

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO  
SECRETARIA DE ESTADO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO – SEP  
INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES - IJSN

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO  
ESPÍRITO SANTO 2025**

**SÍNTESE DO PLANO ELABORADO POR  
EQUIPE TÉCNICA DO IJSN**

VITÓRIA-ES, FEVEREIRO DE 2007

IJSN008  
51/2008  
EX: 1

**Governador do Estado**

Paulo César Gomes Hartung

**Vice-Governador**

Ricardo Ferraço

**Secretário de Estado de Economia e Desenvolvimento**

José Eduardo Azevedo

**Diretor Presidente do Instituto Jones dos Santos Neves - IJSN**

Luciene M. B. Esteves (Viana)

**Coordenação de Desenvolvimento Urbano**

Terezinha Guimarães Andrade

**Equipe Técnica**

Adauto Beato Venerano

Inês Brochado Abreu

Isabella Batalha Muniz Barbosa

Márcia Zanotti

Sônia Bouez P. da Silva

**Produção (IJSN)**

Lucia Maria Prata Luz

**Coordenação de Produtos e Relações com o Mercado**

Djalma José Vazzoler

**Revisão**

Maria de Fátima Pessotti de Oliveira

**Editoração**

## APRESENTAÇÃO

---

A Coordenação de Desenvolvimento Urbano do Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), visando conhecer a proposta contida no *Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025*, apresenta uma síntese realizada pelos cinco técnicos lotados naquela coordenação.

O plano foi desenvolvido por consultores da empresa Macroplan e por técnicos da Secretaria de Estado de Economia e Planejamento e é apresentado em 12 volumes.

Em face da quantidade de volumes e diante de inúmeras informações, decidiu-se que a análise deveria ser minuciosa, retratada de forma sucinta e objetiva, para cada volume.

Os volumes foram distribuídos em dupla, sendo desnecessária a análise do volume 1 (Síntese do plano), elaborado pelos editores, e do volume 12 (Memória de cálculo dos custos dos projetos), que foram vistos em conjunto pela equipe técnica.

Assim, o plano composto pelos volumes abaixo relacionados é apresentado em ordem crescente, com os respectivos assuntos e pelo profissional que fez a compilação das informações. Abaixo a relação dos volumes:

- Volume 1: Síntese do plano
- Volume 2: Pesquisa qualitativa – Isabella Batalha Muniz Barbosa
- Volume 3: Condicionantes do futuro – Sônia Bouez P. da Silva
- Volume 4: Análise comparativa internacional e com outras unidades da Federação – Inês Brochado Abreu
- Volume 5: Cenários exploratórios para o Espírito Santo no horizonte 2006-2025 – Márcia Zanotti
- Volume 6: Avaliação estratégica e subsídios para a visão de futuro – Márcia Zanotti
- Volume 7: Visão de futuro – Inês Brochado Abreu
- Volume 8: Carteira de projetos estruturantes – Aduino Beato Venerano
- Volume 9: Agenda de implementação, governança e plano de comunicação – Aduino Beato Venerano
- Volume 10: Nota técnica: agregação de valor e diversificação econômica do Espírito Santo – Inês Brochado Abreu
- Volume 11: Nota técnica: desenvolvimento da logística e dos transportes no Espírito Santo – Isabella Batalha Muniz Barbosa
- Volume 12: Memória de cálculo dos custos dos projetos.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
1. VOLUME 2 – PESQUISA QUALITATIVA.....	6
1. Análise e interpretação da pesquisa.....	6
1.1 Espírito Santo estrutural hoje:.....	6
1.2 Visão de futuro: aspirações para o desenvolvimento do Estado.....	7
1.3 Imagem do futuro/conhecimento das oportunidades.....	7
2. VOLUME 3 – CONDICIONANTES DE FUTURO.....	9
1. Condicionantes de futuro mundiais.....	10
1.1 Demografia global.....	10
1.1.1 Pressões antrópicas.....	10
1.1.2 Pobreza e crescimento.....	10
1.1.3 Intensificação da globalização.....	10
1.1.4 Emergência e convergência das novas tecnologias.....	11
1.1.5 Deslocamento do eixo econômico.....	11
1.1.6 Início da inflexão da matriz energética.....	11
1.1.7 Consolidação da sociedade de risco.....	11
1.1.8 Perda de posição relativa da América Latina frente a outras regiões do globo.....	12
1.1.9 Integração latino-americana e evolução dos países vizinhos.....	12
1.2 Gargalos e tensões estruturais.....	12
1.2.1 Conflitos localizados e restritos regionalmente.....	12
2. Condicionantes de futuro nacionais.....	12
2.1 Tendências consolidadas.....	12
2.1.1 Transições na demografia nacional.....	13
2.1.2 Universalização das telecomunicações e massificação dos computadores e da Internet.....	13
2.1.3 Amadurecimento político da sociedade.....	13
2.1.4 Aumento da relevância da questão ambiental.....	14
2.2 Gargalos e tensões estruturais.....	14
2.2.1 Pobreza, desigualdade e violência urbana.....	14
2.2.2 Má qualidade dos serviços públicos e deficiências regulatórias.....	14
2.2.3 Degradação da infra-estrutura.....	14
2.2.4 Disparidades no desenvolvimento econômico e social dos estados fronteiriços ao ES.....	15
2.3 Mudanças em andamento e fatos portadores de futuro.....	15
2.3.1 Reconfiguração econômica e especial.....	15
2.3.2 Abertura e relação com a economia mundial.....	15
2.3.3 Expansão dos serviços de educação e do sistema de Ciência & Tecnologia e Inovação.....	15
2.3.4 Construção de um novo espaço público.....	16
2.3.5 Emergência da estabilidade monetária e da responsabilidade fiscal como valores sociais.....	16
1. Tendências consolidadas.....	16
2. Gargalos e tensões estruturais.....	16
3. Mudanças em andamento e fatos portadores de futuro.....	17
3. VOLUME 4: ANÁLISE COMPARATIVA – EXPERIÊNCIAS EM ÂMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	18
1. Indicadores de desempenho – avaliação comparativa.....	18
2. Salto educacional – estratégias bem sucedidas.....	19
3. Internalização sustentável do boom do petróleo.....	19
4. Caminhos para o controle da violência.....	19
5. Construção da nova gestão pública.....	19
4. VOLUME 5 – CENÁRIOS EXPLORATÓRIOS PARA O ESPÍRITO SANTO NO HORIZONTE 2006-2025.....	20
1. Condicionantes de futuro.....	20
1.1 Condicionantes exógenos.....	20
1.1.1 Contexto mundial.....	20
1.1.2 Contexto Brasil.....	21
1.2 Condicionantes edógenos.....	21
1.2.1 Impactos:.....	21
1.2.2 Grandes impactos ambientais:.....	21
1.2.3 Incertezas críticas.....	22

2 Cenários exploratórios a, b, c .....	23
2.1 Cenário A - ruptura: desenvolvimento sustentável (olhar positivo) .....	23
2.2 Cenários B – tendencial: crescimento excludente .....	23
2.3 Cenários C: estagnação e retrocesso .....	23
5. VOLUME 6 – AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA E SUBSÍDIOS PARA A VISÃO DE FUTURO .....	25
1. Avaliação estratégica .....	25
2 Formulação das estratégias de desenvolvimento: .....	25
6. VOLUME 7 – VISÃO DE FUTURO .....	27
7. VOLUME 8 – CARTEIRA DE PROJETOS ESTRUTURANTES .....	29
8. VOLUME 9 – AGENDA DE IMPLEMENTAÇÃO, GOVERNANÇA E PLANO DE COMUNICAÇÃO ..	31
9. VOLUME 10 – NOTA TÉCNICA: AGREGAÇÃO DE VALOR E DIVERSIFICAÇÃO ECONÔMICA DO ES .....	33
10. VOLUME 11 – DESENVOLVIMENTO DA LOGÍSTICA E DOS TRANSPORTES .....	34
1. Necessidades .....	34
1.1 Infra-estrutura .....	34
1.1.1 Complexo portuário .....	34
1.1.2 Ferrovias .....	34
1.1.3 Estações Aduaneiras do Interior (EADIS) .....	35
1.1.4 Rodovias .....	35
2. Governança e sustentabilidade .....	35

*Isabella B. Muniz Barbosa*

## **Introdução**

O documento foi realizado com 105 entrevistados diretos (majoritariamente do ramo empresarial e da gestão pública nas três instâncias: municipal, estadual e federal), tendo como consultores a Macroplan e técnicos da Secretaria de Economia e Planejamento. A pesquisa trabalhou preferencialmente no âmbito regional, contemplando as seguintes regiões:

- Região Norte:
  - Pólo Colatina
  - Pólo Linhares
  - Município de São Mateus
  - Município de Nova Venécia
  - Município de Barra de São Francisco.
  
- Região Sul:
  - Municípios de Castelo, Cach. Itapemirim, Pres. Kennedy
  - Município de Venda Nova do Imigrante
  - Município de Guaçuí.

Utilizando como metodologia a agenda de comunicação e implementação, o Plano de Desenvolvimento aborda:

- Visão histórica do Estado;
- Cenários exploratórios: a) imagens possíveis; b) oportunidades;
- 93 projetos estruturantes e quatro alianças estratégicas.

## **1. Análise e interpretação da pesquisa**

- Visão do interior
- Região metropolitana.

### **1.1 Espírito Santo estrutural hoje:**

- Localização estratégica entre Nordeste e Sudeste
- Desenvolvimento industrial tardio
- Grandes projetos
- Importantes instalações logísticas
- Disparidades regionais
- Desenvolvimento com alto custo ambiental
- Disparidades regionais: humana e ambiental
- Ausência de identidade cultural forte
- Défcits sociais, especialmente na educação e na saúde
- Alto nível de violência (especialmente na RMGV).

Atividades consolidadas: papel, celulose, mármore, granito e café.

Atividades promissoras: petróleo e agregação de valor industrial.

Visão regional:

- *Microrregião Expandida Sul*: beneficiamento de ferro e petróleo
- *Microrregião Serrana*: agroturismo
- *Município de Linhares*: exploração de óleo e gás
- *Cidades litorâneas*: expansão do terciário
- *Pólo Cachoeiro*: consolidação de rochas/beneficiamento e extração de mármore.

### **1.2 Visão de futuro: aspirações para o desenvolvimento do Estado**

- Reconhecimento do Espírito Santo como um estado de identidade própria
- Crescimento econômico articulado
- Economia com maior valor agregado
- Recuperação ambiental
- Desenvolvimento sustentável
- Educação de qualidade
- Instituições públicas fortalecidas
- Acesso amplo e democrático às informações
- Menores índices de desigualdade.

### **1.3 Imagem do futuro/conhecimento das oportunidades**

- Certezas:
  - Consolidação do papel exportador
  - Exploração do petróleo
  - Qualidade de vida alta: IDH
  - Consciência política
  - Melhoria ambiental.
- Fragilidades ou gargalos dessa imagem do futuro:
  - Dependência das *commodities* (ferro, aço e minérios)
  - Dependência de poucas e grandes empresas
  - Violência e insegurança
  - Distribuição desigual de renda
  - Degradação desigual de renda
  - Degradação da infra-estrutura
  - Baixo nível de escolaridade
  - Dicotomia entre desempenho econômico e situação social.

**Convergência dos entrevistados:**

**Conclusões:**

- Aumentar o grau de compatibilidade entre a imagem desejada e a imagem percebida do ES.
- Entrevistados acreditam numa ação integrada entre Estado, União e municípios, podendo o Espírito Santo vir a ser o melhor estado da Federação.

- Falta de domínio quanto ao processo de globalização.
- Interior: visão mais ampla dos problemas pela proximidade com lideranças.
- Os entrevistados atribuem o momento favorável a:
  - grandes projetos internos com logística própria;
  - pequenas e médias empresas.
- Aspectos culturais: tradição em ascensão por *marketing* político.

**Questionamentos:**

- O desenvolvimento econômico é capaz de respaldar o social?
- Incertezas quanto a macropolíticas externas em âmbito nacional e mundial.
- Risco maior quanto às diferenças entre a dimensão social e a econômica.

*Sonia Buouez P. da Silva*

## **Introdução**

Este documento tem como objetivo estimular a reflexão para a elaboração do Plano de Desenvolvimento do ES, no horizonte de 2025, e fornecer-lhe referências e subsídios. Divide-se em condicionantes de futuro exógenos (primeira parte) e endógenos (segunda parte).

Os condicionantes de futuro exógenos (primeira parte) são o resultado final de exame minucioso dos estudos prospectivos recentes sobre o mundo e o Brasil. Dividem-se em dois blocos: condicionantes de futuro mundiais e condicionantes de futuro nacionais.

- Os condicionantes de futuro mundiais, por sua vez, subdividem-se em:
- tendências consolidadas: 10 condicionantes de futuro com alto nível de certeza e previsibilidade;
- gargalos e tensões estruturais: um condicionante que representa obstáculo ao futuro do Estado.

Os condicionantes de futuro nacionais subdividem-se em:

- tendências consolidadas: quatro condicionantes de futuro com alto nível de certeza e previsibilidade;
- gargalos e tensões estruturais: quatro condicionantes que representam obstáculos ao futuro do Estado;
- mudanças em andamento e fatos portadores de futuro nacionais: cinco mudanças e fatos presentes do ambiente nacional que se apresentam como uma ruptura da situação atual com nível de certeza menor que o das tendências consolidadas.

Os condicionantes de futuro endógenos apresentam os seguintes elementos:

- tendências consolidadas: um conjunto de sete condicionantes de futuro com alto nível de certeza e previsibilidade;
- gargalos e tensões estruturais: quatro condicionantes que representam uma barreira crônica ao futuro do Estado;
- mudanças em andamento e fatos portadores de futuro: conjunto de quatro mudanças e fatos presentes no ambiente interno que se apresentam como uma ruptura do estado atual, porém com menor nível de certeza que o das tendências consolidadas.

## **Primeira Parte: Condicionantes de Futuro Exógenos**

### **1. Condicionantes de futuro mundiais**

#### **Tendências consolidadas**

Foram constatadas 10 tendências consolidadas: demografia global; pressões antrópicas; pobreza e crescimento; intensificação da globalização; emergência e convergência das novas tecnologias; deslocamento do eixo econômico; início da inflexão da matriz energética; consolidação da sociedade de risco; perda de posição relativa da América Latina frente a outras regiões do globo; integração latino-americana e evolução de países vizinhos.

#### **1.1 Demografia global**

- Forte crescimento populacional nos países subdesenvolvidos
- Envelhecimento da população nos países desenvolvidos
- Aumento da população urbana e restrições aos fluxos migratórios.

Implicações para o futuro do ES:

- Aumento da demanda por alimentos – ganham corpo e intensidade, na demanda mundial, produtos e serviços voltados para a Terceira Idade, incluindo turismo.

#### **1.1.1 Pressões antrópicas**

- Pressões provenientes dos países emergentes (principalmente China e Índia) e de países desenvolvidos (principalmente EUA), com impacto sobre recursos hídricos e mudanças climáticas.

Implicações para o futuro do ES:

- Potencial para o desenvolvimento da produção de energias limpas (gás, álcool, biodiesel).

#### **1.1.2 Pobreza e crescimento**

- Redução dos bolsões de pobreza (Ásia) e crescimento das desigualdades (entre os países e no interior de vários países).

Implicações para o futuro do ES:

- Por estar inserido no continente sul-americano, onde o combate às desigualdades e, sobretudo, aos bolsões de pobreza ganha relevância, o ES é influenciado por este contexto.

#### **1.1.3 Intensificação da globalização**

- Aumento dos fluxos comerciais e de serviços, consolidação da “sociedade do conhecimento”, mudanças no mercado de trabalho.

Implicações para o futuro do ES:

- O aumento da inserção externa do Brasil tem impacto direto sobre o ES, por ser este um dos principais canais da produção nacional.
- Apresentando condição privilegiada, o Espírito Santo se credencia a ocupar papel de destaque no processo de intensificação da inserção brasileira na economia global.
- As mudanças no mundo do trabalho vão exigir por parte do Estado e da iniciativa empresarial local um grande esforço para se apropriar destas transformações.

#### 1.1.4 Emergência e convergência das novas tecnologias

- Biotecnologia, nanotecnologia, ciências cognitivas e tecnologia da informação.

Implicações para o futuro do ES:

- Tornam-se obrigatórios os investimentos na modernização dos sistemas (rede de fibras óticas e redes *wireless*), formação de capital humano (alfabetização digital), saúde e serviços.
- A mudança do paradigma global provoca deslocamento do valor da produção para o conhecimento, abrindo novos segmentos de negócios.

#### 1.1.5 Deslocamento do eixo econômico

- Deslocamento do eixo da economia mundial para o Pacífico, sobretudo China e Índia, com forte pressão sobre a demanda por alimentos e energia (petróleo).

Implicações para o futuro do ES:

- O crescimento dos chamados países-baleia impacta positivamente a pauta exportadora capixaba (em volume e preços), em decorrência do aumento da demanda externa por alimentos, *commodities* industriais, energia e matérias-primas.

#### 1.1.6 Início da inflexão da matriz energética

- O aumento das exigências ambientais e a manutenção dos altos preços do petróleo intensificam esforços em direção a fortes alternativas de energia em substituição aos combustíveis fósseis, possibilitando, inclusive, a exploração do óleo extra-pesado.

Implicações para o futuro do ES:

- Esse fato é favorável ao ES na medida em que o preço do petróleo tende a permanecer elevado, possibilitando, inclusive, a exploração do óleo extra-pesado.

#### 1.1.7 Consolidação da sociedade de risco

- Instabilidade financeira e política, economia da contravenção, riscos relacionados a epidemias, acidentes nucleares e ataques terroristas.

Implicações para o futuro do ES:

- A posição de portal ocupada pelo Estado o coloca em lugar delicado, sobretudo no que se refere ao risco de disseminação de pandemias, demandando forte controle sanitário para entrada e saída de alimentos e pessoas.

- Há risco de intensificação de atividades ilícitas em portos, aeroportos e estações aduaneiras, de que o ES é rico, com seus seis portos e um aeroporto internacional.

### **1.1.8 Perda de posição relativa da América Latina frente a outras regiões do globo**

- Perda de competitividade, queda do ritmo de crescimento, aumento das desigualdades e tensões sociais.

Implicações para o futuro do ES:

- A perda de posição da economia latino-americana não afeta diretamente a economia do ES, pois esta se dirige, sobretudo, aos mercados asiáticos e do hemisfério norte. Contudo, isso não deixa de ser um fator restritivo, uma vez que, por estar inserido no continente sul-americano, o Estado é influenciado indiretamente pelo ambiente de baixo dinamismo e elevado potencial de tensões, que decorrem do mal-estar no tecido da região como um todo.

### **1.1.9 Integração latino-americana e evolução dos países vizinhos**

Implicações para o futuro do ES:

- Abrem-se rotas de escoamento da produção brasileira via Oceano Pacífico.
- O ES se encontra no espaço geoeconômico mais dinâmico da América do Sul em termos de produção, comércio e agregação de valor.

## **1.2 Gargalos e tensões estruturais**

### **1.2.1 Conflitos localizados e restritos regionalmente**

- A América do Sul se mantém como um ambiente de paz, enquanto persiste a possibilidade de turbulências políticas na Índia e na China.

Implicações para o futuro do ES:

- Dada a natureza dos conflitos mundiais, que permanecem restritos, os riscos para o crescimento do ES advêm apenas de turbulências políticas nos dois países-baleia (China e Índia) ou eventualidades que venham a gerar instabilidade na macroeconomia mundial.
- Se persistir o ambiente de paz na América do Sul, poderão ser direcionados a esse continente investimentos que hoje se destinam a algumas localidades que se apresentam mais instáveis.

## **2. Condicionantes de futuro nacionais**

### **2.1 Tendências consolidadas**

Verificam-se quatro tendências consolidadas: transições na demografia nacional; universalização das telecomunicações e massificação dos computadores e da Internet; amadurecimento político da sociedade; e aumento da relevância da questão ambiental.

### **2.1.1 Transições na demografia nacional**

- Envelhecimento da população, crescimento urbano e dos fluxos migratórios, com mudanças no perfil das demandas sociais, na distribuição territorial e na estrutura do mercado de trabalho.

Implicações para o futuro do ES:

- mudanças da natureza da pressão sobre alguns serviços, como previdência, saúde e lazer, em decorrência do envelhecimento da população;
- novas formas de terceirização, incorporando à força de trabalho uma população mais madura, além de contingentes normalmente excluídos do mercado, caso o crescimento econômico se confirme;
- aumento da demanda por saneamento (abastecimento e esgotamento) e estrutura urbana, particularmente na região litorânea.

### **2.1.2 Universalização das telecomunicações e massificação dos computadores e da Internet**

- A universalização das telecomunicações e a massificação dos computadores e da Internet vêm acompanhadas de forte repercussão sobre a formação do capital humano e o processo produtivo.

Implicações para o futuro do ES:

- mudanças nas relações sociais e dos cidadãos com o Estado e a criação de outras instituições no espaço público e profundas alterações no mercado de trabalho, com o surgimento de novas formas de inserção;
- iminência de ocorrer impactos não menos significativos na dimensão da educação, sobretudo no que se refere ao sistema de formação profissional.

### **2.1.3 Amadurecimento político da sociedade**

- Consolidação da democracia e disseminação dos valores republicanos.

Implicações para o futuro do ES:

- O amadurecimento experimentado em âmbito nacional está intimamente relacionado a um comportamento semelhante na esfera estadual. Nesse contexto, essa estabilidade política em âmbito federal tanto estimula o estabelecimento de práticas reforçadoras da democracia e dos valores republicanos nos estados como é influenciada por essas práticas. Tal comportamento se manifestará de maneira mais forte em estados mais desenvolvidos e urbanizados, entre os quais está incluído o ES;
- As pressões e cobranças oriundas da sociedade e de movimentos empresariais tendem a se intensificar. Além disso, esses setores se comprometem, cada vez mais, com essa mudança, o que poderá tornar o ES uma referência nacional no assunto;
- Haverá intensificação da pressão pela adoção de modalidades de gestão pública mais eficazes e ágeis, pela melhoria dos serviços públicos, pela ética e transparência da administração dos recursos públicos e pela continuidade da política para além dos mandatos e da classe política.

### **2.1.4 Aumento da relevância da questão ambiental**

- Crescimento da consciência e dos movimentos, das pressões e dos conflitos, particularmente em torno da poluição e dos recursos hídricos.

Implicações para o futuro do ES:

- A regulação e a consciência ambiental tendem a se reforçar no ES.
- Os problemas de saneamento tendem a se agravar, sobretudo com o crescimento urbano e a expansão das atividades industriais.
- Aumentam os conflitos em torno de recursos hídricos em decorrência da expansão de atividades que são grandes usuários de água, como a agricultura irrigada, a mineração, a indústria e o consumo humano.
- Intensificam-se os conflitos entre as atividades econômicas e a regulação.

## **2.2 Gargalos e tensões estruturais**

### **2.2.1 Pobreza, desigualdade e violência urbana**

Implicações para o futuro do ES:

- Para os próximos anos, em virtude do caráter estratégico do combate a esses flagelos sociais, projetos relacionados à erradicação da pobreza extrema e ao arrefecimento da violência urbana tendem a compor o núcleo central da agenda social dos governos federal, estaduais e municipais.

### **2.2.2 Má qualidade dos serviços públicos e deficiências regulatórias**

- Este é um fato que decorre da ausência de mudanças significativas nas instituições públicas.

Implicações para o futuro do ES:

- Há pouco estímulo ao investimento privado e se verifica arrefecimento de suas iniciativas, em decorrência da insegurança jurisdicional e da baixa competitividade sistêmica em âmbito nacional.
- A insuficiência dos serviços prestados no plano nacional reforça a constatação de que a melhoria da qualidade de vida da população deve ser obtida com o uso crescente de iniciativas próprias em âmbito estadual.

### **2.2.3 Degradação da infra-estrutura**

- Pouca capacidade de investimento do setor público e dificuldades em mobilizar recursos do setor privado.

Implicações para o futuro do ES:

- Sendo o ES um portal de importação e exportação, ele depende em grande parte da qualidade da infra-estrutura para a sua competitividade. Parte desta infra-estrutura encontra-se fora de seu território, sob jurisdição federal.
- O não-enfrentamento dessa questão por parte da União diminui a eficiência e a competitividade do sistema capixaba.
- O desempenho do ES está, portanto, intrinsecamente ligado à superação de gargalos presentes em outros estados.

## **2.2.4 Disparidades no desenvolvimento econômico e social dos estados fronteiriços ao ES**

Implicações para o futuro do ES:

- A principal repercussão sobre o ES está nos fluxos migratórios e na decorrente pressão que esse movimento exercerá sobre os serviços públicos capixabas, muito provavelmente no litoral e na RMGV.
- É inevitável a adoção de estratégias conjuntas com os estados fronteiriços.

## **2.3 Mudanças em andamento e fatos portadores de futuro**

### **2.3.1 Reconfiguração econômica e especial**

Interiorização do desenvolvimento, ampliação do agronegócio, desconcentração industrial e constituição de novos pólos de dinamismo econômico.

Implicações para o futuro do ES:

- O ES tende a se incorporar fortemente a esse movimento, estimulado, entre outros fatores, pela recente descoberta de óleo e gás.
- A criação de pólos de importação e exportação pelo Pacífico ou Atlântico Norte/Sul é um fato que irá impactar a demanda por parte do sistema capixaba de escoamento e entrada de mercadorias.
- A desconcentração industrial no interior do Sudeste poderá contribuir para o desenvolvimento capixaba, caso este apresente fatores de atração importantes (logística, qualidade de vida, mão-de-obra de qualidade etc.).

### **2.3.2 Abertura e relação com a economia mundial**

- Modernização e diversificação do aparato produtivo e da rede de serviços
- Capacidade de inovação tecnológica e organizacional.

Implicações para o futuro do ES:

- O aumento da capacidade de inovação tecnológica e organizacional do País influencia positivamente o espaço capixaba, no sentido de estimular a melhoria de sua mão-de-obra e incentivar a adoção de procedimentos mais favoráveis ao desenvolvimento dos negócios.
- A inserção favorável do Brasil no mercado exterior ajuda o ES, na medida em que este se posiciona como um dos principais corredores de saída da produção nacional e favorece o desenvolvimento da base exportadora capixaba, em especial para a atração de novos investimentos.

### **2.3.3 Expansão dos serviços de educação e do sistema de Ciência & Tecnologia e Inovação**

Implicações para o futuro do ES:

- Oportunidade para inovação e diversificação do sistema produtivo capixaba
- Necessidade de inserção do ES no sistema de ciência e tecnologia nacional.

### 2.3.4 Construção de um novo espaço público

- Reformas do Estado e da Constituição
- Novo padrão de gestão pública
- Novas relações com a sociedade (*accountability*).

Implicações para o futuro do ES:

- Se o País conseguir implementar reformas consistentes na área das instituições públicas, incluindo o espaço jurídico, criará um contexto extremamente favorável ao desenvolvimento do ES. Caso contrário, o Estado encontrará muitos obstáculos a seu desenvolvimento.
- Um estado transparente e eficiente melhorará a qualidade dos serviços prestados e garantirá o aumento da confiança dos investidores privados. O transbordamento desses efeitos positivos tem impacto direto sobre o ES, como sobre qualquer outra unidade da Federação.

### 2.3.5 Emergência da estabilidade monetária e da responsabilidade fiscal como valores sociais

Implicações para o futuro do ES:

- Essa variável é fundamental para o desenvolvimento do País e da economia capixaba.
- Estabelece-se um ambiente de estabilidade, propício ao planejamento e aos investimentos de longo prazo.
- A melhoria de qualidade do gasto público é uma exigência.

## Segunda parte: Condicionantes de Futuro Endógenos

### 1. Tendências consolidadas

- manutenção da importância das *commodities* na economia capixaba;
- manutenção da relevância do comércio exterior para o desenvolvimento econômico;
- expansão do consumo de energia;
- sensível aumento da demanda por mão-de-obra qualificada;
- mudança do perfil da demanda sobre as redes de saúde pública e de educação;
- aumento da consciência ambiental e tendência de agravamento dos problemas ambientais (recursos hídricos);
- expansão das atividades do setor de petróleo.

### 2. Gargalos e tensões estruturais

- pobreza e desigualdade social: repercussão sobre as demandas sociais e restrições de mercado;
- violência urbana, com disseminação para o espaço rural e repercussões sobre a atração de capitais e a imagem do Estado;
- gargalos no sistema logístico capixaba, prejudicando a irradiação do desenvolvimento econômico;

- pressão do crescimento sobre a malha urbana: aumento da demanda por saúde, educação, transportes, saneamento básico e habitação.

### **3. Mudanças em andamento e fatos portadores de futuro**

- realização de investimentos impactantes na área de logística, ampliando sua competitividade sistêmica;
- crescimento populacional, fluxo migratório e distribuição territorial;
- evolução das cadeias produtivas e dos APLs;
- reconstituição do espaço público: maior capacidade institucional, melhoria da
- gestão pública e atribuição de papéis e tarefas.

### **Anexos**

- Anexo 1 – Quadros dos investimentos produtivos previstos
- Anexo 2 – Investimentos de curto prazo em infra-estrutura previstos
- Anexo 3 – Economia capixaba: análise comparativa da evolução recente
- Anexo 4 – Expansão das atividades do petróleo (condicionante endógeno): aprofundamento.

### 3. VOLUME 4: ANÁLISE COMPARATIVA – EXPERIÊNCIAS EM ÂMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL

---

*Inês Brochado Abreu*

#### Introdução

A análise comparativa, ou *benchmarking*, consiste numa investigação cuidadosa das melhores práticas empreendidas na área ligada ao tema em análise. O objetivo é conhecer, assimilar e adaptar as soluções, estratégias, processos ou mecanismos que outros países, estados ou organizações utilizam ou utilizaram na construção de melhores resultados.

O volume é composto por seis partes:

- 1ª parte - Visão de conjunto (resumo executivo)
- 2ª parte - Indicadores de desempenho – avaliação comparativa
- 3ª parte - Salto educacional – estratégias bem sucedidas
- 4ª parte - Internalização sustentável do *boom* do petróleo
- 5ª parte - Caminhos para o controle da violência
- 6ª parte - Construção da nova gestão pública.

#### 1. Indicadores de desempenho – avaliação comparativa

- Questão chave: como está o desempenho do ES em comparação com outros estados e com países tidos como referência nas dimensões econômica, ambiental, político-institucional, de informação e conhecimento, de infra-estrutura e sociocultural.
- Alvos preferenciais: RJ, MG, BA, DF, SP, RS, SC, PR, Chile, Portugal, Espanha, Bélgica.
- Dimensão econômica: PIB, PIB *per capita*, valor agregado das exportações.
- Dimensão sociocultural: IDH, concentração de renda, percentual da população abaixo da linha de pobreza, esperança de vida ao nascer, mortalidade infantil, taxa de homicídios.
- Dimensão informação e conhecimento: analfabetismo, número médio de anos de estudo, percentual de domicílios com computador e internet, média de proficiência em leitura e matemática na 4ª e na 8ª série do ensino fundamental e na 3ª série do ensino médio, número de doutores por 100 mil habitantes.
- Dimensão político-institucional: arrecadação por número de habitantes, percentual de investimentos, dívida líquida, *royalties* de petróleo, municípios com legislação e instrumentos de planejamento urbano, serviços disponibilizados pelos municípios via Internet.
- Dimensão infra-estrutura: degradação da infra-estrutura rodoviária, cobertura de água e esgoto.
- Dimensão ambiental: remanescentes florestais da Mata Atlântica, déficit hídrico.

## 2. Salto educacional – estratégias bem sucedidas

- Experiências internacionais (Canadá, Coréia do Sul, República da Irlanda, Espanha, Finlândia, Chile)
- Comparação analítica dos principais indicadores educacionais dos países estudados
- Diagnóstico da situação da educação no ES (comparando com indicadores nacionais e regionais)
- Possíveis focos de ação para a melhoria da educação no ES.

## 3 Internalização sustentável do boom do petróleo

- Alvos: Brasil, Noruega e Reino Unido
- Estratégia 1: desenvolvimento de uma indústria mundialmente competitiva
- Estratégia 2: investimento em P&D<sup>1</sup> direcionado para a inovação na indústria
- Estratégia 3: aproveitamento do ciclo do petróleo para a diversificação produtiva e financiamento das futuras gerações
- Aplicação do adicional do orçamento municipal em projetos baseados nas vocações econômicas da região
- Exemplo de Quissamã/RJ: a base econômica tradicional assenta-se no setor primário. Os *royalties* estão sendo utilizados para financiamento de vários projetos (fruticultura, cooperativas).

### Conclusões:

- Estruturação e consolidação de uma indústria petrolífera mundialmente competitiva, de forma que perdure após a extinção das reservas petrolíferas
- Utilização do *boom* do petróleo para o desenvolvimento de outras atividades econômicas, para que a economia não dependa exclusivamente do petróleo e para que as futuras gerações possam se beneficiar de sua riqueza.

## 4. Caminhos para o controle da violência

- Alvos: Bogotá, Diadema, Nova York

### Conclusões:

- Compromisso político sustentado com a continuidade das ações;
- Implantação de estratégias integradas.

## 5. Construção da nova gestão pública

- Movimento internacional: New Public Management
- Pilares centrais:
  - Noção de equidade
  - Resgate do conceito de esfera pública;
  - Ampliação do dever social de transparência;
  - Foco em resultados finalísticos;
  - Alvos: Canadá, Chile, México, Suíça, Dinamarca, Espanha, Austrália, Reino Unido e estado de São Paulo.

---

<sup>1</sup> Pesquisa e Desenvolvimento

## 4. VOLUME 5 – CENÁRIOS EXPLORATÓRIOS PARA O ESPÍRITO SANTO NO HORIZONTE 2006-2025

---

*Marcia Zanotti*

### Introdução

Este volume resulta na indicação de três cenários para o ES em 2025 para subsidiar as estratégias de desenvolvimento, cenários esses caracterizados pelos principais impactos e implicações que oportunidades, ameaças, potencialidades e riscos possam representar para o futuro possível e plausível do Estado.

O Estado está no 3º Ciclo de Desenvolvimento Econômico Capixaba, com a intensificação das pesquisas e descobertas de novos campos de exploração de óleo e gás. Porém, o bom desempenho econômico se contrapõe à situação social ruim.

### 1. Condicionantes de futuro

É o conjunto de fatores que influenciam com relevância a trajetória futura do ES e são definidos por tendências consolidadas, gargalos, tensões estruturais e mudanças de andamento de contexto. Os condicionamentos podem ser exógenos ou endógenos. Tanto estes como aqueles são considerados nos contextos mundial, nacional (Brasil) e estadual (Espírito Santo).

#### 1.1 Condicionantes exógenos

##### 1.1.1 Contexto mundial

- Crescimento populacional > demanda alimentação > demanda escoamento complexo portuário capixaba (granéis agrícolas, frutas).
- Envelhecimento populacional > oportunidades no turismo (atrativos turísticos ES).
- Desenvolvimento científico > oportunidades de trabalho e mecanismos de inserção externa - impacto crescente no setor terciário.
- A intensificação da globalização exigirá esforço para apropriação das transformações, motivando intenso crescimento do escoamento da produção nacional por um dos principais canais, o complexo portuário capixaba, e acumulação de conhecimento, que, por sua vez, provoca mudanças no trabalho.
- A transferência do eixo da economia mundial do Oceano Atlântico para o Pacífico (Índia e China) será uma ameaça para o comércio exterior do ES via Atlântico – ferro, aço, minério e petróleo: Estado mais competitivo, ou seja, investimento nos sistemas produtivo e logístico.
- Consolidação da “sociedade de risco” pela posição estratégica, com sua exposição à intensificação da circulação de mercadorias e pessoas – pandemias.

### 1.1.2 Contexto Brasil

- Reconfiguração econômica e espacial proveniente da interiorização do desenvolvimento, com a participação de indústrias de menor competitividade que demandam grande contingente de mão-de-obra, porém apresentam restrições na geração de inovações e mantêm concentrados nos centros urbanos os produtos de maior valor agregado e intensivos em tecnologia.

Entre os gargalos (tendências positivas e negativas) podemos citar:

- modernização e diversificação do parque industrial de alto valor agregado e as redes de serviço de qualidade no Sul e no Sudeste;
- necessidade de inserção positiva do Brasil no mercado exterior, favorecendo a atração de novos investimentos no desenvolvimento da base exportadora do ES, na dependência da estabilidade monetária e das contas públicas e principalmente de uma infra-estrutura logística nacional;
- amadurecimento político da sociedade brasileira como um fator favorável;
- aumento da importância da questão ambiental nos espaços urbanos, em especial o saneamento.

São alguns dos obstáculos:

- Materiais: infra-estrutura
- Culturais: pouca capacidade empreendedora e pouca valorização do sucesso
- Institucionais: burocracia, tributação elevada e complicada, legislação política permissiva e frágil
- Educacionais: pressão por mão-de-obra qualificada, que, por sua vez, origina pressão social pelo ensino de qualidade, de que resulta oportunidade de inovação e diversificação do sistema produtivo estadual e necessidade de o ES se inserir no sistema de ciência e tecnologia
- Sociais: pressão para políticas de combate à desigualdade social e à pobreza, e para o agravamento da violência urbana.

### 1.2 Condicionantes edógenos

- Principal condicionante: expansão das atividades do setor do petróleo, com características únicas – diversidade e campos no estágio final
- Relevância das *commodities* na estrutura produtiva
- Incertezas com relação à capacidade de internalizar benefícios da expansão dessa indústria petroquímica.

#### 1.2.1 Impactos:

- PIB estadual
- Hotelaria
- Alimentação
- Transportes e logística
- Novos setores na cadeia petroquímica e fertilizantes.

#### 1.2.2 Grandes impactos ambientais:

- Mineração
- Siderurgia
- Celulose
- Exploração de pedras ornamentais
- Pressão sobre os recursos hídricos.

### 1.2.3 Incertezas críticas

- Ambiente externo – mundo, Brasil e entorno regional (como evoluirá o ambiente externo ao ES? – destaque para o grande desempenho dos países-baleia, em especial China e Índia).

Duas hipóteses para essa evolução: primeira hipótese (evolução favorável); segunda hipótese (evolução desfavorável).

- Primeira hipótese – evolução favorável:
  - forte crescimento mundial;
  - elevada demanda externa de alimentos, *commodities* industriais e de energia;
  - inclusão social;
  - redução das disparidades de desenvolvimento das regiões deprimidas adjacentes ao ES.
- Segunda hipótese – evolução desfavorável:
  - crise no crescimento mundial e baixo crescimento econômico brasileiro;
  - redução da demanda externa de alimentos, *commodities* industriais e de energia;
  - exclusão social;
  - aumento das disparidades de desenvolvimento das regiões deprimidas adjacentes ao ES.
- Político-Institucional: como evoluirão a qualidade e a robustez das instituições públicas capixabas? – combate às imensas desigualdades sociais com a redução do gasto público.
  - Primeira hipótese: profissionalização e transparência, com elevados padrões de qualidade e desempenho.
  - Segunda hipótese: baixos padrões de qualidade e desempenho coexistindo com “ilhas de excelência” p. 56.
  - Terceira hipótese – deterioração sistêmica, com baixos padrões de qualidade e desempenho.
- Econômico: qual será o perfil do sistema produtivo capixaba e como evoluirá a base de informação e conhecimento? – dominância da produção de *commodities*.
  - Primeira hipótese – crescimento acelerado e diversificado, com adensamento das cadeias e elevada articulação com as bases de informação e conhecimento.
  - Segunda hipótese – crescimento moderado e pouco diversificado, com reduzido adensamento das cadeias e restrita articulação com as bases de informação e conhecimento.
- Socioambiental:
  - Como evoluirá a qualidade das redes de formação de capital humano? – educação de qualidade e ampla utilização da tecnologia de informação.
    - Hipóteses 1, 2, 3 – pág. 60.
  - Como evoluirão os níveis de pobreza e de desigualdade social?
    - Hipóteses 1, 2, 3

## 2 Cenários exploratórios a, b, c

### 2.1 Cenário A - ruptura: desenvolvimento sustentável (olhar positivo)

Baseia-se na combinação de um conjunto de fatores favoráveis nos contextos Mundo/Brasil/ES:

- Elevados padrões de qualidade e desempenho nas instituições públicas
- Capital humano de alta qualidade, com padrões internacionais
- Ampliação, em alguns casos, das condições atuais de desenvolvimento com um mundo em ascensão econômica e um Brasil com significativo desenvolvimento econômico e social
- Crescimento acelerado e diversificado do Estado, com a confirmação das expectativas iniciais do setor do petróleo
- Adensamento populacional
- Agregação de valor
- Capacidade de inovação
- Erradicação da pobreza e redução da desigualdade: regionalização da cena de chegada (2025) – pág. 78 xerox
  - Primeira cena – 2010
  - Segunda cena – 2015
- A lógica do cenário A (p. 87) gráfico.

### 2.2 Cenários B – tendencial: crescimento excludente

- Não-aproveitamento pleno das imensas oportunidades oferecidas por um mundo em ascensão econômica e um Brasil em desenvolvimento, além da confirmação das expectativas iniciais do setor do petróleo.
- Crescimento econômico estadual moderado, apesar de acima da média nacional, limitado pelo atraso social (educação e violência urbana).
- Crescimento do sistema produtivo capixaba moderado com a redução de cadeias e pouca diversificação.
- Padrões médios de qualidade e desempenho nas instituições públicas e do setor educacional – formação de capital humano de qualidade mediana - trabalhadores capacitados vindos de outros estados.
- Redução parcial da pobreza e manutenção da desigualdade social.
- Situação preocupante quanto aos recursos hídricos.

Regionalização da cena de chegada (2025) – pág. 101 xerox

- Primeira Cena – 2010
- Segunda Cena – 2015

A lógica do cenário B (p. 109) gráfico.

### 2.3 Cenários C: estagnação e retrocesso

Retrocesso da situação atual:

- Declínio da exploração do petróleo, não havendo investimento em outros setores, no capital humano, sem mudanças nas condições de vida da população;

- Redução das taxas de crescimento do Brasil e do Mundo e desenvolvimento das áreas de entorno regional do Estado;
- Baixo padrão de qualidade e desempenho nas instituições públicas e no setor educacional – formação de capital humano desqualificado;
- Baixo crescimento do sistema produtivo capixaba, sem o adensamento de cadeias, colaborando para a manutenção da pobreza e aumento da desigualdade social.

Regionalização da cena de chegada (2025) – p. 125 xerox

- Primeira cena – 2010
- Segunda cena – 2015

A lógica do cenário C (p. 135), gráfico.

*Marcia Zanotti*

## Introdução

Este volume consiste no mapeamento e na análise das potencialidades e estratégias do ES face ao futuro, mediante os seguintes insumos:

- Invariantes da visão de futuro, que representam a situação desejada nas dimensões econômica, social, cultural, ambiental, institucional, de informação e de conhecimento
- Cenários exploratórios
- *Benchmarking*
- Estudos específicos.

### 1. Avaliação estratégica

*Primeira geração de estratégias:* utilizada a metodologia de matriz, definindo-se duas matrizes através dos cruzamentos:

- *primeira matriz* = condição do ambiente interno x ambiente externo = forças e fraquezas x oportunidades e ameaças;
- *segunda matriz* = condição do ambiente interno x outra condição do ambiente interno = forças e fraquezas x potencialidades e riscos.

Segunda geração de estratégias:

Processo mais criativo e menos analítico com, inclusive, a realização de debates com a sociedade capixaba, consistindo no resultado de: insumos da primeira geração de estratégias + os invariantes da visão de futuro + indicadores do benchmarking + pesquisa qualitativa.

Tem como objetivo observar a pertinência e a aderência dos temas de projetos às premissas da avaliação estratégica que orientam a construção do futuro, tanto no ambiente interno quanto no externo.

### 2 Formulação das estratégias de desenvolvimento:

- Estratégias principais (4):
  - Capital social e qualidade das instituições capixabas
  - Desenvolvimento do capital humano
  - Aumento do valor agregado, adensamento e diversificação da produção
  - Erradicação da pobreza e redução das desigualdades.
- Demais estratégias complementares (7):
  - Recuperação e conservação de recursos naturais
  - Redução da violência e criminalidade no Estado
  - Desenvolvimento econômico e interiorização do desenvolvimento

- Desenvolvimento da logística
- Inserção estratégica regional
- Desenvolvimento da rede de cidades
- Fortalecimento da identidade capixaba e imagem do Estado.

Cada estratégia de desenvolvimento definiu-se como um grupo de projetos ditos “estruturantes”, com diversos temas – p. 72-76.

A partir destes temas gerou-se uma tabela com a justaposição da primeira e da segunda geração de estratégias com temas que servem de base para a elaboração de projetos – Tabela da relação do resultado da SWOT com os temas dos projetos – p. 83 a 90.

*Inês Brochado Abreu*

- Atributos essenciais: direção, descoberta, destino.
- A visão de futuro converge para o melhor dos 3 cenários:
  - Desenvolvimento Sustentado;
  - Qualidade de seu capital humano;
  - Capacidade competitiva de suas empresas
  - Instituições públicas eficientes e reconhecidas.
- Uma visão de futuro para o ES deve levar a um novo ciclo de desenvolvimento com as seguintes características:
  - Melhoria do capital social e da qualidade das instituições públicas
  - Desenvolvimento do capital humano
  - Redução crescente da pobreza e da desigualdade
  - Redução e controle da violência
  - Agregação de valor e diversificação da estrutura produtiva
  - Desenvolvimento econômico espacialmente equilibrado
  - Desenvolvimento da logística
  - Desenvolvimento econômico ambientalmente sustentável
  - Fortalecimento da identidade e melhoria da imagem capixaba
  - Maior integração com os estados vizinhos.
- Invariantes da visão de futuro até 2025:
  - Mundo: população crescendo e envelhecendo, ascensão de países emergentes, expansão da demanda global por *commodities*<sup>2</sup> industriais (ferro, aço, minérios) e energia, intensificação da globalização, conhecimento como novo motor da economia mundial, conflitos mundiais localizados, sociedade de risco (armas atômicas, aquecimento global, epidemias, clonagem).
  - Brasil: a pirâmide etária perderá seu perfil piramidal e se aproximará do formato de países desenvolvidos, universalização das telecomunicações e massificação dos computadores e da Internet, amadurecimento político da sociedade, estabilidade econômica e responsabilidade fiscal, agenda azul (das águas).
  - ES: expansão das atividades do setor petrolífero, expressiva relevância das *commodities* da estrutura produtiva, consolidação como pólo de exportação e importação, envelhecimento populacional, crescimento populacional, aumento da demanda por energia, maior consciência ambiental.
- As aspirações da sociedade:
  - Desenvolvimento do capital humano (educação de qualidade);
  - Erradicação da pobreza e redução das desigualdades;
  - Redução da violência e da criminalidade;
  - Interiorização do desenvolvimento;
  - Desenvolvimento da rede de cidades;
  - Recuperação e conservação dos recursos naturais;

<sup>2</sup> São produtos “in natura” cultivados ou de extração mineral, como suco de laranja, soja, trigo, sementes etc.

- Agregação de valor à produção, adensamento das cadeias produtivas e diversificação econômica;
  - Desenvolvimento da logística;
  - Capital social e qualidade das instituições capixabas;
  - Fortalecimento da identidade e melhoria da imagem capixaba;
  - Inserção estratégica regional.
- Construção da visão de futuro: transformação conduzida por grupos de projetos estruturantes: 97 projetos organizados em 11 grupos.
  - A transformação requer que o objeto a ser transformado, o ES, seja encarado como um sistema ancorado em seis grandes pilares:
    - Dimensão social;
    - Dimensão econômica;
    - Dimensão ambiental;
    - Dimensão infra-estrutural;
    - Dimensão institucional;
    - Dimensão de informação e conhecimento.
  - Condicionantes exógenos à visão de futuro:
    - Brasil: consolidação dos valores democráticos, reforma política, fiscal, trabalhista, tributária e previdenciária, governança mais ágil, redução da pobreza e erradicação do analfabetismo, crescimento sustentável, aumento da competitividade na nova divisão internacional do trabalho;
    - Mundo: o mundo não vai parar de crescer nos próximos 20 anos; terá relativa paz, inovação tecnológica, sociedade do conhecimento;
    - América Latina: mudanças institucionais, econômicas e educacionais (Chile, Brasil e México na liderança), crescimento econômico favorecido pela demanda de energia, alimentos e minerais por parte da Ásia.
  - Cena intermediária (2015):
    - A economia mundial retomará seu crescimento.
    - Cada vez mais as transações comerciais se efetuarão em torno do Pacífico e do Índico.
    - Os grandes riscos de pandemias serão controlados.
    - O Brasil consegue sair do atoleiro com profundas transformações no campo institucional, na gestão pública e ambiente jurisdicional (reforma judiciária).
    - Crescimento econômico das regiões deprimidas circunvizinhas ao ES.
    - No ES: modernização da máquina pública; estreitamento de suas relações com a sociedade; novo desempenho institucional; gestão orientada para resultados; ampliação, por parte do aparato estatal, de sua capacidade de investimento; interiorização do desenvolvimento; estruturação de rede de cidades equilibrada; crescimento da geração de empregos; aumento do IDH; declínio do Índice de Gini; inteligência policial; prevenção da criminalidade; queda do número de homicídio; referência nacional em logística, uma das maiores taxas de crescimento econômico do Brasil; promoção e atração de novos investimentos; fornecedores e mão-de-obra capacitados; cobertura da Mata Atlântica 50% maior que a atual.

**Adauto Beato Venerano**

O volume 8, que dispõe sobre *Carteira de projetos estruturantes*, traz a formulação de *aonde queremos chegar*, a longo prazo. Objetiva oferecer serviços de qualidade à sociedade capixaba, estimulando o investimento público e o privado, envolvendo todos os níveis de poderes, iniciativa privada e sociedade civil, fomentando parcerias, criando condições de desenvolvimento de setores e territórios, oferecendo transparência sobre investimentos, atenuando os efeitos de discontinuidades políticas e alavancando a melhoria contínua dos projetos essenciais ao desenvolvimento do Espírito Santo.

A metodologia utilizada foi a identificação de projetos existentes e seu cadastramento num banco de projetos. Depois foi realizada uma seleção dos projetos inventariados e, após, identificaram-se as lacunas e a geração de novos projetos, que foram incorporados ao banco de projetos. Em seguida, reuniram-se os projetos em grupos sinérgicos, cada grupo idealmente em torno de um projeto-âncora.

Os grupos de projetos passaram por uma avaliação multicritério que verifica simultaneamente a sua capacidade de transformação e de influência de outros projetos (motricidade) e, também, os riscos relacionados à implantação do projeto. Dessa avaliação se tem a carteira de projetos estruturantes caracterizada e hierarquizada.

De acordo com a proposta, os projetos não serão implementados simultaneamente, sendo dosados e distribuídos ao longo do tempo em função de critérios de seletividade e urgência, da disponibilidade de recursos e da adesão de novos parceiros.

Conceitua-se projeto estruturante como uma iniciativa específica com prazo finito e bem definido, que transforma a visão de futuro em resultados concretos que sinalizam a mudança desejada; que tem efeito multiplicador; que mobiliza e articula recursos públicos, privados ou em parceria; que produz a percepção da sociedade acerca da construção da visão de futuro por meio de ações concretas; e que permite um gerenciamento intensivo.

Como estratégia de desenvolvimento do Espírito Santo para os próximos 20 anos são apresentadas quatro estratégias principais, que formam o núcleo propulsor do processo de transformação:

- Desenvolvimento do capital humano referenciado a padrões internacionais de excelência;
- Erradicação da pobreza e redução das desigualdades para ampla inclusão social;
- Diversificação econômica, agregação de valor a produção e adensamento das cadeias produtivas;
- Desenvolvimento do capital social e da qualidade e robustez das instituições capixabas.

Além dessas estratégicas principais, outras sete complementam o núcleo:

- Redução drástica e definitiva da violência e da criminalidade no Estado;
- Recuperação e conservação de recursos naturais;
- Promoção de um desenvolvimento mais equilibrado entre a região metropolitana, o litoral e o interior;
- Alcance de níveis crescentes de eficiência, integração e acessibilidade ao sistema logístico, reforçando seu papel de fator de competitividade da economia capixaba;
- Estabelecimento de alianças estratégicas regionais para desenvolver oportunidades de desenvolvimento integrado de interesse do Estado;
- Desenvolvimento de uma rede equilibrada de cidades que favoreçam o dinamismo econômico e a qualidade e sustentabilidade do espaço urbano;
- Fortalecimento da identidade capixaba e imagem do Estado.

A estratégia de desenvolvimento do estado do Espírito Santo será operacionalizada por intermédio de 93 projetos estruturantes e quatro alianças estratégicas reunidas em 11 grupos, abaixo indicadas:

- Desenvolvimento do capital humano
- Erradicação da pobreza e redução das desigualdades
- Redução da violência e da criminalidade
- Interiorização do desenvolvimento
- Desenvolvimento da rede de cidades
- Recuperação e conservação de recursos naturais
- Agregação de valor à produção, adensamento das cadeias produtivas e diversificação econômica
- Desenvolvimento da logística
- Capital social e qualidade das instituições capixabas
- Fortalecimento da identidade e melhoria da imagem capixaba
- Inserção estratégica regional.

Em cada grupo aparece um projeto-âncora, além de um elenco de projetos associados.

Para viabilizar a execução dos 93 projetos estruturantes estimou-se a necessidade de aplicação de R\$ 68,8 bilhões, em 20 anos, distribuídos ao longo do período de planejamento.

Os recursos financeiros serão oriundos de:

- Recursos privados ou empresas estatais (51,1%)
- Recursos públicos federais (19,7%)
- Recursos públicos estaduais (17,7%)
- Recursos públicos municipais (11,3%)
- Doações internacionais (0,1%).

## 8. VOLUME 9 – AGENDA DE IMPLEMENTAÇÃO, GOVERNANÇA E PLANO DE COMUNICAÇÃO

---

*Adauto Beato Venerano*

Após a etapa de formulação do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo, o volume 9 apresenta três requisitos principais para garantir a realização dos projetos previstos e fazer esse plano acontecer:

- assegurar durabilidade, persistência e sustentabilidade do esforço de implementação, minimizando a vulnerabilidade deste esforço a descontinuidades político-administrativas;
- manter o esforço de mobilização para articular e agregar múltiplos atores e patrocinadores públicos e privados durante um longo período para a realização do plano;
- manter o foco e imprimir um ritmo mais intenso na fase inicial de implantação em virtude da existência de *projetos estruturantes* que condicionam a execução dos demais ao longo do processo de transformação.

Com o desafio de fazer o Espírito Santo 2025 acontecer e com a identificação dos requisitos acima, o documento divide a agenda em duas partes:

- *Agenda de Implementação e Governança*, em que se focam os esforços iniciais para a alavancagem do plano e as ações necessárias para garantir sua sustentabilidade; e
- *Plano de Comunicação*, em que é apresentada uma visão de conjunto da abordagem de comunicação e mobilização dos principais atores, de forma a garantir a intensidade e continuidade dos esforços ao longo de toda a execução do plano.

Na primeira parte, que é a *Agenda de Implementação e Governança*, são apresentados *quatro componentes* de sustentação ao plano, onde é proposto um *desenho organizacional*, cujo conceito básico é o da *governança compartilhada* (Estado, setor privado e terceiro setor), para implementação e comunicação do Plano de Desenvolvimento, sob a liderança do *Governador do Estado*.

Não se cogita criar qualquer organização formal, e sim construir uma rede de lideranças e de gerentes para articular cinco instâncias, a saber:

- Comitê Estratégico
- Núcleo Gestor
- Gerentes de grupos de projetos
- Gerentes de projetos estruturantes
- Grupos de pessoas constituídas como equipes vinculadas aos projetos.

Tal rede serve de base para a implementação e acompanhamento.

Outro componente – *Governança e Sustentabilidade em cada Grupo de Projetos* - lista os principais itens da agenda e apresenta visão geral da governança e sustentabilidade do plano. No grupo de Inserção Estratégica Regional a governança e sustentabilidade é baseada fundamentalmente na ação política.

O terceiro componente - *Mecanismos e Instrumentos Operativos* - propõe mecanismos e instrumentos que possam tornar consistente e robusta a estrutura e facilitar a geração dos resultados propostos (pactos de adesão ao Espírito Santo 2025, acordos de resultados, reuniões de monitoramento de grupos de projetos, reuniões anuais de avaliação estratégica e sistema de informações gerenciais em tempo real).

E o quarto componente - *Agenda de Curto Prazo* - apresenta as primeiras ações com o objetivo de dar partida às estratégias do plano e gerar os resultados iniciais que possam mobilizar um número crescente de atores.

Na parte II – *Plano de Comunicação* – como *premissa* são apresentadas características marcantes que embasaram a formulação do plano e que deverão ter coerência no desenvolvimento do processo de comunicação, devendo ser formuladas sob duas motivações principais:

- obter o apoio da sociedade ao Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025; e
- motivar a participação dos atores públicos e privados para a implementação e sustentabilidade deste plano.

O *Escopo do Plano de Comunicação* para que tenha os resultados requeridos no processo de comunicação social articulados entre os potenciais parceiros é o seguinte:

- transmitir à população capixaba as iniciativas contidas no Plano de Desenvolvimento ES 2025, com o objetivo de obter apoio, reconhecimento e legitimidade para as estratégias formuladas;
- preparar a sociedade e seus segmentos representativos para uma participação efetiva na sua implementação;
- mobilizar os diversos segmentos para a obtenção dos recursos necessários à implementação do Plano de Desenvolvimento, trabalhando os conceitos de co-produção e parceria e explicitando os benefícios para cada segmento e para a sociedade como um todo; e
- comunicar à sociedade os resultados da implementação do Plano de Desenvolvimento.

Com base nas premissas, parâmetros e escopo do plano, seguem a fases seguintes:

- Objetivos e Estratégia de Comunicação do Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo 2025
- Divulgação e Mobilização para o Plano de Desenvolvimento
- Sustentação do Plano de Desenvolvimento
- Boas Práticas de Comunicação para um Plano de Desenvolvimento.

Dentro dessas fases são apresentados os objetivos e estratégias de comunicação, os principais focos de comunicação, o público-alvo, redes de colaboradores e atores interessados e algumas práticas de comunicação que possam contribuir significativamente para o sucesso do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025.

9.

**VOLUME 10 – NOTA TÉCNICA: AGREGAÇÃO DE VALOR  
E DIVERSIFICAÇÃO ECONÔMICA DO ES**

---

*Inês Brochado Abreu*

- Complexo gás-químico;
  - Possibilidade de produção de metanol, amônia, uréia, PVC, biodiesel, dentre outros, a partir do gás natural;
  - Dinâmica da indústria petroquímica (de alta tecnologia):
    - Efeitos sobre os setores de bens de capital<sup>3</sup> e de serviços que terão expressivo crescimento
    - A indústria de bens de capital, transformação de plástico e o setor de serviços multiplicarão o número de empregos
    - Criação de universidades.
-

*Isabella B. Muniz Barbosa*

### **Primeira parte: Considerações Gerais**

- Localização geográfica privilegiada do ES num raio de 1000 km das grandes metrópoles a partir de Vitória;
- O Espírito Santo está entre os 15 maiores importadores e exportadores do Brasil:
  - 2ª colocação no ranking de portos brasileiros;
  - Movimentação ES: 7,6 milhões de toneladas → logística própria;
  - O complexo portuário contribuiu para escoar 29,63% de todo volume de exportação do País;
  - 2ª lugar no ranking nacional de café.
- Fundap – maior indutor de desenvolvimento e serviços logísticos no Estado. Atividades portuárias e aeroportuárias;
- Tendência de evolução do sistema ferroviário no Estado.

### **1. Necessidades**

- Recepção de cargas e contêineres estão defasados para atender às ATLS e hinterlândia;
- Plano nacional de cabotagem/integração regional;
- Aumento da eficiência operacional das infra-estruturas do Porto de Vitória e implantação do Porto de Barra do Riacho;
- Melhoria da malha ferroviária para competir com o Porto de Santos o escoamento do Corredor Centro-Leste.

### **1.1 Infra-estrutura**

#### **1.1.1 Complexo portuário**

Compõe-se de seis portos, sendo dois públicos (Vitória e Barra do Riacho) e quatro privados (Tubarão, Praia Mole, Portocel e Ponta de Ubu), especializados em cargas e descargas de granéis, celulose, produtos siderúrgicos e metalúrgicos.

#### **1.1.2 Ferrovias**

- EFVM
  - Trechos de conexão EFVM com o estado de Goiás: soja/madeira/papel /celulose;
  - Corredor com restrições: Serra do Tigre, localizado entre Ibiá e Garças de Minas, e contorno ferroviário, para que o Estado tenha posição mais competitiva em relação a São Paulo;

- Preferencialmente escoamento pelo Porto de Santos, em função dessas inadequações da malha ferroviária;
- A atual EFVM destina 20% do percentual de cargas para escoamento de grãos e mercadorias do Corredor Centro-Leste;
- Terminal Intermodal rodoferroviário de Colatina em parceria com Centro-Norte Logística e Ferrovia Litorânea Sul;
- Perspectiva de ampliação do Norte/Colatina: unidade esmagadora de soja.
- Iniciativas industriais na região;
- Ferrovia Litorânea Sul – integração aos portos de Vitória e Barra do Riacho.

### **1.1.3 Estações Aduaneiras do Interior (EADIS)**

Denominados portos secos. Terminais alfandegados, movimentação e armazenagem de mercadorias.

### **1.1.4 Rodovias**

Proposto um conselho de seguranças nas estradas, constituído pelo poder público e entidades organizadas do setor privado para direcionar ações no setor rodoviário de cargas.

## **2. Governança e sustentabilidade**

O comprometimento da logística requer o comprometimento de setores da iniciativa privada e das três esferas de governo – federal, estadual e municipal – para que as tomadas de decisão sejam feitas de forma integrada e sinérgica.

- Integração agentes públicos e privados;
- Adoção de modelo de gestão de projetos estruturantes;
- Capacitação de recursos humanos envolvidos no setor logístico;
- Viabilização de recursos federais na infra-estrutura do Estado.

### **Segunda parte: Projetos Estruturantes**

- Porto de Barra do Riacho:
  - Adequação da infra-estrutura para aumento de movimentações de carga geral;
  - Recursos: Governo federal.
- Eixo Longitudinal Norte Sul:
  - Duplicação e adequação da BR 101 até a divisa com o estado da Bahia;
  - Recursos: Governos federal e estadual.
- Eixo Longitudinal Interno Norte Sul:
  - Alternativa para aumentar a integração das regiões interiores do Estado  
Abrange municípios do sul do Caparaó, passando por Colatina até a saída de Minas Gerais;
  - Recursos: Governos federal e estadual.

- Eixos Transversais:
  - Projeto de infra-estrutura viária composto por seis rotas transversais ao território do Estado;
  - Recursos: Governos federal e estadual.
- Eixos Diagonais:
  - Aumentar integração interior com Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo;
  - BR 262 / BR 101 / Porto de Vitória.
- Porto de Vitória:
  - Reaparelhamento.
- Ferrovia Litorânea Sul:
  - 165 km ligando Cariacica a Cachoeiro de Itapemirim com alça ferroviária para o Porto de Ubu;
  - Dotar de infra-estrutura de apoio ao pólo industrial de Cachoeiro e ao pólo siderúrgico de Anchieta;
  - Recursos: CVRD e Governo estadual.
- Ampliação do Corredor Centro-Leste:
  - Ampliação da capacidade ferroviária que interliga o Estado à sua hinterlândia na região Centro-Oeste e à região do quadrilátero ferrífero.
- Gasoduto Sudeste Nordeste:
  - Infra-estrutura dutoviária do Estado, para transporte de gás natural /empreendimentos industriais e residenciais;
  - Ligação de Cabiúnas (R.J) e Catu- BA;
  - Recursos: Petrobrás.
- Ampliação do Aeroporto de Vitória:
  - Recursos União / Teca
- Centro de Desenvolvimento de Competências Logísticas:
  - Entidade privada, sem fins lucrativos, destinada a apoiar desenvolvimento técnico e tecnológico das empresas de serviços logísticos.

### **Terceira parte: Projetos Associados**

- Ligações rodoviárias secundárias;
- Circuitos turísticos:
  - Caparaó;
  - Montanhas;
  - Litoral Sul;
  - Litoral Centro;
  - Três Santas;
  - Litoral Norte.
- Adequação da Ferrovia Centro-Atlântica – trecho de Cachoeiro a Campos de Goytacazes;
- Ferrovia Norte;
- Ampliação do terminal de barcas da CST;
- Ampliação do mineroduto – Samarco;
- Gestão de projetos estruturantes.