado, estão interligados.** Agora com a criação do Consórcio, isso acontece de maneira mais explícita. Eu acho que a vocação é muito semelhante e uns vão se destacar em alguns produtos e outros se destacarão em outros.*



**6. Continuidade do desenvolvimento de Goiás** - Ainda que Goiás enfrente vários desafios, o Estado possui condições de avançar em seu crescimento: desequilíbrios fiscais em menor monta que vários outros estados, ativos ambientais (clima, fartura hídrica) e posição geográfica atrativa do ponto de vista logístico e favoráveis à atividade produtiva. Assim, ainda que possa se dar em ritmo mais reduzido, inclusive em relação às exportações, Goiás deverá manter uma trajetória de crescimento e continuidade do processo de industrialização

- ✓ *Acho que o estado de Goiás não tem volta, a tendência é continuar o crescimento. Motivos para isso: por ser um grande centro logístico e que foi descoberto pelo resto do Brasil, no sentido de ver que é importante fazer a distribuição de produtos através do estado de GO. Temos o marco das ferrovias norte-sul e centro-atlântica é no Centro-Oeste e em Anápolis. Anápolis está no centro próximo a Goiânia e a Brasília. A parte logística de estrada de ferro, o marco está aqui. O estado de GO tem apostado muito na educação. Tanto que no IDEB ficamos em primeiro lugar, coisa que não poderíamos imaginar a uns tempos atrás. O terceiro maior polo consumidor está entre Anápolis, Goiânia e Brasília, isso de certa forma faz com que o estado de GO crie uma musculatura muito grande de desenvolvimento e distribuição*
- ✓ *O estado, do ponto de vista fiscal, está menos ruim do que a maioria dos estados brasileiros. Somos um estado que do ponto de vista logístico está bem localizado, temos todas as condições climáticas e hídricas para desenvolvimento de vários setores da sua economia, então o que se avizinha para um futuro próximo é o estado ser um estado onde os*

- investidores - o capital privado - percebam que temos vantagens para o desenvolvimento de várias atividades. Precisamos resolver alguns gargalos, mas Goiás é um estado desenvolvimentista, somos muito privilegiados em relação a outros estados do Brasil. Acho que não tem volta a questão da industrialização do estado.*
- ✓ *Vejo o estado de GO muito promissor e preparado para continuar este desenvolvimento e que talvez não seja tão grande como foi, mas que vai continuar crescendo, mesmo em um cenário inercial. As coisas sendo feitas da forma como estão sendo feitas até agora, GO cresce, e se elas forem aprimoradas e melhoradas, o estado vai crescer mais ainda.*
- ✓ *Essa parte da industrialização eu acho que não tem muito um retorno. Hoje temos grandes áreas industriais que foram criadas em diversos municípios, então esse processo foi muito forte e vem sendo muito forte. Acho que isso não tem volta, e será crescente.*
- ✓ *(uma tendência é a ) ampliação das exportações, mas em um ritmo menor do que o que ocorreu na última década*

**7. Fortalecimento do agronegócio e da indústria de alimentos** – base da economia do estado, o agronegócio deve continuar se desenvolvendo e a cadeia de alimentos tende a ser mais fortalecida



**8. Aumento da relevância como polo logístico** – o que poderá ser obtido, principalmente, pela consolidação da plataforma logística de Anápolis, dado o montante de investimentos já realizados e o estágio dos empreendimentos, esta é uma tendência considerada por muitos como irreversível (ainda que possa sofrer alguns atrasos)

✓ *Algo que certamente acontecerá é a instalação de um parque com indústrias que agregam valor aos produtos agropecuários. O setor de produção de alimentos é agregador de valor aos produtos naturais, então esse procedimento terá o seu desenvolvimento 'natural', como se fosse uma tendência que já está definida.*

✓ *O agronegócio através da carne, da soja, do milho e da cana de açúcar, ninguém segura. A logística já está plantada, então só vai se consolidando.*

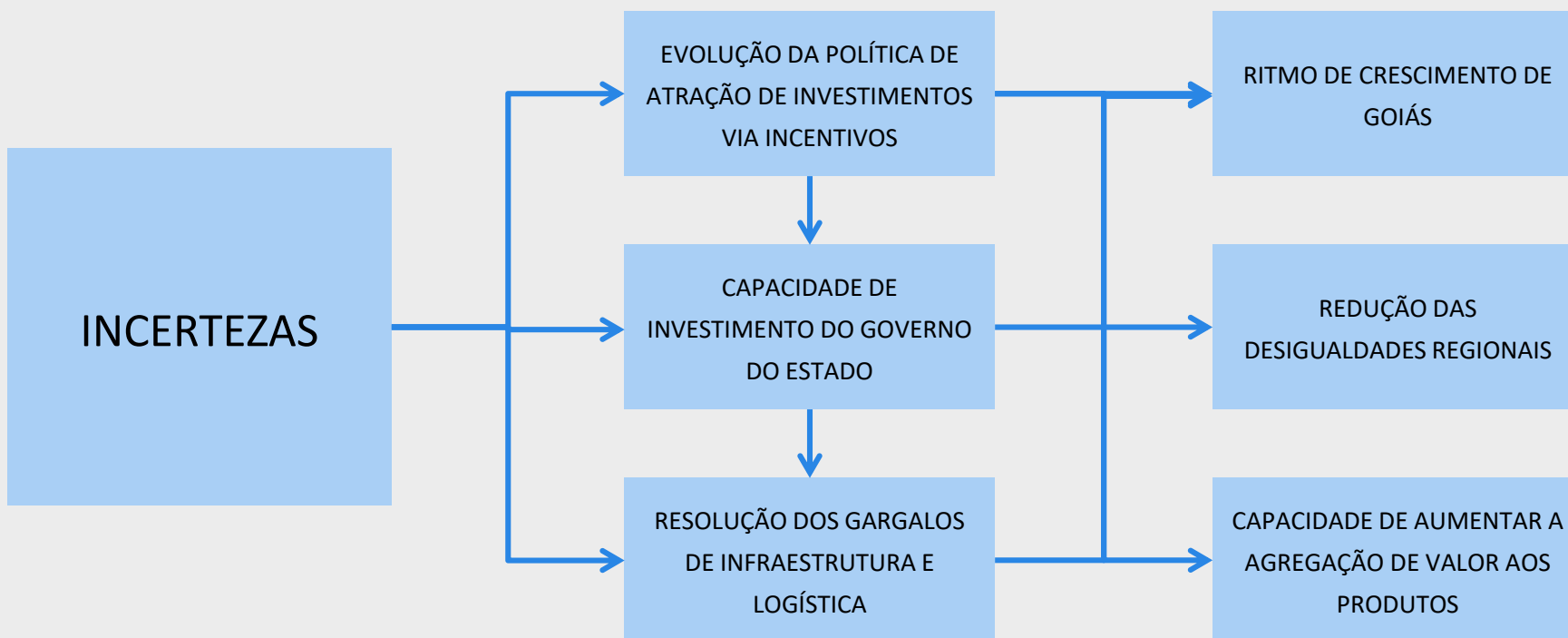
✓ *Outro ponto que considero de extrema importância é consolidar a plataforma de Anápolis e é algo que vai acontecer – centros de distribuição para o país. Agora que inaugurou o porto de grãos da ferrovia, o aeroporto de cargas está para ser inaugurado, o centro de convenções está para ser inaugurado. Todas essas coisas vão acontecer.*

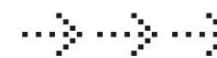
✓ *Como tendência, a parte de logística já prevista vai permanecer. Hoje os empresários e não apenas do estado de GO, entenderam que o estado é também essencialmente logístico, tanto*

*é que se está criando um porto seco, está se criando outro em Aparecida de Goiânia, plataforma multimodal que vai funcionar, o aeroporto de cargas vai funcionar. Estas são tendências que não vão se alterar.*

✓ *Nós entendemos que a conclusão definitiva da ferrovia Norte-Sul vai ser um divisor de água, não só para Goiás, mas para o Brasil central. É um investimento que traz uma contribuição para o Brasil muito grande.*

Incertezas são eventos sobre os quais não se tem segurança quanto à sua evolução e que, dependendo do rumo tomado, podem influir positiva ou negativamente o desenvolvimento do Estado de Goiás. Do conjunto de entrevistas, depreende-se três grandes incertezas: a evolução da política de atração de investimentos via incentivos, o aumento da capacidade de investimento por parte do Estado e a resolução dos gargalos de infraestrutura e logística. O resultado destas incertezas críticas pode incidir sobre o futuro de Goiás quanto ao ritmo do seu crescimento, na redução das desigualdades regionais e na sua capacidade de agregar valor aos produtos.





A incerteza se deve a dois movimentos: o primeiro, de natureza externa, refere-se à Reforma Tributária e a possibilidade de unificação de alíquotas do ICMS. O segundo, de natureza interna, incide sobre as mudanças nas regras definidas pelo Governo do Estado no âmbito dos programas internos de incentivos ao desenvolvimento (particularmente o Programa PRODUIR).

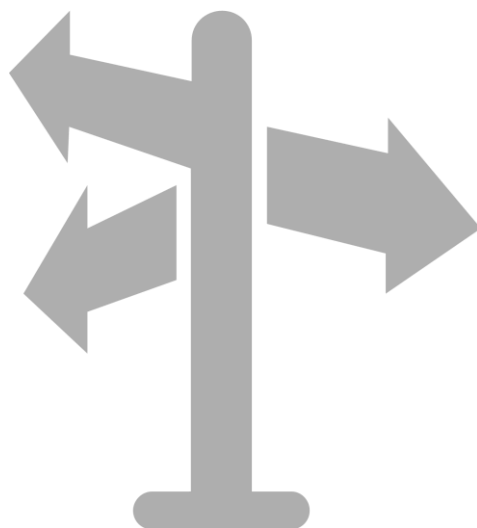
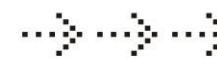
Os entrevistados comentam mais as incertezas geradas por este segundo aspecto, enfatizando seus impactos sobre os rumos e ritmos de continuidade do processo de industrialização do Estado de Goiás.

Mudanças nas regras internas, segundo vários, afugentam investimentos já estabelecidos e inibem novos. Aqui alguns lembram que dentro do próprio governo do Estado não há consenso quanto aos rumos que devem ser dados aos incentivos.

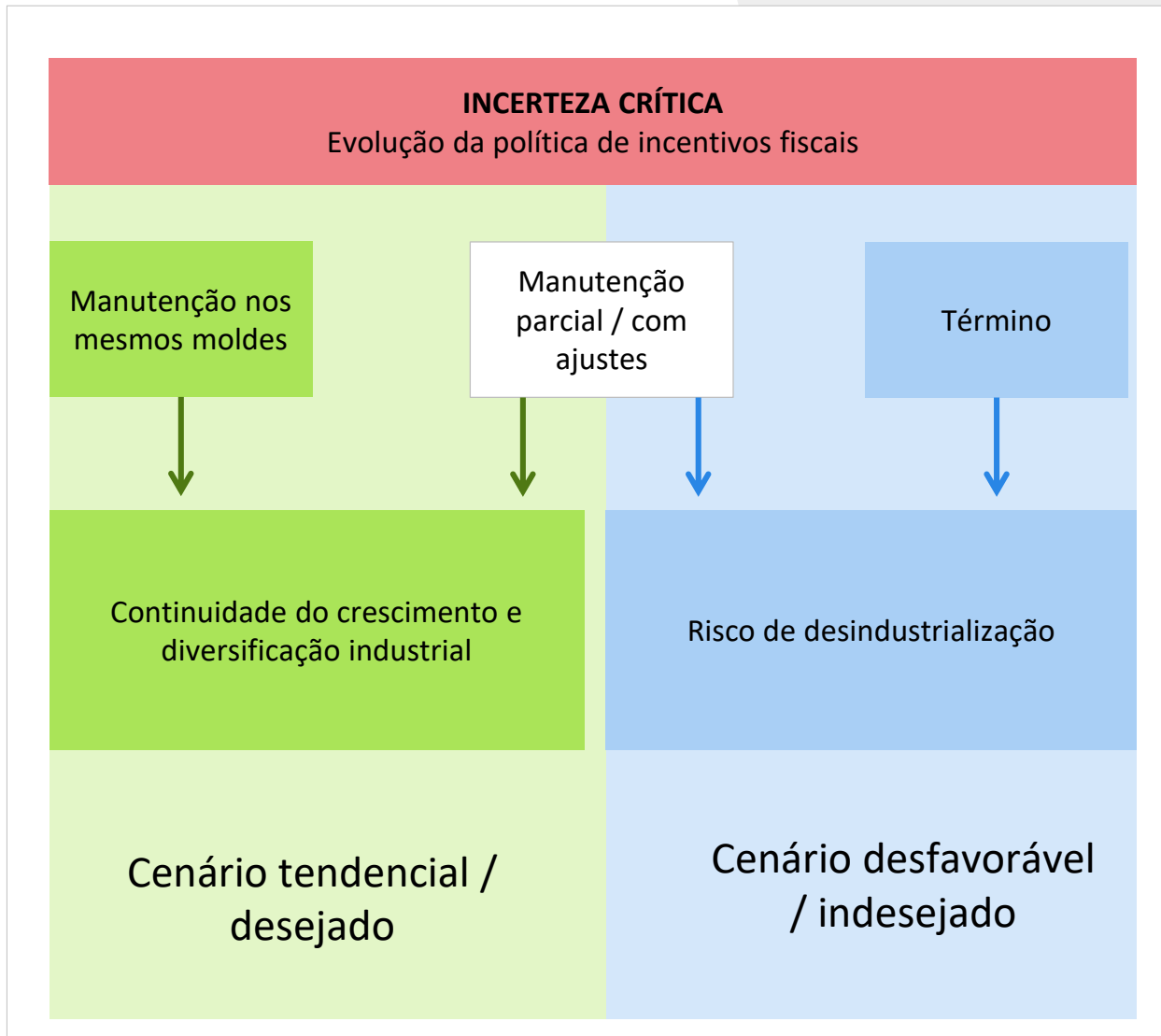
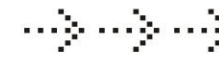
Ao mesmo tempo, há quem aponte que as possibilidades de mudança nas regras demanda a necessidade de se buscar formas alternativas e incentivo.

Por fim, há aqueles que veem a redução dos incentivos como uma tendência já definida, e não como uma incerteza.





- ✓ *As indústrias foram aqui implantadas dentro de **uma regra de apoio e de atração** e esse apoio está sendo questionado no Supremo e a iminência de uma reforma tributária são coisas que mudam as regras do jogo.*
- ✓ *Mexer nos incentivos fiscais é colocar em risco a nossa industrialização. Já perdemos Suzuki, Ceccrisa, Votorantim, entre outras grandes recentemente por conta da insegurança dos incentivos fiscais. Poderiam ter fechado outras unidades, mas fecharam as goianas. É um risco sério que corremos.*
- ✓ *A dualidade da posição goiana já provoca estragos na capacidade de atração e – principalmente – na manutenção de capital. Hoje, anunciamos mais grandes empresas deixando GO do que inaugurando fábricas, o que é um dos sintomas da insegurança jurídica provocada pelas ações e visões fiscalistas que tem se tornado uma marca da gestão estadual*
- ✓ *Falta maior integração sistêmica do Governo em relação aos mecanismos de incentivos. A Secretaria da Fazenda as vezes trata um incentivo de maneira diferente da Secretaria que atrai os investimentos.*
- ✓ *Há temor em relação ao esgotamento da atual linha de atração de investimento (programa produzir), destacando-se os riscos econômicos e jurídicos para o estado e para as empresas aqui instaladas. (...) Então o produzir, que foi o nosso maior propulsor de investimentos, se for interrompido, é um retrocesso.*
- ✓ *Nos últimos 10 anos, GO cresceu, mas menos do que poderia ter crescido. O principal motivo é o medo do empresário de quebra de contrato. Tem havido perda da confiança, a possibilidade de fim de incentivos fiscais tem assustado muita gente. (...) A atração de empresas caiu muito, e o estado perdeu a atração de empresas devido à insegurança fiscal. Empresas instaladas estão deixando o estado por problemas de quebra de contratos, de mudança das regras, claramente na área de mineração e laticínios*
- ✓ *Enfrentamos uma certa instabilidade com relação ao problema dos incentivos fiscais. Acho que precisamos enfrentar isso de frente porque gera insegurança para as empresas. (...) (Olhando para o futuro) precisamos ter uma inteligência de procurar outros incentivos. Você pode ter um incentivo financeiro.*
- ✓ *Não podemos perder a perspectiva de que essa é uma ferramenta rica e importante. Eu sei que existem muitas dúvidas sobre o futuro dos incentivos, mas eu acredito que **se a gente perder essa ferramenta, a gente perde uma boa oportunidade de sedimentar o crescimento econômico da região**, mas é claro que isso não depende só do estado. Agora, vai ser preciso cada vez mais ter incentivos mais inteligentes, que a gente possa ser mais seletivo e ter um foco maior de desenvolvimento.*



- ✓ *(Se acabarem os incentivos) nós vamos construir fábrica em São Paulo, Rio, Minas. **Não diria que iria haver uma desindustrialização total do estado, mas vai diminuir.** Para o agronegócio - a reforma tributária como o estado de São Paulo quer - nos obriga a mandar matéria prima para São Paulo e industrializar lá; então esse é o pior cenário. (...) E tem outro grande problema quando acabar incentivo: a sonegação vai aumentar demais.*
- ✓ ***Se acabarem os incentivos, o estado de GO provavelmente não***

***vai crescer durante muito tempo, alguns segmentos sairão do estado de GO, montadoras seria um exemplo. No agronegócio, talvez fiquem as grandes empresas, mas as pequenas não conseguiriam concorrer. (...) E vejo com muita preocupação a indústria de medicamentos, porque é uma indústria fácil de desmontar e de ir embora.***



São vários os projetos de melhoria da infraestrutura e logística em Goiás, e a incerteza se refere ao tempo em que serão concluídos (se haverá ou não recurso financeiro para tanto) e como serão geridos. Para alguns entrevistados, a questão dos marcos regulatórios de tais investimentos (modelos de concessão) especialmente nas ferrovias, é um grande fator de instabilidade. Como parte dos investimentos dependem do Governo Federal, a incerteza no cenário econômico e político nacionais influenciam diretamente as perspectivas futuras. A forma e ritmo com que serão resolvidos os gargalos de infraestrutura incidem diretamente na competitividade de Goiás frente a outros estados

- ✓ *Nós temos muitas expectativas nas ferrovias que estão sendo implantadas no Brasil. Eu **me preocupo muito com a questão dos marcos regulatórios**, porque apesar de as ferrovias estarem em construção, algumas foram paralisadas. **O fato é que elas estão ficando prontas, e nós não estamos usando.** Temos um problema **da maneira para quem elas foram concedidas e da falta de regulamentação***
- ✓ *O Brasil vive um momento difícil, vai precisar retomar investimentos, então precisamos nos debruçar ainda mais sobre esses fatores fazendo*

- principalmente planos de utilização - dá para o privado entrar na questão da hidrovia? E no caso da ferrovia, entrar mais na questão operacional das que estão prontas para você ver se pode fazer uma **correção no modelo de concessão.***
- ✓ *A logística de distribuição de GO não acompanhou a ampliação de sua produção. Mato Grosso, hoje, uma economia menor e de desenvolvimento mais recente, menos diversificada, já apresenta melhores plataformas logísticas e integração de modais melhores do que GO*



### INCERTEZA CRÍTICA

Resolução dos gargalos de infraestrutura e logística

Com celeridade

Parcial e com atrasos

Sem previsão

Aumento da competitividade

Perda de competitividade

Cenário desejado

Cenário tendencial -  
desfavorável / indesejado

- ✓ Grande incerteza: A ferrovia Norte-Sul se efetivará como espinha dorsal da logística brasileira de forma plena e em tempo hábil para garantir a continuidade de crescimento da economia goiana?



A retomada da capacidade de investimento do governo incide sobre a trajetória das políticas de atração de investimentos e sobre as possibilidades de enfrentamento de gargalos ao desenvolvimento (infraestrutura, educação, inovação, segurança).

Neste aspecto, os entrevistados enfatizam a necessidade de reformas políticas e administrativas, especialmente na redução da máquina pública.

Privatização da CELG, implantação de parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestruturas de apoio à produção são alternativas apresentadas. No âmbito social, a continuidade e extensão das OS para outras áreas além da saúde também é apontado como necessário.

- ✓ *O estado sabe o que ele tem que fazer, ele só não faz por falta de dinheiro porque a folha consome tudo. Quando sobra dinheiro ele faz: ele atrai empresa, constrói rodovia, constrói aeroporto, moderniza a parte de fora do estado - e não moderniza o núcleo do governo... **A incapacidade de investimento é porque está gastando mais do que deveria com funcionário público.***
- ✓ *A fragilidade das contas públicas do estado que tem feito o estado adotar políticas de curto prazo para arrecadar mais, sem avaliar as consequências geradas no setor privado - a nível de perder mercado, competitividade, etc. **O equilíbrio das contas do estado é importante para o setor privado.** Quando existe desequilíbrio, as vezes vem aquela tendência ao imediatismo, e*

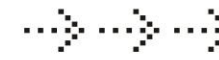
*isso provoca consequências delicadas no longo prazo.*

- ✓ ***A grande interrogação é por quanto tempo o setor público conseguirá sobreviver desse jeito, sem mudar sua filosofia, reduzir seu tamanho.** As contas públicas estão no limite, se não for feito algo, teremos um Estado (isso ocorre em todo país) quebrado e quebrando milhares de empresas e famílias. **A falta de investimentos econômicos e sociais do setor público já demonstra essa situação caótica***
- ✓ *(Uma grande incerteza é se) **a estrutura da gestão pública goiana se tornará menos cara e mais eficiente, reduzindo seu custo de operação?***

# INCERTEZA

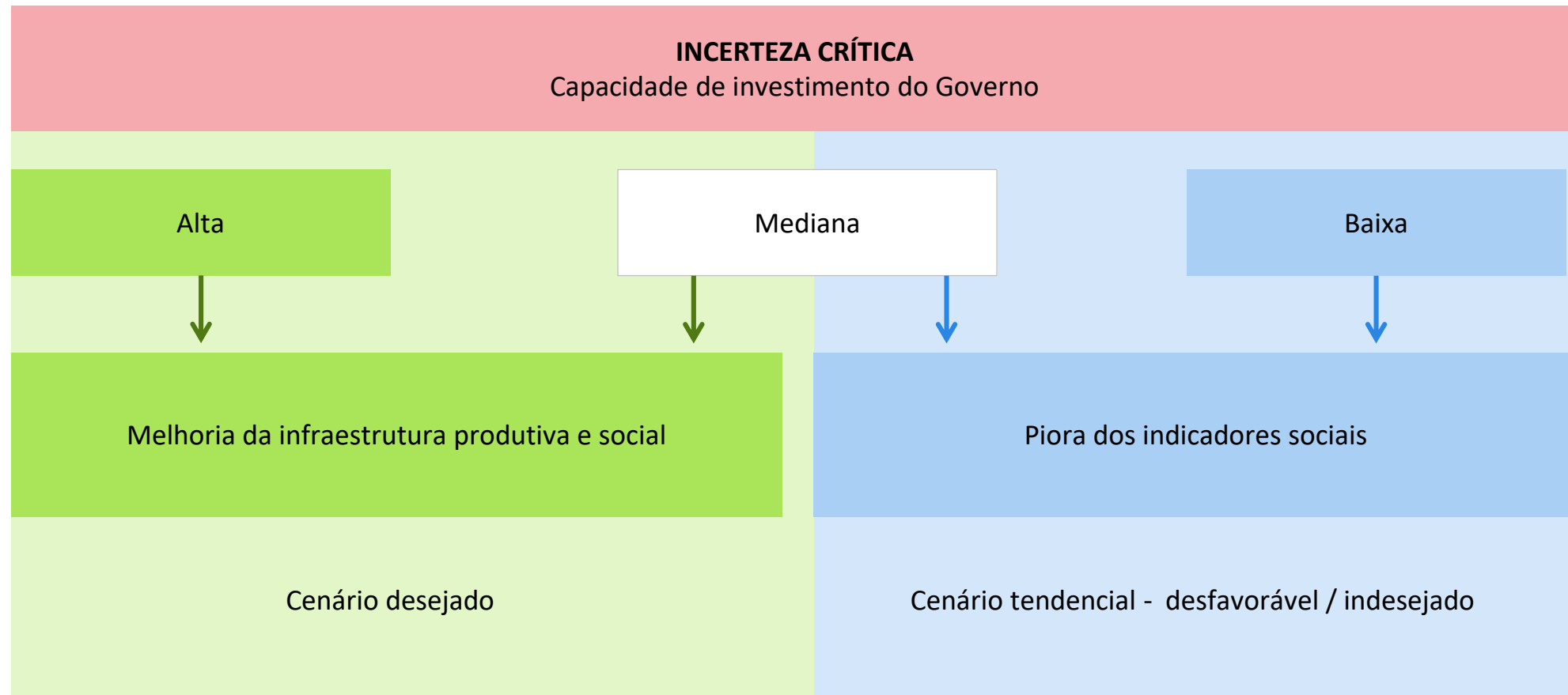
## RETOMADA DA CAPACIDADE DE INVESTIMENTO DO GOVERNO

### CENÁRIOS ALTERNATIVOS



Macroplan®  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

GOVERNO DE  
**GOIÁS**







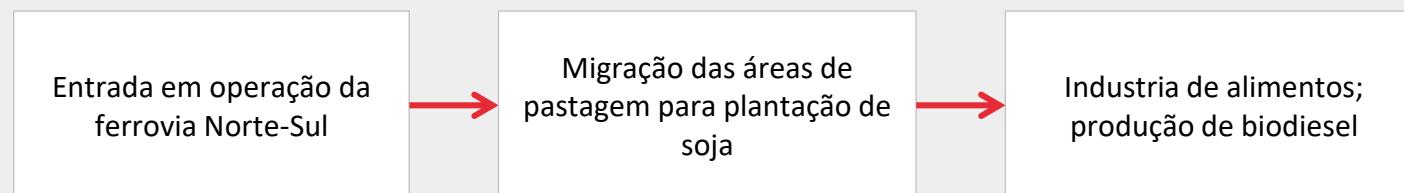
Em relação às desigualdades regionais, os entrevistados apresentaram duas principais alternativas para o futuro, especialmente no que se refere ao Norte, Nordeste e Noroeste do Estado.

1. Redução das desigualdades a partir da entrada em operação da ferrovia Norte-Sul (maior impacto no Norte/Nordeste)

- ✓ *Um fato muito positivo é a **ferrovia Norte-Sul, sua operação mais efetiva vai alavancar o Norte do estado**. Aí vai existir a migração das áreas de pecuária para agricultura e virão indústrias.*
- ✓ *A **minha aposta é de que o norte de GO vai ter***

***um progresso extraordinário** – está tendo na verdade, desde a inauguração da ferrovia. Porque a ferrovia nos traz o mercado europeu, o mercado chinês, o mercado americano às portas da nossa produção*

### ALTERNATIVA 1





2. Ação efetiva do Estado para estimular o processo de desenvolvimento – concessão de incentivos diferenciados (em função da proximidade dos centros consumidores; em função dos indicadores sociais ou econômicos) e provimento de infraestrutura – em acordo com as vocações de cada região. Inclui-se aqui educação e formação profissional (alternativa mais citada pelos entrevistados)

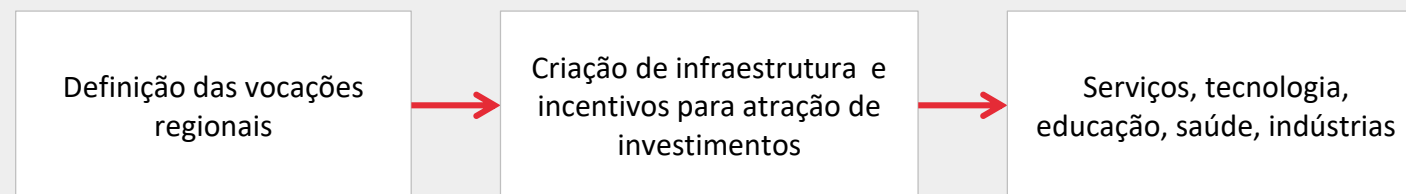
- ✓ *O Estado precisa desenvolver uma política fiscal diferenciada para compensar as dificuldades de logística e de mão de obra. (...) É com essa política que eu penso que o governo tem que mapear o estado e traçar essa política de desenvolvimento regional, encurtando o distanciamento econômico de uma região para outra.*
- ✓ *Eu acredito que só vai acontecer isso (redução da desigualdade) a partir do momento que tivermos incentivos do estado - se tivermos melhor infraestrutura, investimento na região. Aí você vê a região Norte, que não cresce, porque não tem incentivo nem investimento, aí as empresas privadas não vão para lá.*
- ✓ *Para incentivar o desenvolvimento regional, o que*

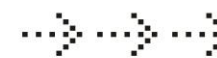
*deveria ser feito é investir em logística – estradas, etc. e dar um incentivo maior para que as empresas se instalem nestas regiões. Seria um atrativo para determinado tipo de empresas, como mineradoras, frigoríficos, indústrias ligadas ao agronegócio em geral – este tipo de indústrias poderiam se instalar nos locais ou regiões que se pretende desenvolver*

✓ *Cada região tem um potencial a ser desenvolvido, o seu ponto forte; talvez extração de minério, talvez o turismo, que é um grande negócio, por ser um processo limpo em relação ao meio ambiente.(...)*

**Somente através de um estudo do estado nas regiões específicas é que se vai ter as ferramentas para poder estimular estas regiões para que elas possam crescer.**

### ALTERNATIVA 2

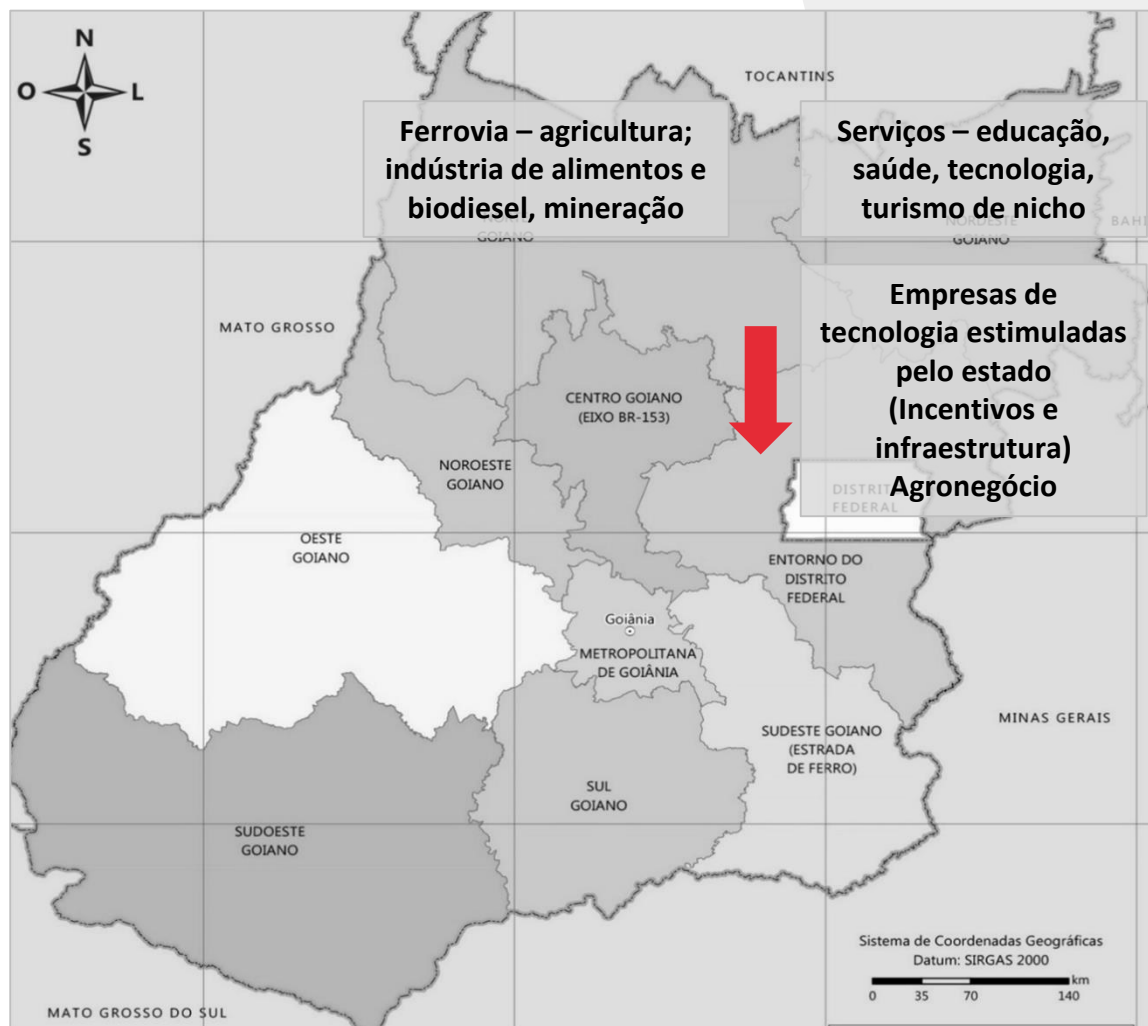




Há também quem entenda que não é viável estimular o desenvolvimento de algumas regiões por serem pouco atrativas para segmentos econômicos motores de desenvolvimento, e portanto caberia ao Estado subsidiar estas populações e minimizar as desigualdades via programas sociais – alternativa defendida por um entrevistado.

✓ *Vamos falar do Nordeste goiano: é uma região de terra ruim, mão de obra escassa, não tem muito o que fazer e não adianta querer sacrificar o estado inteiro para conseguir levar alguma coisa para o Nordeste. (...) é mais fácil você subsidiar a*

*população que vive lá - custa menos - do que você incentivar o desenvolvimento lá. Não tem nada lá, não tem estrada, não tem gente, não tem riqueza natural nenhuma.*



- ✓ *O Norte goiano será sem dúvida a grande mola de progresso para o estado nos próximos anos. Porque nós vamos sair de 250/300 mil hectares de lavouras e vamos para 3 milhões de hectares nos próximos 10 anos. (...) O Norte goiano pode e será o grande celeiro agrícola do estado sem desmatar uma árvore.*
- ✓ *Eu acho que a vocação (do Nordeste) está mais na área de serviços, muito mais do que na área industrial. Em alguns lugares você pode ter questões que favoreçam a questão industrial, às vezes uma ou outra indústria consegue prosperar, mas tem a questão da logística, do solo, da topografia, é mais difícil. São áreas onde eu investiria*

- mais em serviços - educação, saúde, tecnologia -, até para suprir Brasília, ali onde você tem um mercado consumidor com alto poder aquisitivo.*
- ✓ *O Leste goiano é uma região que tem capacidade de desenvolver um agronegócio.*

Plano de Desenvolvimento  
de longo prazo



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## **CAPÍTULO 6**

Construindo o futuro – atributos do Estado desejado  
(Visão de Futuro)

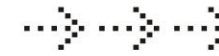




UM ESTADO DE ECONOMIA FORTE,  
DIVERSIFICADA E INOVADORA,  
REGIONALMENTE EQUILIBRADO,  
AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL, COM  
QUALIDADE DE VIDA E JUSTIÇA SOCIAL E  
COM UMA GESTÃO PÚBLICA EFICIENTE E  
VOLTADA PARA A ENTREGA DE  
RESULTADOS SIGNIFICATIVOS PARA A  
SOCIEDADE.



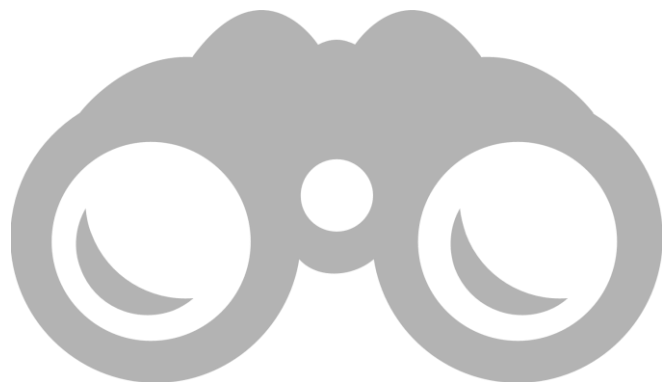




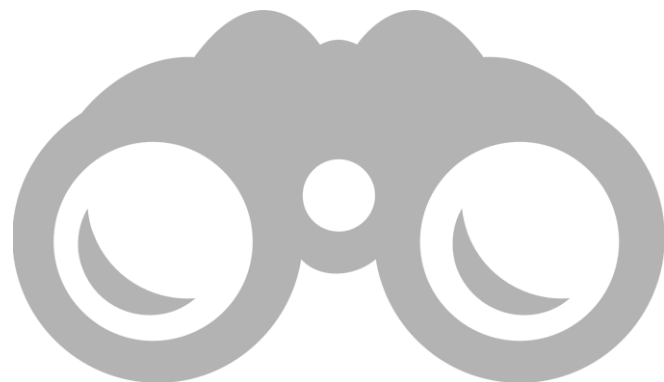
**Um estado de economia forte, diversificada e inovadora, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável, com qualidade de vida e justiça social e com uma gestão pública eficiente e voltada para a entrega de resultados significativos para a sociedade.**

## Um estado de economia forte, diversificada e inovadora....

- crescimento da participação do PIB na economia nacional
- aumento da agregação de valor aos produtos e da competitividade
- mais diversificação econômica
- marcas de excelência
- melhoria da produtividade
- centro logístico
- líder em empreendedorismo
- renda per capita superior à média nacional
- pleno emprego
- mais abertura econômica e aumento das exportações
- presença de indústrias de ponta
- com universidades de ponta



- ✓ Se nós fizermos o dever de casa, **temos condições de chegar a 5ª ou 6ª economia do Brasil.**
- ✓ Com uma matriz econômica industrial complexa, interagindo com os demais setores da economia, integrados e com alto grau de agregação de valor e de tecnologia; com participação de até 5% do PIB brasileiro; com **produtos competitivos e com marcas de excelência** reconhecidas em vários mercados; com **produtividade alta** para competir nos mercados nacional e internacional, com **produtos de alto valor agregado; como o Centro Logístico do Brasil**; formando um bloco com os demais estados do Brasil Central para tornar-se um importante celeiro do mundo; e com **renda per capita superior ao PIB per capita brasileiro.**
- ✓ Gostaria de ver a **nossa economia ainda mais diversificada, com mais união dos setores público e privado, maior segurança para os investidores, melhor formação profissional e, por fim, estar entre os maiores PIB do país. (...). Ser o 5º, porque não?**
- ✓ Um estado que seja **forte em inovação**
- ✓ Com um Vale do Silício no estado
- ✓ **Reconhecido como principal estado do Brasil em empreendedorismo**
- ✓ Um estado **economicamente ativo, líder economicamente no País (...)** Um estado onde tenhamos **investimentos e incentivos na área de pequenos e médios empresários**, para que eles possam se estabelecer aqui
- ✓ **Com maior diversificação da indústria goiana** - temos potencial de produzir avião a celular, de alimentos a equipamentos industriais
- ✓ **que tenha desenvolvimento com valor agregado aos seus produtos, gerando renda e bem-estar (...)** e com o aumento da produtividade e da competitividade por meio de processos tecnológicos e inovativos
- ✓ Primeiro, **com pleno emprego.** Com pleno emprego você distribui renda, diminui a marginalidade
- ✓ O sonho é ter um estado que tenha um **avanço tecnológico e que seja competitivo com os principais estados do país.**



- ✓ *Meu sonho é que nossos negócios estejam vendendo produtos fora do nosso país. (...) Eu sonho com uma **economia mais aberta**, que esteja aberta para o exterior, que esteja fazendo negócios no exterior e que esteja trazendo riquezas*
- ✓ *eu acredito que **podemos estrar dentre os estados mais desenvolvidos do Brasil**, contanto que tenhamos esse enfoque de melhorar o perfil da mão-de-obra, melhorar a tecnologia dos negócios e fazer uma abertura para o mercado internacional*
- ✓ *O importante é o **per capita**, aí sim acredito que **Goiás possa sair na frente** e se destacar mais do que outros estados.*
- ✓ *Eu gostaria de ver o estado de Goiás com **modernidade, pujança, industrialização, indústria farmacêutica de ponta, universidades de ponta***
- ✓ *Queremos que o estado de GO seja **contemporâneo, moderno, um estado onde se visa o crescimento não apenas do setor produtivo, mas das pessoas**. Que a nossa renda per capita saia do 20, 20 e poucos e vá para 30-40 nos próximos 10 anos*



## ● regionalmente equilibrado....

- menos desigualdades regionais e mais homogêneo



- ✓ *um estado com desenvolvimento regionalizado mais equilibrado, que houvesse mais igualdade e menos desigualdade*
- ✓ *O estado que eu gostaria de ver é com o Norte e Nordeste da mesma maneira que o sul do*

*estado. Um estado mais homogêneo, sem as grandes diferenças regionais*

## ● ambientalmente sustentável....

- maior preocupação ecológica e preservação do meio ambiente
- respeito e preservação dos ecossistemas
- forte uso de combustíveis renováveis



- ✓ *Um estado que seja forte em relação ao meio ambiente – com o uso de combustíveis renováveis e que não gerem problemas para a população*
- ✓ *que seja um estado ambientalmente correto e que tenhamos sustentabilidade ambiental para que a gente não perca a qualidade do nosso meio ambiente.*
- ✓ *Se o estado de Goiás conseguisse combinar sua pujança, sobretudo na agroindústria, com uma*

*preocupação ecológica e ambiental melhor, essa seria a maior chave de Goiás (...) um estado com uma agricultura de ponta, mas que ao mesmo tempo tem consciência de respeitar o nosso patrimônio ecológico e ambiental*

- ✓ *Com o meio ambiente seguro, bem trabalhado*



- **com qualidade de vida e justiça social....**

- mais segurança
- bom atendimento em saúde para todos
- educação de ponta
- acesso aos bens culturais
- convivência harmônica com as diversidades humanas
- maior justiça social
- preservação das cidades sem transformação em megalópoles (com conseqüente perda de proximidade entre os cidadãos)

- ✓ *Um lugar bom para se viver, **com cultura e bons serviços em saúde.***
- ✓ *Um estado com qualidade de vida.*
- ✓ ***Com segurança**, para que possamos atrair mais pessoas boas para o estado*
- ✓ *Com qualidade de vida de forma geral: saúde, educação*
- ✓ *Um estado seja o **benchmark em todos os níveis de educação.***
- ✓ *Queria um estado que tivesse boas faculdades, com bons MBAs e capacitações*
- ✓ *Um estado que, além de uma **boa educação**, ofereça **segurança** ao mesmo tempo gostaria de ter a **convivência com as tribos indígenas, quilombolas e com a diversidade***
- ✓ *Gostaria de ver o **estado socialmente mais justo também**, hoje estamos falhando muito na questão da saúde, segurança e educação, por falta de recursos.*
- ✓ *Que **continuasse a ser uma terra cativante**, com ar de interior.*



- **e com uma gestão pública eficiente e voltada para a entrega de resultados significativos para a sociedade.**

- máquina pública enxuta e eficaz
- transparência
- administração competente e profissional
- aplicação de recursos em prol da sociedade com alcance de resultados expressivos



- ✓ *Um estado enxuto, com uma máquina pública pequena.*
- ✓ *Com **mais assertividade nas ações de gestão pública***
- ✓ ***Mais transparência** nas contas públicas e privadas*
- ✓ *No fundo do meu coração, eu desejo um estado que tenha uma **administração altamente competente e profissionalizada**, um estado que*

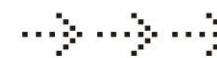
*não tenha esse processo político partidário. Um estado eficiente, que cumpra sua parcela. Meu grande sonho é esse **estado competente**.*

- ✓ *O que eu gostaria de ver com mais rapidez nos próximos 15 ou 20 anos, é que **mudasse a maneira de se gastar o dinheiro público, onde se tivesse resultados imediatos**. (...) Maior eficiência no gasto público com resultados (...) eficiência dos controles públicos*

Na perspectiva de dar materialidade à visão de futuro, os entrevistados foram convidados a estabelecer um paralelo entre o Goiás desejado e algum um outro estado brasileiro ou país que possuísse as principais características almejadas. As principais imagens que emergiram foram:

**Daqui a 15/20 anos, Goiás pode ser um estado parecido com.....**





## REFERÊNCIA NO BRASIL

### Inspirações para Goiás no Futuro



#### PR | ESTADO DO PARANÁ e Curitiba

- Organização
- Transporte urbano
- Nível educacional e cultural
- Participação da população na definição das estratégias de longo prazo
- Foco no desenvolvimento industrial
- Gestão pública
- Fiscalização popular

#### SC | ESTADO DE SANTA CATARINA

- Inovação e comprometimento dos empresários
- Qualidade de vida

#### RS | Serra Gaúcha

- Qualidade de vida

## CALIFORNIA:

- Potencia em indústria e no agronegócio
- Presença do Vale do Silício – ambiente inovador e de empreendedorismo
- Produção de orgânicos

## ILLINOIS:

- Boa fronteira agrícola
- Nível de educação elevado
- Boas oportunidades e bom desenvolvimento

## CANADÁ:

- Gestão pública





## ALEMANHA:

- Forte agregação de valor aos produtos
- Boa economia e menor Estado
- Visão de futuro
- Qualidade de vida

## PAÍSES DO NORTE:

- Incorporação de tecnologia e inovação
- Energias limpas e renováveis
- Participação social na gestão pública

## HOLANDA:

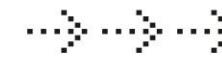
- Grande plataforma de produção e exportação de alimentos
- Valorização da industrialização
- Estimulo à parceira público-privada e ao empreendedorismo
- Uso de tecnologias de ponta na produção

## INTERIOR DA FRANÇA:

- Qualidade de vida, segurança







## JAPÃO E CORÉIA: ←

- Nível educacional e cultural
- Incorporação de tecnologias

## CHILE: ←

- Desenvolvimento econômico e força da economia (fez o dever de casa)





## Qual o sentimento dominante em relação do futuro de Goiás?

Para a maioria dos entrevistados, o sentimento é positivo e desafiante, promissor e carregado de esperança. Apenas um entrevistado se pronunciou com pessimismo.



- ✓ *Eu **confio** muito, tenho muita fé*
- ✓ *Eu gostaria de falar excelente. Mas eu diria '**bom**'. Seria excelente se tomasse todas as medidas que precisam ser tomadas.*
- ✓ *Sentimento de **esperança**, de que o futuro será melhor que o presente. (...) daqui a 20 anos vejo um estado muito melhor do que ele é hoje, e isso porque estamos plantando as sementes do desenvolvimento*

- ✓ *Eu sou muito **otimista**. É um estado que tem tudo para ser um grande estado*
- ✓ ***Esperança**, continuidade e a certeza de que as coisas vão dar certo*
- ✓ ***Desmotivação**. Tem muita coisa acontecendo e sendo prometida que não vai ocorrer. Está faltando transparência*



Plano de Desenvolvimento  
de longo prazo



**Macroplan®**  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## **CAPÍTULO 7**

Definindo os rumos – o que é preciso fazer para se chegar lá (ações e iniciativas estratégicas)

## O que é preciso fazer para que a visão de futuro se concretize?

Os entrevistados sugeriram um conjunto de ações que precisariam ser tomadas para permitir que Goiás continue em rota de desenvolvimento. Estas sugestões foram agregadas em 11 iniciativas estratégicas:



1. Assegurar as atuais políticas e rever os mecanismos de atração de investimentos
2. Definir e apoiar novas vocações econômicas
3. Solucionar os gargalos de distribuição de energia
4. Elaborar planos de desenvolvimento para regiões ainda não desenvolvidas e com baixos indicadores sociais ou que podem ser fortemente impactadas no futuro
5. Apoiar decisivamente a Inovação
6. Investir na melhoria e manutenção da infraestrutura existente
7. Fortalecer as Pequenas e Médias Empresas
8. Estimular o empreendedorismo
9. Fazer o ajuste e dar eficiência do Estado
10. Atuar decisivamente na Preservação ambiental
11. Garantir educação de qualidade em todos os níveis e capacitação profissional
12. Fortalecer a integração regional (Brasil Central) e a geração de sinergias entre os estados



- **Assegurar as atuais políticas e rever os mecanismos de atração de investimentos**

- Respeitar os contratos já firmados
- Definir políticas diferenciadas de incentivos em função do grau de desenvolvimento de cada região
- Pensar estrategicamente as soluções para a crise atual

- **Definir e apoiar novas vocações econômicas**

- Estimular a diversificação com base nos segmentos que encontram maior potencial de desenvolvimento futuro

- ✓ *O que precisa do governo fazer é ter atitude, não precisa fazer nada em termos financeiros, já que nem tem condições de fazer. **O empresário quer respeito às regras***
- ✓ ***Manter uma política agressiva de atração de empresas.** Goiás foi pioneiro no país e precisa se reinventar nos próximos anos;*

- ✓ *Ao longo do tempo nos especializamos em algumas cadeias - somos bons em construção, somos bons em confecções, somos bons na produção agrícola, na produção industrial de medicamentos - mas eu acredito que **é preciso***

- ✓ *É preciso considerar o cenário real de evasão de indústrias com a possibilidade do fim dos incentivos fiscais. **É preciso ter, desde já, uma equipe de “gerenciamento de crise” para aturar na retenção destas soluções, pessoas que se especializem e maior planejamento para lidar com esta realidade.***

**avançar mais, nos segmentos onde já temos expertise e fomentar alguns outros que são vocações.**



- **Solucionar os gargalos de distribuição de energia**

- Definir e implantar alternativas para a gestão da CELG (privatização ou outra)
- Elaborar planos de desenvolvimento para regiões ainda não desenvolvidas e com baixos indicadores sociais ou que podem ser fortemente impactadas no futuro (redução das desigualdades)



- ✓ *Energia temos, não temos é distribuição. **Uma das coisas necessárias é dar um jeito na CELG***
- ✓ *A CELG é uma empresa que não evoluiu, ela tem sido um freio de mão puxado na economia do nosso estado. Nos últimos anos, o que mais se vendeu em Goiás foram geradores de energia, pela deficiência que nós temos. A gente percebe*

*que a CELG em si não tem capacidade de investimento, hoje ela é parceria com a união, mas eles não têm capacidade de investimento, então o que a gente vê é que **não tem outra saída senão a privatização.***

- ✓ *Para melhorar a vida no entorno de Brasília, que é onde temos maiores problemas (sociais), precisamos fazer um plano específico de*

*desenvolvimento industrial para aquela região, para desenvolver realmente, como fez Anápolis*



- **Apoiar decisivamente a Inovação**

- Criar políticas tributárias diferenciadas para empresas que estimulem à inovação
- Desenvolver mecanismos de maior articulação entre as universidades e o setor produtivo



- **Investir na melhoria e manutenção da infraestrutura existente**

- Consolidar a plataforma logística de Anápolis
- Criar política de manutenção de rodovias



- ✓ *Criar políticas diferenciadas - principalmente na parte de financiamento do ICMS - para inovação (...) é o que vai permitir agregar mais valor, buscar produtos mais elaborados.*
- ✓ *Nas universidades se previa uma coisa maior dentro do programa Inova Goiás, mas que precisaria ser melhor organizado e acompanhado e a **integração com as universidades** (com os*

- ✓ *setores produtivos) deveria ser maior. Temos que **incentivar mais a inovação**, Embrapa, universidades. Então como o estado está carente de condições de investimentos, nossa política de inovação está falha. Temos que continuar apoiando isso*

- ✓ *A **plataforma logística de Anápolis precisa ser consolidada**. Estaremos inaugurando daqui a alguns dias o aeroporto de cargas, a rodovia já está lá, a ferrovia também. Então precisa dar uma definição na plataforma, porque ela ainda tem terrenos lá desocupados... então tem que ter o mapeamento da ocupação da plataforma, o projeto básico de ocupação, e lançar no mercado.*

- ✓ *Fazer isso acontecer. Temos que criar a **política de manutenção das rodovias**. O governo entra em crise e desativa a política de manutenção das rodovias. Então com as primeiras chuvas, parte destes 10 mil km estoura*





- **Fortalecer as Pequenas e Médias Empresas**

- **Estimular o empreendedorismo**

- Incluir competências de empreendedorismo nos currículos escolares
- Prover suporte efetivo à geração de novos negócios (capacitação, crédito, incentivos)

✓ ***Dar competitividade e acompanhar este crescimento das médias empresas goianas, com programas específicos. Precisamos prepara-las melhor. Elas amadurecem, chegam na faixa de***

*faturamento de 100 milhões e são vendidas, não conseguem competir nacionalmente.*

✓ ***Dar força e visibilidade aos projetos para PME***

✓ ***Dar oportunidade para que os jovens empreendedores se desenvolvam: maior capacitação, investimento, crédito.***

✓ ***Incluir o empreendedorismo nas escolas***



## ● Fazer o ajuste e dar eficiência do Estado

- Reduzir o tamanho da máquina
- Ampliar as PPPs na infraestrutura e melhorar a capacidade de regulação
- Realizar análise de impacto das novas iniciativas (OS, Inova Goiás)
- Ampliar a transparência e divulgar os resultados
- Reduzir a burocracia para a abertura e funcionamento dos negócios
- Definir uma política econômica clara e agregadora

- ✓ *Ter um estado muito enxuto, uma máquina pública muito pequena, **privatizar ou terceirizar – como no caso das OS – (e o) governo fiscalizar, com poucos funcionários públicos, bem remunerados.***
- ✓ *O estado precisa urgentemente apostar mais, **fazer leis mais específicas no sentido de apoiar as PPPs (...)**. As concessões também é uma plataforma na qual o estado tem que se aprimorar*
- ✓ *O estado precisa **buscar sua eficiência de gestão.** Um estado mínimo, cada vez mais regulador e que cobre cada vez mais eficiência do servidor público*
- ✓ ***Buscar mais as OS, as terceirizações***
- ✓ *Fazer o **ajuste das contas públicas***
- ✓ *É preciso **medir o tamanho do impacto** (OS, projeto Inova Goiás), os ganhos que teremos com estes e outros projetos*
- ✓ *(é preciso) **Ampliar o diálogo com o setor empresarial***
- ✓ *(é necessário) **melhorar o relacionamento***

- ✓ ***público-privado***
- ✓ ***Definir um projeto econômico de desenvolvimento do estado** - Nesta atual gestão, o Estado ficou distante das “coisas” econômicas produtivas. Falta ter uma bandeira visível além do ajuste fiscal. (...) isso marca o Estado como fiscalista e não a favor do desenvolvimento.*
- ✓ *É importante que o governo tenha **programas próprios de economia.** É preciso ter iniciativa própria, marcas, movimentação*
- ✓ *(É preciso) **divulgar sistematicamente mais números.** Bons ou ruins (...) Abrir e divulgar onde e como consultar as contas públicas. Sair na frente da transparência total das contas públicas. Ganhar confiança da população exige também um tratamento diferenciado*
- ✓ *É preciso **melhorar o ambiente de negócios.** Desburocratizar. Goiás já avançou, mas ainda tem muito a fazer*



- **Atuar decisivamente na Preservação ambiental**

- Rever e melhorar a legislação ambiental (maior celeridade e estímulo ao municípios – ICMS ecológico)
- Definir políticas voltadas à redução de carbono e geração de energia alternativa
- Definir política para uso dos recursos hídricos

- ✓ *Direcionamento de políticas públicas. Na parte do biodiesel já existe uma política pública a nível federal que é um guarda-chuva para os estados criarem políticas públicas locais de incentivo à utilização desse combustível renovável nos centros maiores.*
- ✓ *Precisamos **melhorar a nossa legislação ambiental**, de maneira que ela seja praticável, para que haja incentivos para os municípios, como a gente formulou o ICMS ecológico*

- ✓ *Preservar matas, mananciais, nascentes é muito crítico para o sucesso futuro do nosso estado*
- ✓ *Temos que continuar, o **controle dos mananciais**, o **tratamento de lixo urbano**, esses fatores de meio ambiente que tanto impactam a sociedade hoje, têm que continuar esta política.*



- **Garantir educação de qualidade em todos os níveis e capacitação profissional**

- Ampliar o ensino superior em sintonia com as demandas e oportunidades de desenvolvimento econômico
- Ampliar a pós-graduação lato e stricto sensu de qualidade
- Ampliar parcerias com o “Sistema S”

- ✓ *Educação, em primeiro lugar, não pode deixar de fazer. **Precisamos de educação de qualidade, mais presente no estado todo. Precisamos de qualidade e quantidade.***
- ✓ ***Investir na educação técnica.** Se a gente conseguir ter técnicos qualificados, qualquer empresa vai querer montar aqui. Exatamente porque esse é um dos incentivos. Eu posso ter deixado de dar dinheiro, mas eu estou dando uma mão-de-obra especializada. Então a gente tem que pensar aqui: quero fazer uma indústria*

*aeronáutica, aí para você incentivar com alguma coisa, mas eu vou te incentivar com aquilo que é mais caro para você: mão-de-obra. Então vou colocar uma faculdade aqui que vai fazer isso para você.*

- ✓ *(é preciso) **melhorar a qualidade da educação,** desde o ensino fundamental até a pós-graduação e o ensino técnico. O Governo do estado pode fazer uma parceria com o sistema S justamente para elevar essa condição.*

- **Fortalecer a integração regional (Brasil Central) e a geração de sinergias entre os estados**



- ✓ *A gente tem muitas identidades, temos situações muito parecidas em termos de vocação. Uma atuação conjunta potencializa o estado. (...) Os problemas também, as dificuldades dos estados são muito parecidas, então acho que **essa articulação dos estados é muito importante***
- ✓ *O crescimento de Goiás está atrelado ao desenvolvimento da região. (...). Goiás tem a obrigação de ser o protagonista desse desenvolvimento pelas ações, pela capacidade.*

*Mato Grosso tem muita terra e etc., mas não tem a estrutura que Goiás tem. Assim como Mato Grosso do Sul. Para que Goiás continue crescendo é preciso um trabalho articulado de toda a região, deve haver uma relação de crescimento conjunto, tenho convicção disso.*

## Plano de Desenvolvimento de longo prazo



Macroplan®  
Prospectiva, Estratégia & Gestão

## ANEXO

Relação de entrevistados





## Em ordem alfabética

1. *Alberto Borges – Caramuru Alimentos*
2. *André Rocha - SIFAEG*
3. *Cesar Helou - Laticínios Bela Vista*
4. *Cledistônio Salvador - FAJE*
5. *Cleudes Baré - AGM*
6. *Euclides Barbo - ACIEG*
7. *Haroldo Reimer – UEG*
8. *Igor Montenegro - SEBRAE*
9. *Orlando do Amaral - UFG*
10. *Oton Nascimento Junior – Ex. Secretário de Planejamento e Desenvolvimento do Estado*
11. *Paulo Afonso - CNI*
12. *Pedro Alves de Oliveira - FIEG*
13. *Pedro Bittar - MGC*
14. *Santiago Maia – Áudio Mix*
15. *Ubiratan Silva - FACIEG*



Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718  
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ - Cep: 22410-906  
(21) 2287-3293 | [macroplan@macroplan.com.br](mailto:macroplan@macroplan.com.br)