

ESPIRITO SANTO  
2 | 0 | 2 | 5

GOVERNO DO ESTADO  
ESPIRITO SANTO  
A HORA É ESSA



Espírito Santo  
em Ação

Macroplan  
Prospecção & Estratégia



# Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025

## Avaliação Estratégica e Subsídios para a Visão de Futuro

Agosto de 2006

# 6



ESPIRITOSANTO  
2 | 0 | 2 | 5

GOVERNO DO ESTADO  
ESPIRITO SANTO  
A HORA É ESSA



Espírito Santo  
em Ação

Macroplan  
Prospecção & Estratégia



# Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025

## Avaliação Estratégica e Subsídios para a Visão de Futuro

Agosto de 2006

2006. Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

### FICHA CATALOGRÁFICA

---

P712 Plano de desenvolvimento Espírito Santo 2025: avaliação estratégica. - Espírito Santo: Macroplan, 2006.  
v.6 : il., color. ; 30cm.

I. Desenvolvimento Econômico – Espírito Santo (Estado).  
2. Desenvolvimento Social – Espírito Santo (Estado). 3. Capital Humano. 4. Capital Social. I. Macroplan-Prospectiva, Estratégia & Gestão. II. Título.

CDD – 339.5

---

Elaborada por: Bibliotecária responsável – CRB-7/5345



# Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025

---

- Volume 1 Síntese do Plano
- Volume 2 Pesquisa Qualitativa
- Volume 3 Condicionantes do Futuro
- Volume 4 Análise Comparativa Internacional e com Outras Unidades da Federação
- Volume 5 Cenários Exploratórios para o Espírito Santo no Horizonte 2006-2025
- Volume 6 **Avaliação Estratégica e Subsídios para a Visão de Futuro**
- Volume 7 Visão de Futuro
- Volume 8 Carteira de Projetos Estruturantes
- Volume 9 Agenda de Implementação, Governança e Plano de Comunicação
- Volume 10 Nota Técnica: Agregação de Valor e Diversificação Econômica do Espírito Santo
- Volume 11 Nota Técnica: Desenvolvimento da Logística e dos Transportes no Espírito Santo

## Governo do Estado do Espírito Santo

Paulo Hartung

*Governador*

Guilherme Gomes Dias

*Secretário de Estado de Economia e Planejamento*

Dayse Maria Oslegher Lemos

*Subsecretária de Planejamento*

## Espírito Santo em Ação

Nilton Chieppe

*Diretor-coordenador*

Arthur Carlos Gerhardt Santos

*Membro do conselho deliberativo*

## Petrobras

Márcio Félix Carvalho Bezerra

*Gerente Geral da unidade de Negócios da Petrobras no Espírito Santo*

## Macroplan

Cláudio Porto

*Diretor*

José Paulo Silveira

*Diretor*

Alexandre Mattos de Andrade

*Coordenador Executivo do Projeto ES2025*



# Sumário

---

<b>Apresentação</b> .....	7
<b>I – Visão de Conjunto</b> .....	9
1. A Estratégia Espírito Santo 2025 – Visão de Conjunto .....	11
1.1 Introdução .....	11
1.2. Invariantes da Visão de Futuro para o Espírito Santo 2025 .....	11
1.3. As Estratégias de Desenvolvimento do ES no Horizonte 2006-2025 .....	11
1.4. Processo de construção das Estratégias .....	13
<b>II – Avaliação Estratégica – 1ª Geração de Estratégias</b> .....	15
2. A Matriz de Avaliação Estratégica .....	17
3. Principais Oportunidades e Ameaças para o desenvolvimento do Espírito Santo no horizonte 2006- 2025.....	19
3.1 Principais Oportunidades para o Espírito Santo.....	19
3.2 Principais Ameaças para o Espírito Santo .....	20
4.Principais Potencialidades e Riscos para o desenvolvimento do Espírito Santo no horizonte 2006-2025 .....	21
4.1 Principais Potencialidades para o Espírito Santo .....	21
4.2 Principais Riscos para o Espírito Santo .....	22
5. Forças e Fraquezas Estruturais.....	23
5.1 Forças Estruturais do Espírito Santo .....	23
5.2 Fraquezas Estruturais do Espírito Santo .....	23

6. Geração de Estratégias pelo cruzamento das Forças e Fraquezas com Oportunidade e Ameaças.....	24
7. Geração de Estratégias pelo cruzamento das Forças e Fraquezas com Potencialidades e Riscos.....	35
<b>III – Análise da Visão de Futuro, Benchmarking e Formulação Estratégica – 2ª Geração de Estratégias .....</b>	<b>43</b>
8. Introdução.....	45
9. Visão de Futuro .....	46
9.1.História .....	46
9.2. Cenários.....	47
9.3. A Visão de Futuro .....	48
10. Benchmarking de Indicadores .....	49
10.1 Dimensão Econômica .....	51
10.2 Dimensão Sócio-cultural .....	54
10.3 Dimensão de Informação e Conhecimento .....	60
10.4 Dimensão Político-institucional.....	64
10.5 Dimensão de Infra-estrutura .....	66
10.6 Dimensão de Meio-ambiente .....	67
11. Formulação da Estratégia .....	69
11.1. As Estratégias de Desenvolvimento do ES no Horizonte 2006-2025 .....	69
11.2. Os Grupos de Projetos .....	70
11.3. Temas de Projetos .....	71
<b>IV – Análise da Composição do Conjunto de Estratégias.....</b>	<b>81</b>
12. Matriz de Composição da 1ª e 2ª Gerações de Estratégias.....	83
<b>Bibliografia.....</b>	<b>91</b>
<b>Equipe do Projeto .....</b>	<b>95</b>

# Apresentação

**O** **Volume 6 – Avaliação Estratégica e Subsídios para a Visão de Futuro** é um documento elaborado com o objetivo de fornecer referências, subsídios e estímulo à reflexão para a construção do **Plano de Desenvolvimento do Espírito Santo** no horizonte de **2025**.

O trabalho de desenvolvimento desse volume foi conduzido pelo **Governo do Estado, através da Secretaria de Economia e Planejamento** em parceria com o **Espírito Santo em Ação** e a **Petrobras**, com o apoio técnico e metodológico da **Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão**.

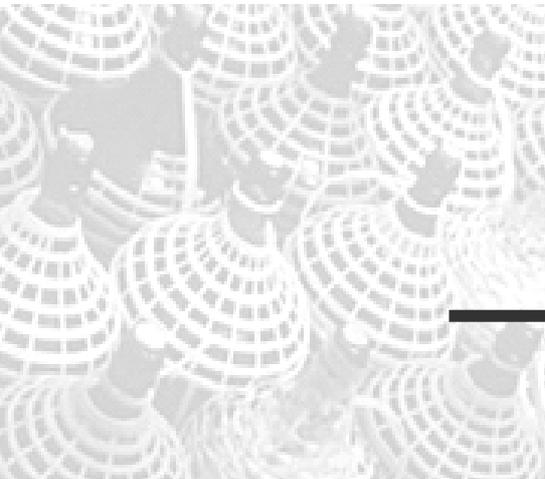
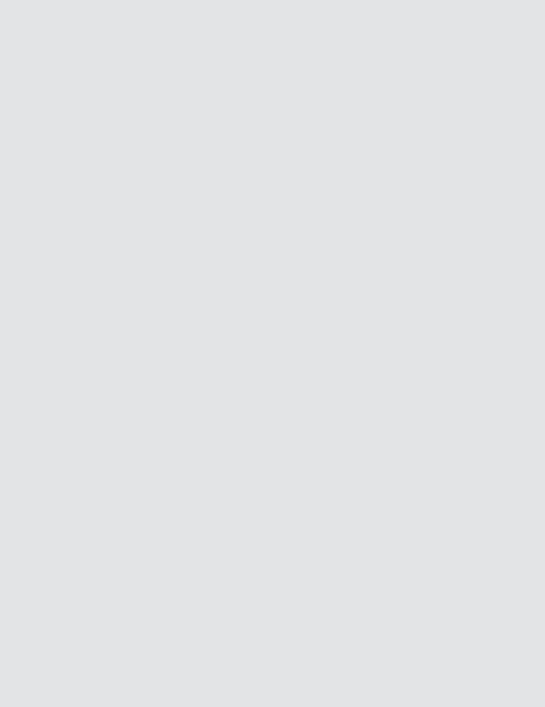
O documento ora apresentado contém a consolidação e a memória do processo de Avaliação e Formulação Estratégica do Projeto Espírito Santo 2025, e dos insumos utilizados para a elaboração da Visão de Futuro. Ele é composto de quatro seções:

- **I - Visão de Conjunto:** nesta seção, é feita uma abordagem executiva do resultado final de todo o processo, que é o conjunto de estratégias formuladas para o desenvolvimento do Espírito Santo no horizonte 2006-2025
- **II - Avaliação Estratégica – 1ª Geração de Estratégias:** memória do processo de elaboração das premissas e geração de estratégias através de uma Matriz de Avaliação Estratégica – a 1ª Geração de Estratégias
- **III – Análise dos invariantes da Visão de Futuro e *Benchmarking* – 2ª Geração de Estratégias:** neste ponto é apresentada a 2ª Geração de Estratégias, seus insumos (Invariantes da Visão de Futuro e *Benchmarking* de indicadores) e também o primeiro esforço de desdobramento deste núcleo de estratégias em temas para possíveis projetos estruturantes
- **IV - Análise da Composição do Conjunto de Estratégias:** tem como finalidade justapor os dois grupos de estratégias e possíveis temas de projetos gerados, através de uma matriz de alinhamento

Nesse sentido, todos esses itens que alimentaram a definição do conjunto de Estratégias serviram de insumo para a elaboração da Carteira de Projetos Estruturadores que serão utilizados no esforço de alcançar a Visão de Futuro do Espírito Santo 2025.

Boa leitura!

Agosto de 2006



# I – Visão de Conjunto

---



## 1. A Estratégia Espírito Santo 2025 – Visão de Conjunto

### 1.1 Introdução

A atividade de Avaliação e Formulação Estratégica consiste no mapeamento e análise racional das potencialidades e debilidades estratégicas do Espírito Santo face ao futuro. Como insumo desta etapa, foram utilizados os invariantes da visão de futuro, os cenários exploratórios e o *benchmarking* além de estudos específicos. Esta etapa serviu assim de subsídio para a elaboração detalhada da Visão de Futuro Espírito Santo 2025.

### 1.2. Invariantes da Visão de Futuro para o Espírito Santo 2025

Os invariantes da Visão de Futuro para o Espírito Santo em 2025 representam a situação ideal a ser perseguida, levantada a partir da pesquisa qualitativa e dos grupos focais. Ela é a descrição de uma situação ideal desejada para o Estado em 2025 em variadas dimensões, tais como a econômica, social, cultural, ambiental, institucional, de informação e conhecimento. É também a síntese da convergência das aspirações dos atores consultados ao longo de todos o processo, e em especial através da pesquisa qualitativa e dos grupos focais.

Para o Espírito Santo, a visão de futuro consiste na ruptura dos paradigmas que vigentes de desenvolvimento social e econômico, através de um **salto de qualidade** em todas estas dimensões abordadas, inserindo assim o estado em um novo longo e diferenciado ciclo de desenvolvimento.

### 1.3. As Estratégias de Desenvolvimento do ES no Horizonte 2006-2025

A Estratégia é a tradução da Visão de Futuro em **um novo modelo para o desenvolvimento do Espírito Santo**. Ela busca viabilizar o alcance da situação ideal projetada para o futuro do estado, sendo assim o grande meio condutor do novo ciclo longo de desenvolvimento.

Quatro estratégias principais formam o núcleo propulsor do processo de transformação:

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

Além dessas estratégias principais, outras sete complementam este núcleo central da estratégia capixaba para 2025. São as seguintes:

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

Os quatro elementos do núcleo central, mais os sete complementares compõem um conjunto de elementos de alto grau sinérgico, dada a grande inter-relação e complementaridade de uns com os outros.

A articulação entre as onze estratégias com vistas ao alcance da visão de futuro pode ser sintetizada através da interpretação gráfica deste envolvimento. É o chamado **diamante da estratégia de**

**desenvolvimento do Espírito Santo** no horizonte 2006-2025, que é a figura a seguir:

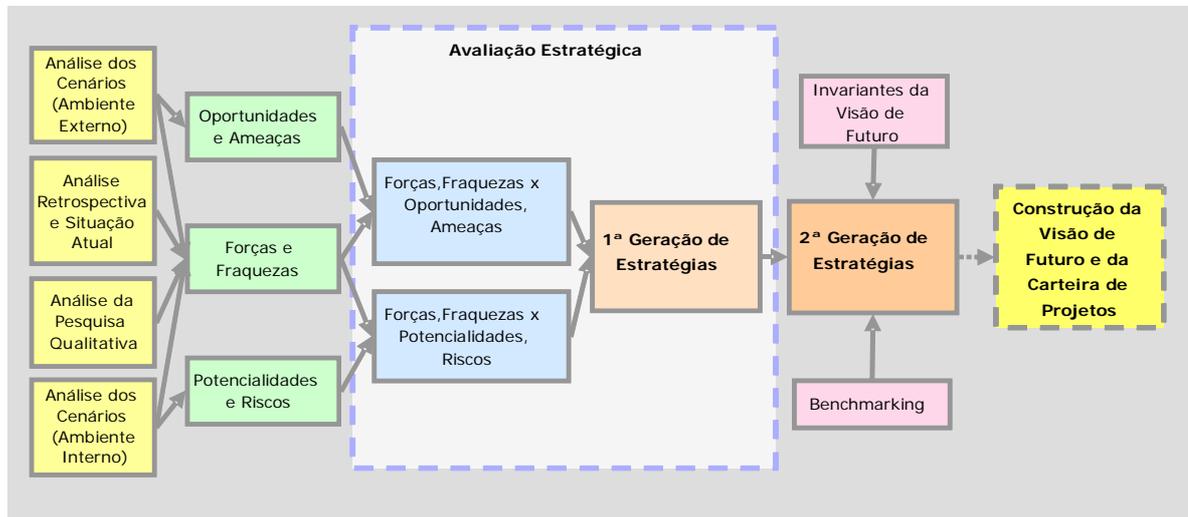


#### 1.4. Processo de construção das Estratégias

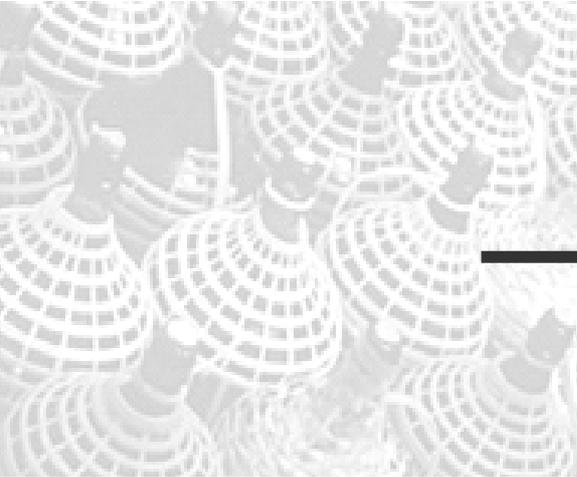
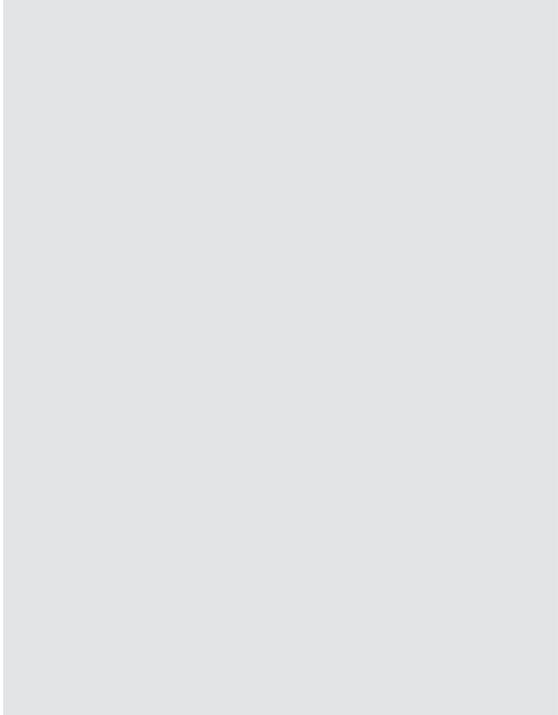
O conjunto das onze estratégias ilustrado pelo diamante acima é o resultado da 2ª geração de estratégias para o ES no horizonte de 2025. Esta sub-etapa teve como insumos o grupo de estratégias e sugestões de projetos oriundos do trabalho de Avaliação Estratégica (a 1ª Geração de projetos, gerada pela equipe técnica do projeto em seminário e refinada pela equipe da SEP), além dos invariantes da Visão de Futuro e o benchmarking de indicadores.

Esta atividade constitui-se em uma das etapas mais decisivas e criativas de toda a construção da Visão Estratégica Espírito Santo 2025, na medida em que é o primeiro esforço de **tradução** das imagens de futuro e todos os fatores condicionantes elaborados e disponíveis até aqui em **escolhas e ações**, representadas pelas estratégias e projetos.

O diagrama a seguir ilustra as sub-etapas que compuseram processo de avaliação e formulação estratégica:



Nos próximos capítulos será apresentada a memória de todo este processo.



## II – Avaliação Estratégica – 1<sup>a</sup> Geração de Estratégias

---

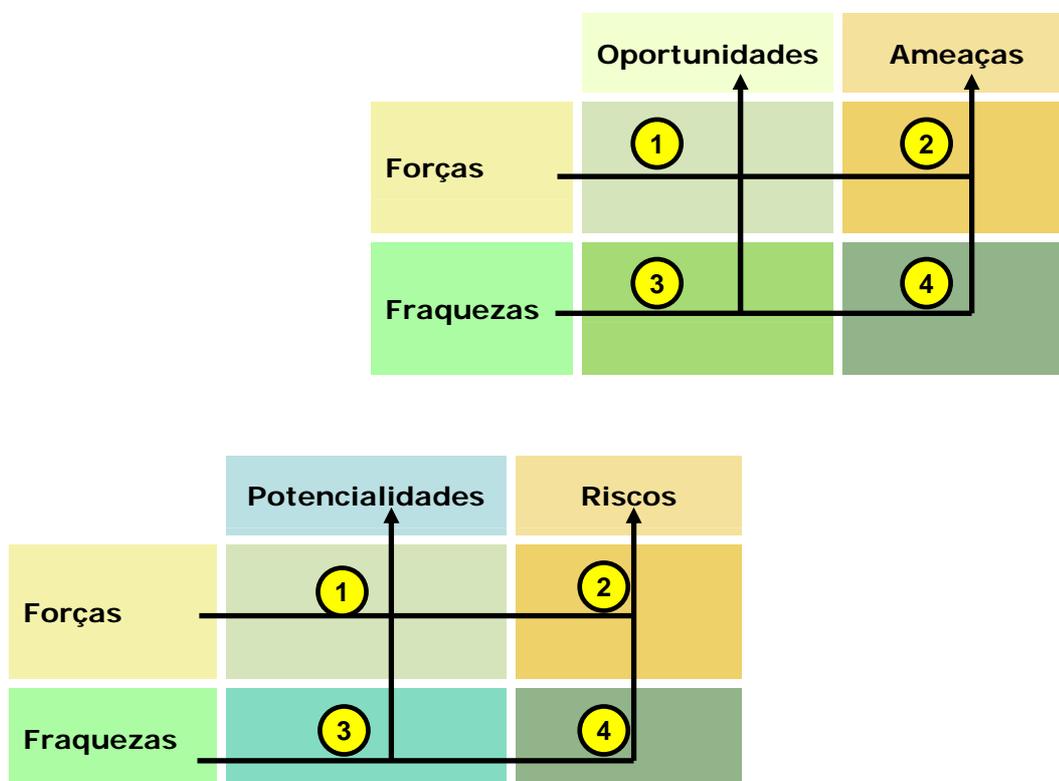


## 2. A Matriz de Avaliação Estratégica

A análise estratégica foi realizada segundo a metodologia da Matriz de Avaliação Estratégica desenvolvida para o Espírito Santo.

Em um primeiro momento, são identificadas as principais condições do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) e as condições potenciais (Potencialidades e Riscos) e atuais (Forças e Fraquezas) que compõem o ambiente interno. Ao longo deste documento, é feita uma descrição mais detalhada destes conceitos.

Após a definição destes elementos, eles são inseridos em duas matrizes, a primeira com um cruzamento das Forças e Fraquezas com as Oportunidades e Ameaças e a segunda delas com um cruzamento das Forças e Fraquezas com as Potencialidades e Riscos. A partir destes cruzamentos é possível a elaboração de maneiras (estratégias) de utilizar essas Forças e Fraquezas no sentido de capturar as Oportunidades e Potencialidades e minimizar as Ameaças e Riscos. Segue abaixo uma representação esquemática das matrizes e dos cruzamentos:



A matriz constitui, desse modo, um instrumento eficaz de análise dos aspectos internos frente aos condicionantes de futuro, utilizando uma linguagem direta e descritiva das ações básicas necessárias à promoção do desenvolvimento a partir da combinação dos fatores críticos de sucesso.

A técnica de Avaliação Estratégica permite organizar a reflexão e a negociação, por parte dos atores sociais, com suas percepções e visões diferenciadas da realidade, construindo uma proposta coletiva de iniciativas estratégicas para o desenvolvimento do objeto de planejamento – a 1ª e a 2ª Geração de Estratégias.

A Avaliação Estratégica aqui descrita é o resultado de reuniões nas quais foram elaboradas as estratégias a partir da metodologia supracitada. Essas reuniões aconteceram nos dias 03, 07, 09, 13, 14 e 15 de fevereiro e tiveram a participação de cinco técnicos da SEP que estão envolvidos diretamente com o Projeto Visão Estratégica Espírito Santo 2025.

Seus principais objetivos eram:

- Identificar os pontos principais a serem considerados ao se elaborar as Estratégias para o Espírito Santo nos próximos 20 anos:
  - Oportunidades e Ameaças;
  - Potencialidades e Riscos;
  - Forças e Fraquezas.
- Elaborar Estratégias e propostas de projetos baseadas nos pontos acima.

Em relação aos insumos para a geração deste conjunto de estratégias, estes advêm dos trabalhos em grupos da Oficina de Apresentação e Análises dos Cenários, realizada com a Equipe Técnica do projeto Espírito Santo 2025 nos dias 23 e 24 de janeiro de 2006. Neste evento foi definida uma lista de Oportunidades e Ameaças a partir da análise dos Condicionantes de Futuro Mundiais e Nacionais. Outros insumos para este trabalho são os resultados da Pesquisa Qualitativa.

### 3. Principais Oportunidades e Ameaças para o desenvolvimento do Espírito Santo no horizonte 2006-2025

#### 3.1 Principais Oportunidades para o Espírito Santo

**O**portunidade é **situação externa** atual ou potencial, derivada dos cenários ou tendências que, se adequadamente aproveitada, **podem contribuir**, em grau relevante, para o desenvolvimento do Estado. As principais Oportunidades mapeadas para o Estado do ES são as seguintes:

1. Aumento da demanda por produtos e serviços ambientalmente corretos (eco-turismo, orgânicos, biocombustíveis, ISO 14000 etc.)
2. Amadurecimento do conceito de cidadania e da participação do cidadão
3. Adoção de novos mecanismos de prestação de serviços públicos (OS, OSCIP, PPP, e-gov etc.)
4. Possibilidade de geração de empregos vinculados as tecnologias emergentes
5. Manutenção de elevado preço do petróleo
6. Maior demanda por serviços avançados
7. Disponibilidade de expansão de setores de menor valor agregado para áreas fronteiriças Minas Gerais e Bahia
8. Melhoria da gestão pública devido à emergência da estabilidade monetária, responsabilidade fiscal e do novo espaço público
9. Aumento da demanda por bens intermediários e bens de consumo (celulose, alimentos, móveis, vestuário etc.)
10. Benefícios da universalização das telecomunicações e massificação da Internet (novos mercados, novos conhecimentos, redução dos custos)
11. Oportunidades de investimentos para o ES em razão da reconfiguração econômica e espacial
12. Política industrial brasileira e os fundos setoriais

### 3.2 Principais Ameaças para o Espírito Santo

Analogamente às oportunidades, uma **Ameaça** é uma **situação externa** atual ou potencial, derivada dos cenários ou tendências que, se não for neutralizada ou minimizada, **pode prejudicar**, em grau relevante o desenvolvimento do Estado. As principais Ameaças encontradas são:

1. Perda da competitividade logística pelo deslocamento do eixo da economia mundial para o Pacífico
2. Migração de população sem capacitação oriunda de outros estados
3. Perda da competitividade com maior custos de produtos e serviços pela degradação da infra-estrutura
4. Avanço da violência e do crime organizado oriundos dos estados fronteiriços
5. Fragilidade econômica e política de nossos parceiros comerciais
6. Estagnação econômica e fragilidade institucional do Brasil
7. Má qualidade dos serviços públicos e deficiência da regulação gerando restrições ao desenvolvimento (econômico, social e ambiental)
8. Aumento da oferta de produtos tecnologicamente superiores e/ou baratos competindo com produtos capixabas
9. Baixo desenvolvimento social do Brasil prejudica a atração de investimentos e de pessoas (turismo, capital humano etc.)
10. Baixa competitividade sistêmica nacional prejudicando a atração/criação de empresas
11. Possibilidades de pandemias, devido à grande importância do comércio exterior para o estado

## 4.Principais Potencialidades e Riscos para o desenvolvimento do Espírito Santo no horizonte 2006-2025

### 4.1 Principais Potencialidades para o Espírito Santo

**P**otencialidades são **condições internas potenciais**, derivadas dos cenários ou tendências que, se adequadamente aproveitadas, **podem contribuir**, em grau relevante, para o desenvolvimento do estado do Espírito Santo. O conjunto de Potencialidades mapeado para o ES é o seguinte:

1. Ampliação das possibilidades de investimentos para agregação de valor nas cadeias das commodities tradicionais e nos serviços correlatos
2. Complementação e adensamento da cadeia de petróleo e gás
3. Interiorização e diversificação da economia, voltada para agregação de valor a partir do adensamento das cadeias produtivas tradicionais e dos APL's
4. Ampliação dos serviços ligados ao comércio exterior (capital humano, serviços jurídicos etc.)
5. Surgimento de novas especialidades em serviços de saúde, educação, terciário avançado
6. Potencial de eco-turismo e agro-turismo
7. Expansão das grandes empresas trazendo investimento para resolução dos gargalos de infra-estrutura
8. Aumento de competitividade sistêmica gerado pelos investimentos impactantes na área de logística
9. Aumento da transparência, do controle social e da eficiência e valorização dos serviços públicos
10. Aumento do nível educacional da população

11. Atração de capital humano qualificado devido ao desenvolvimento da estrutura produtiva estadual

## 4.2 Principais Riscos para o Espírito Santo

**Riscos** são **condições internas potenciais**, derivadas dos cenários ou tendências que, se não forem neutralizadas ou minimizadas, **podem prejudicar**, em grau relevante, o desenvolvimento do estado do Espírito Santo. Os riscos mapeados foram:

1. Acirramento da concentração maior da geração de produto e renda nas regiões litorâneas e RMGV
2. Ampliação de bolsões de população próxima ou abaixo da linha de pobreza
3. Má gestão pública dos recursos oriundos das atividades do petróleo e gás
4. Perda de atratividade de novos investimentos pela não redução da violência urbana
5. Perda de competitividade ocasionada por gargalos infra-estruturais
6. Incapacidade de aproveitamento das vantagens e das potencialidades do corredor logístico
7. Aumento dos fluxos migratórios gerando um aumento da pressão sobre os serviços públicos e um crescimento desordenado das cidades
8. Crescimento econômico não se reverter em renda, emprego e serviços públicos de qualidade
9. Exclusão de certas áreas do estado do processo de desenvolvimento
10. Não aproveitamento da mão-de-obra local em razão de sua não qualificação para as demandas existentes
11. Manutenção da tendência da degradação ambiental
12. Diminuição dos padrões éticos e de eficiência dos serviços e poderes públicos, bem como a descontinuidade das políticas sociais e de gestão pública

## 5. Forças e Fraquezas Estruturais

### 5.1 Forças Estruturais do Espírito Santo

Uma **Força** é um fenômeno ou condição real, de caráter estrutural e **interna ao Estado**, capaz de **auxiliar substancialmente** a captura de oportunidades externas, o bloqueio de ameaças externas, e o desenvolvimento sustentável do Estado do ES. As principais Forças percebidas no Estado do ES são:

1. Base Logística
2. Segmentos de competitividade nacional e internacional (mineração, siderurgia, celulose, petróleo)
3. Recursos minerais (petróleo e gás, rochas ornamentais)
4. Ativos ambientais (lagoas de Linhares, Caparão, Pedra Azul etc.)
5. Estrutura fundiária de pequenas propriedades
6. Janela demográfica (PIA favorável)
7. Posição geográfica favorável
8. Diversidade cultural (étnica)

### 5.2 Fraquezas Estruturais do Espírito Santo

Igualmente, uma **Fraqueza** é um fenômeno ou condição real, de caráter estrutural e **interna ao Estado**, capaz de **dificultar ou restringir substancialmente** a captura de oportunidades externas, o bloqueio de ameaças externas, e o desenvolvimento sustentável do Estado. As seguintes Fraquezas foram encontradas para o ES:

1. Forte dependência das commodities
2. Pequenas e médias empresas com competitividade restrita
3. Dependência de poucas e grandes empresas
4. Baixa formação de capital humano

5. Fraca base de Ciência, Tecnologia & Informação
6. Gestão e conservação de recursos hídricos
7. Identidade estadual fraca
8. Violência/segurança pública
9. Instituições públicas estatais (incapacidade de gestão)
10. Má distribuição social e espacial da renda
11. Falta de projetos para a sociedade por parte da elite estadual

## 6. Geração de Estratégias pelo cruzamento das Forças e Fraquezas com Oportunidade e Ameaças

Para a elaboração desta primeira matriz, as Forças e Fraquezas são dispostas nas linhas da matriz, e as Oportunidades e Ameaças são alocadas nas colunas. Cada um desses itens é cruzado de acordo com a matriz abaixo, respondendo-se cada uma das perguntas:

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Como utilizar a força i para capturar a oportunidade j?	Como utilizar a força i para anular ou minimizar a ameaça j?
Fraquezas	Como evitar que a fraqueza i impeça a captura da oportunidade j?	Como evitar que a fraqueza i potencialize a ameaça j?

Dessa forma, para cada um dos quadrantes foi gerado um conjunto de elementos com o objetivo de alavancar a construção do futuro do Estado, prevenir ameaças, eliminar restrições ao crescimento e controlar ou reduzir vulnerabilidades. Inicialmente, estes elementos foram gerados com um

relativo grau de liberdade, pois sua finalidade era servir de insumo para a geração de estratégias em etapas posteriores.

Nesta etapa do trabalho, além das estratégias, foi gerado pela equipe técnica do projeto um conjunto de potenciais projetos associados, que servirão de insumo para a etapa posterior de elaboração da carteira de projetos.

Segue adiante o conjunto de elementos gerados a partir do cruzamento, listados segundo os quadrantes formados na Matriz Forças, Fraquezas x Oportunidades, Ameaças:

### Quadrante I: Forças x Oportunidades

O quadrante I contém as estratégias e potenciais projetos elaborados para aproveitar melhor e mais intensamente as oportunidades, reforçando assim a construção de um futuro diferenciado para o estado

#### Estratégias Associadas

- Intensificar o investimento em ciência, tecnologia & inovação nas áreas dos grandes projetos (mineração, siderurgia e celulose) e petróleo;
- Aproveitar royalties do petróleo para desenvolvimento de capital humano;
- Incentivar a formação geral de capital humano: cidadania e participação, novos mecanismos de prestação de serviços, novas tecnologias emergentes, empreendedorismo;
- Intensificar o adensamento das cadeias das principais commodities a partir da articulação com atores relevantes (Bandes, Gov ES, grandes projetos);
- Definir políticas claras de atração de investimentos (compartilhada com a sociedade);
- Conscientizar e mobilizar a sociedade para preservação e recuperação dos ativos ambientais;
- Desenvolver o turismo nas regiões do ES de acordo com suas vocações;

- Aumentar a capilaridade da rede logística para a melhoria do turismo e escoamento dos bens de consumo (agronegócio, móveis etc.);
- Expandir a base logística no sentido das regiões fronteiriças de MG e BA objetivando o desenvolvimento dessas áreas;
- Fortalecer a infra-estrutura digital para desenvolvimento da competitividade sistêmica e qualidade de vida;
- Qualificar o capital humano ligado à área de logística;
- Criar uma marca “Espírito Santo”, com vistas a fortalecer a identidade cultural.

### Potenciais Projetos

- Programa nacional e internacional de formação de gestores públicos;
- Programa de capacitação para empresas fornecedoras de serviços para os setores de mineração, siderurgia, celulose e petróleo (intensificação das atividades do PRODFOR);
- Centro de excelência em óleos pesados;
- Centro de pesquisa multidisciplinar de excelência em produtos da agricultura capixaba (café, plantio para celulose, fruticultura etc.);
- Programas de ensino à distância e aperfeiçoamento e qualificação de capital humano;
- Programa Agente comunitário de defesa do meio-ambiente com estudantes de escola pública dos níveis médio e superior;
- Incentivo à certificação de produtos capixabas (Ambiental ISO 14000);
- Fortalecimento econômico de pequenas propriedades;
- Desenvolvimento do agronegócio em pequenas propriedades (sucos, frangos, ovos, peixes, camarões e agricultura orgânica);
- Estudo de vocações econômicas das cidades fronteiriças (MG, BA, RJ) – zoneamento econômico ecológico;

- Aproveitamento de estrutura de pequenas propriedades para plantio de café de qualidade;
- Promoção de festas, eventos, gastronomia e artesanato ligados às etnias residentes no ES;
- Centro de excelência logística (inteligência em logística);
- Programa maciço de divulgação do ES em estados próximos, Brasil e exterior.

## Quadrante II: Forças x Ameaças

O quadrante II indica onde concentrar as ações para melhorar a capacidade de defesa do estado frente às ameaças emergentes dos contextos externos.

### Estratégias Associadas

- Qualificar o capital humano ligado à área de logística;
- Estimular a diversificação de parceiros comerciais e pauta exportadora para países menos instáveis;
- Investir na abertura de novos mercados (África, Europa, Oriente Médio);
- Minimizar gargalos e integrar base logística (em especial, ferrovias como a SP, indo até o Chile);
- Formar estrutura de distribuição de produtos importados para todo o Brasil;
- Promover o desenvolvimento e geração de emprego e renda nas regiões limítrofes do ES por meio das grandes empresas e APL's;
- Criar uma marca "Espírito Santo", com vistas a fortalecer a identidade cultural.

### Potenciais Projetos

- Centros de recepção de migrantes para apoio social, jurídico e econômico;

- Programa nacional e internacional de formação de gestores públicos;
- Aproveitamento da população migrante sem qualificação para mão-de-obra na agricultura;
- Melhorias na estrutura viária, com integração do meio urbano para o meio rural (terminal de ônibus conjunto com a Estação Pedro Nolasco);
- Programa maciço de divulgação do ES em estados próximos, Brasil e exterior.

### Quadrante III: Fraquezas x Oportunidades

O Quadrante III contém as estratégias e potenciais projetos desenvolvidos com a finalidade de reduzir as fraquezas que inibem a capacidade do estado de aproveitamento das oportunidades exógenas.

#### Estratégias Associadas

- Incentivar a participação das comunidades na elaboração, gestão e acompanhamento da política de segurança pública, saúde, meio-ambiente, educação e ação social;
- Criar mecanismos de aceleração de aprendizagem técnico/tecnológico;
- Apoiar o desenvolvimento de empreendimentos vinculados às tecnologias emergentes e aos serviços avançados;
- Fomentar a competitividade das pequenas e médias empresas;
- Atrair investimentos para as áreas de serviços avançados e tecnologias emergentes;
- Ampliar a transparência e o controle social nos sistemas estadual e municipais de meio-ambiente;
- Estimular o desenvolvimento regional baseado nos APLs e nas cadeias produtivas de base primária;
- Criar mecanismos de coesão para a população como um todo (identidade, metas, objetivos, senso comum);

- Criar uma marca “Espírito Santo”, com vistas a fortalecer a identidade cultural.

## Potenciais Projetos

- Escolas profissionalizantes com gestão alternativa (OSCIP´s, OS, PPP) e vinculadas ao sistema produtivo local;
- Criação de mecanismos de avaliação das escolas públicas e privadas e divulgação dos resultados;
- Gestão em PPP, OS, OSCIP´s para serviços de saúde, educação, ciência e tecnologia;
- Programa de recrutamento, formação e retenção de recursos humanos para o setor público (gestores e outros);
- Núcleo de apoio à captação de recursos a fundo perdido para projetos de fortalecimento do capital social capixaba;
- Programa de ampliação da transparência e do controle social dos poderes com ampla utilização do e-gov;
- Programas de treinamento e educação para aperfeiçoamento e qualificação da mão-de-obra no terciário avançado e tecnologias emergentes;
- Programa de estímulo à articulação de plataformas tecnológicas (empresas-universidades) para desenvolver projetos visando a solução de gargalos tecnológicos específicos;
- Programa de participação da família e da comunidade na escola;
- Programa de educação universal e jornada ampliada 12 anos – cultura e esportes competitivos);
- Bolsa de estudo para alunos de baixa renda no ensino médio/profissionalizante;
- Linhas/bolsas de pesquisa (SECT) vinculadas às tecnologias emergentes;
- Cooperativas empresariais para aquisição de tecnologia;

- Financiar a obtenção de certificados ISO 9000 pelas pequenas e médias empresas;
- Criação de escritórios compartilhados bem como equipados com tecnologias de informação (divisão por segmentos);
- Agência de fomento à inovação tecnológica junto às universidades (transferências, pesquisa em produção, captação de recursos);
- Programa de transferência de renda para famílias vivendo em situação de extrema pobreza;
- Estudo e estímulo à utilização dos créditos de carbono;
- Centros tecnológicos vocacionais regionais e especializados;
- Universidade Federal do Norte do Espírito Santo na cidade de São Mateus vinculada a uma estratégia de desenvolvimento local, a partir dos campi da UFES e da unidade do CEFETES existentes no local;
- Pós-médio tecnológico de 1 ano em horário integral;
- Centro de pesquisa multidisciplinar de excelência em produtos da agricultura capixaba (café, plantio para celulose, fruticultura etc.).

## Quadrante IV: Fraquezas x Ameaças

O Quadrante IV mostra onde se concentram as estratégias e potenciais projetos para reduzir as fraquezas que tornam o estado vulnerável às ameaças exógenas.

### Estratégias Associadas

- Exercer políticas públicas claras e definidas que gerem compromisso, seriedade e continuidade;
- Articular com os estados fronteiriços para o combate ao crime organizado e à violência em geral;
- Articulação com governos de MG, BA para expansão de áreas agrícolas (fruticultura, silvicultura etc.).

## Potenciais Projetos

- Uso da inteligência policial no combate às organizações criminosas e à violência em geral;
- Programa de cooperação com outros estados: banco de dados em conjunto, cooperação para cerco tático etc;
- Programa de fortalecimento das corregedorias.

Na página seguinte está encartada a Matriz Forças, Fraquezas x Oportunidades, Ameaças, com as estratégias e potenciais projetos listados acima estando dispostas nos respectivos quadrantes onde foram gerados.



Matriz de Avaliação Estratégica		Oportunidades											Ameaças													
		1. Aumento da demanda por produtos ambientalmente corretos (eco-turismo, orgânicos, biocombustíveis, ISO 14000 etc.)	2. Amadurecimento do conceito de cidadania e da participação do cidadão	3. Adoção de novos mecanismos de prestação de serviços públicos (OS, OSCIP, PPP, e-gov etc.)	4. Possibilidade de geração de empregos vinculados às tecnologias emergentes	5. Manutenção de elevado preço do petróleo	6. Maior demanda por serviços avançados (saúde, entretenimento etc.)	7. Disponibilidade de expansão de setores de menor valor agregado para áreas fronteiriças Minas Gerais e Bahia	8. Melhorias da gestão pública devido a emergência da emergência, estabilidade fiscal e do novo espaço público	9. Aumento da demanda por bens intermediários e bens de consumo (celulose, alimentos, móveis, vestuário etc.)	10. Benefícios da universalização das telecomunicações e massificação da Internet (novos mercados, novos conhecimentos, redução dos custos)	11. Oportunidades de investimentos para o ES em razão da reconfiguração econômica e espacial	12. Puntica mineral brasileira e os fundos	1. Perda da competitividade logística pelo deslocamento do eixo da economia mundial para o Brasil	2. Migração de população sem capacitação oriunda de outros estados	3. Perda da competitividade com maior custos de produtos e serviços pela degradação da infra-estrutura	4. Avanço da violência e do crime organizado oriundos dos estados fronteiriços	5. Fragilidade econômica e política de nossos parceiros comerciais	6. Estagnação econômica e fragilidade institucional do Brasil	7. Má qualidade dos serviços públicos e deficiência da regulação gerando restrições ao desenvolvimento (econômico, social e ambiental)	8. Aumento da oferta de produtos tecnologicamente superiores e/ou baratos competindo com produtos capixabas	9. Baixo desenvolvimento social do Brasil prejudica a atração de talentos e de pessoas (turismo, capital humano etc.)	10. Baixa competitividade sistêmica nacional prejudicando a atração/criação de empresas	11. Possibilidades de parcerias para conduta de grande porte no comércio exterior para estado		
Forças	1. Base Logística	<b>Estratégias Associadas</b>					<b>Potenciais Projetos</b>					<b>Estratégias Associadas</b>					<b>Potenciais Projetos</b>									
	2. Segmentos de competitividade nacional e internacional (mineração, siderurgia, celulose, petróleo)	Intensificar o investimento em ciência, tecnologia & inovação nas áreas dos grandes projetos (mineração, siderurgia e celulose) e petróleo					Programa nacional e internacional de formação de gestores públicos					Qualificar o capital humano ligado à área de logística					Centros de recepção de migrantes para apoio social, jurídico e econômico									
	3. Recursos minerais (petróleo e gás, rochas ornamentais)	Aproveitar royalties do petróleo para desenvolvimento de capital humano					Programa de capacitação para empresas fornecedoras de serviços para os setores de mineração, siderurgia, celulose e petróleo (intensificação das atividades do PRODFOR)					Estimular a diversificação de parceiros comerciais e pauta exportadora para países menos instáveis					Programa nacional e internacional de formação de gestores públicos									
	4. Ativos ambientais (lagoas de Linhares, Caparão, Pedra Azul etc.)	Incentivar a formação geral de capital humano: cidadania e participação, novos mecanismos de prestação de serviços, novas tecnologias emergentes, empreendedorismo					Centro de excelência em óleos pesados					Investir na abertura de novos mercados (África, Europa, Oriente Médio)					Aproveitamento da população migrante sem qualificação para mão-de-obra na agricultura									
	5. Estrutura fundiária de pequenas propriedades	Intensificar o adensamento das cadeias das principais commodities a partir da articulação com atores relevantes (Bandes, Gov ES, grandes projetos)					Centro de pesquisa multidisciplinar de excelência em produtos da agricultura capixaba (café, plantio para celulose, fruticultura etc.)					Minimizar gargalos e integrar base logística (em especial, ferrovias como a SP, indo até o Chile)					Melhorias na estrutura viária, com integração do meio urbano para o meio rural (terminal de ônibus conjunto com a Estação Pedro Nolasco)									
	6. Janela demográfica (PIA favorável)	Definir políticas claras de atração de investimentos (compartilhada com a sociedade);					Programas de ensino à distância e aperfeiçoamento e qualificação de capital humano					Formar estrutura de distribuição de produtos importados para todo o Brasil					Programa maciço de divulgação do ES em estados próximos, Brasil e exterior									
	7. Posição geográfica favorável	Conscientizar e mobilizar a sociedade para preservação e recuperação dos ativos ambientais					Programa Agente comunitário de defesa do meio-ambiente com estudantes de escola pública dos níveis médio e superior					Promover o desenvolvimento e geração de emprego e renda nas regiões limítrofes do ES por meio das grandes empresas e APL's														
	8. Diversidade cultural (étnica)	Desenvolver o turismo nas regiões do ES de acordo com suas vocações					Incentivo à certificação de produtos capixabas (Ambiental ISO 14000)					Criar uma marca "Espírito Santo", com vistas a fortalecer a identidade cultural														
Fraquezas	1. Forte dependência das commodities	<b>Estratégias Associadas</b>					<b>Potenciais Projetos</b>					<b>Estratégias Associadas</b>					<b>Potenciais Projetos</b>									
	2. Pequenas e médias empresas com competitividade restrita	Incentivar a participação das comunidades na elaboração, gestão e acompanhamento da política de segurança pública, saúde, meio-ambiente, educação e ação social					Escolas profissionalizantes com gestão alternativa (OSCIP's, OS, PPP) e vinculadas ao sistema produtivo local					Linhas/bolsas de pesquisa (SECT) vinculadas às tecnologias emergentes					Exercer políticas públicas claras e definidas que gerem compromisso, seriedade e continuidade					Uso da inteligência policial no combate às organizações criminosas e à violência em geral				
	3. Dependência de poucas e grandes empresas	Criar mecanismos de aceleração de aprendizagem técnico / tecnológico					Gestão em PPP, OS, OSCIP's para serviços de saúde, educação, ciência e tecnologia					Cooperativas empresariais para aquisição de tecnologia					Articular com os estados fronteiriços para o combate ao crime organizado e à violência em geral					Programa de cooperação com outros estados: banco de dados em conjunto, cooperação para cerco tático etc.				
	4. Baixa formação de capital humano	Apolar o desenvolvimento de empreendimentos vinculados às tecnologias emergentes e aos serviços avançados					Programa de recrutamento, formação e retenção de recursos humanos para o setor público (gestores e outros)					Financiar a obtenção de certificados ISO 9000 pelas pequenas e médias empresas					Articulação com governos de MG, BA para expansão de áreas agrícolas (fruticultura, silvicultura etc.)					Programa de fortalecimento das corregedorias				
	5. Fraca base de Ciência, Tecnologia e Informação	Fomentar a competitividade das pequenas e médias empresas					Núcleo de apoio à captação de recursos a fundo perdido para projetos de fortalecimento do capital social capixaba					Criação de escritórios compartilhados bem como equipados com tecnologias de informação (divisão por segmentos)														
	6. Gestão e conservação de recursos hídricos	Atrair investimentos para as áreas de serviços avançados e tecnologias emergentes					Programa de ampliação da transparência e do controle social dos poderes com ampla utilização do e-gov					Agência de fomento à inovação tecnológica junto às universidades (transferências, pesquisa em produção, captação de recursos)														
	7. Identidade estadual fraca	Ampliar a transparência e o controle social nos sistemas estadual e municipais de meio-ambiente					Programa de treinamento e educação para aperfeiçoamento e qualificação da mão-de-obra no terciário avançado e tecnologias emergentes					Programa de transferência de renda para famílias vivendo em situação de extrema pobreza														
	8. Violência/segurança pública	Estimular o desenvolvimento regional baseado nos APL's e nas cadeias produtivas de base primária					Programa de estímulo à articulação de plataformas tecnológicas (empresas-universidades) para desenvolver projetos visando a solução de gargalos tecnológicos específicos					Estudo e estímulo à utilização dos créditos de carbono														
	9. Instituições públicas estatais (incapacidade de gestão)	Criar mecanismos de coesão para a população como um todo (identidade, metas, objetivos, senso comum)					Programa de participação da família e da comunidade na escola					Centros tecnológicos vocacionais regionais e especializados														
	10. Má distribuição social e espacial da renda	Criar uma marca "Espírito Santo", com vistas a fortalecer a identidade cultural					Programa de educação universal e jornada ampliada 12 anos – cultura e esportes competitivos)					Universidade Federal do Norte do Espírito Santo na cidade de São Mateus vinculada a uma estratégia de desenvolvimento local, a partir dos campi da UFES e da unidade do CEFETES existentes no local														
	11. Falta de projetos para a sociedade por parte da elite estadual						Programa de educação universal e jornada ampliada 12 anos – cultura e esportes competitivos)					Pós-médio tecnológico de 1 ano em horário integral														
						Bolsa de estudo para alunos de baixa renda no ensino médio / profissionalizante					Centro de pesquisa multidisciplinar de excelência em produtos da agricultura capixaba (café, plantio para celulose, fruticultura etc.)															



## 7. Geração de Estratégias pelo cruzamento das Forças e Fraquezas com Potencialidades e Riscos

Para a elaboração desta primeira matriz, as Forças e Fraquezas são dispostas nas linhas da matriz, e as Potencialidades e Riscos são alocadas nas colunas. Cada um desses itens é cruzado de acordo com a matriz abaixo, respondendo-se cada uma das perguntas:

	Potencialidades	Riscos
Forças	De que forma se pode utilizar a força i para desenvolver a potencialidade j?	De que forma se pode utilizar a força i para corrigir ou minimizar o risco j?
Fraquezas	De que forma deve-se eliminar ou minimizar a fraqueza i para que ela não impeça o desenvolvimento da potencialidade j?	De que forma deve-se eliminar ou minimizar a fraqueza i para que ela não intensifique o risco j?

Por fim, para cada um dos quadrantes é gerado um novo conjunto de estratégias e potenciais projetos com o objetivo de alavancar a construção do futuro do Estado, prevenir riscos, eliminar restrições ao crescimento e controlar ou reduzir vulnerabilidades.

Os elementos gerados a partir do cruzamento, segundo os quadrantes, foram os seguintes:

### Quadrante I: Forças x Potencialidades

O quadrante I contém as estratégias e projetos elaborados de modo a se desenvolver e reforçar as potencialidades endógenas do estado do Espírito Santo.

## Estratégias Associadas

- Articular partes interessadas para a instalação de empresas de bens de consumo duráveis aproveitando os elos a montante da cadeia produtiva;
- Aproveitar sinergias potenciais para cadeia do petróleo a partir do arranjo metal-mecânico existente e já integrado aos grandes projetos;
- Transferir expertise das grandes empresas para outras menores associados às cadeias (treinamento, gestão);
- Melhorar a infra-estrutura dos ativos ambientais e formar de mão-de-obra específica com cuidados para preservação e manutenção (plano de manejo etc.);
- Ampliar a base logística, consolidando os vários modais e promovendo a intermodalidade;
- Ampliar o potencial exportador e de escoamento para grandes centros do país a partir de uma base logística ágil e plenamente integrada;
- Planejar logística do Estado no sentido de ampliar a integração nacional/regional;
- Utilizar a diversidade étnica capixaba como ferramenta de marketing em âmbito internacional;
- Fortalecer o intercâmbio cultural-comercial-turístico com as regiões de origem dos imigrantes (criação de pacotes turísticos).

## Potenciais Projetos

- Programa de estímulo à formação de cooperativas, associações e outras formas de organização para as pequenas propriedades;
- Programa de bolsa para pesquisadores visitantes (para desenvolvimento de projetos, trabalho em universidades, empresas privadas, Institutos de pesquisas, etc.);
- Programa de convênios com países, estados e municípios estrangeiros e grandes empresas para a promoção do turismo;
- Linhas de financiamento para compras de terra agricultável para alunos oriundos das escolas agrícolas;
- Produção de alimentos funcionais (geneticamente modificados) em pequenas propriedades;
- Programa de “pequena reforma agrária”, com a inclusão de trabalhadores sem-terra em espaços não aproveitados em regiões com agricultura já dinamizadas;

- Programa de estudos para o desenvolvimento, interiorização e integração da base logística, com o objetivo de ampliar seu uso para os APL's e atividades primárias;
- Centro cosmopolita de diversidades culturais.

## Quadrante II: Forças x Riscos

O quadrante II contém as estratégias e projetos elaborados de modo a se utilizar as forças para corrigir ou minimizar os riscos endógenos do estado do Espírito Santo.

### Estratégias Associadas

- Instrumentalizar as cadeias produtivas primárias nos processos de agregação de valor;
- Conscientizar e mobilizar a sociedade para preservação e recuperação dos ativos ambientais;
- Ampliar a base logística, consolidando os vários modais e promovendo a intermodalidade.

### Potenciais Projetos

- Programa de ampliação da transparência e do controle social dos poderes com ampla utilização do e-gov;
- Estabelecimento de padrões mínimos e progressivos de eficiência para os poderes em todos os níveis;
- Programa de recrutamento, formação e retenção de recursos humanos para o setor público (gestores e outros);
- Programa de modernização tecnológica e administrativa das pequenas propriedades agrícolas;
- Programa de remanejamento de profissionais da construção civil, integrando-os às empreiteiras (bolsas de operários e plano de qualificação);
- Implantação de disciplina de educação ambiental nas escolas;
- Ampliação das áreas de proteção ambiental (APA);
- Programa de criação e qualificação de cooperativas agropecuárias;
- Plano integrado de logística, para o combate a potenciais obstáculos ao sistema logístico capixaba;
- Fundo de desenvolvimento de infra-estrutura das regiões.

## Quadrante III: Fraquezas x Potencialidades

O quadrante III contém as estratégias e projetos que indicam onde concentrar as ações para reduzir as fraquezas que impedem o desenvolvimento das potencialidades estaduais.

### Estratégias Associadas

- Investir em ciência e tecnologia, relacionadas às novas especialidades de saúde, educação e terciário avançado;
- Estimular a descentralização das atividades das grandes empresas.

### Potenciais Projetos

- Pontos de acesso comunitário à internet em todos os municípios capixabas (inclusão digital);
- Programa de fornecimento de computadores para estudantes secundaristas, universitários e professores de todos os níveis;
- Investimento em qualificação de mão-de-obra de todas as áreas do "trade" turístico;
- Fortalecimento da atratividade do ensino médio através do ensino técnico profissionalizante e multidisciplinaridade (cidadania, informática, empreendedorismo, laboratórios experimentais, jogos, meio-ambiente etc.);
- Programa de estímulo à agregação de valor e a modernização tecnológica às cadeias das commodities;
- Programa de qualidade e competitividade para pequenas empresas;
- Disseminação de incubadoras ligadas as principais cadeias produtivas;
- Estímulo à fusão/aquisição de empresas nos APL's;
- Instalação de rede de fibra ótica ou de similaridades mais potentes (nanotecnologia) ligando todos os municípios capixabas.

## Quadrante IV: Fraquezas x Ameaças

O Quadrante IV mostra onde se concentram as estratégias e projetos para reduzir as fraquezas que tornam o estado vulnerável aos riscos endógenos.

## Estratégias Associadas

- Estimular a implantação de atividades no setor terciário e secundário no interior;
- Fomentar o planejamento urbano e sua discussão em todos os municípios (cidades/localidades e futuras expansões).

## Potenciais Projetos

- Inclusão da disciplina “Ética e Cidadania” no currículo das escolas com ensino em período integral ou ampliado;
- Criação de cinturões verdes nas cidades sob pressão antrópica.

Na próxima página estão representadas as Estratégias e Potenciais Projetos oriundos do cruzamento das Forças e Fraquezas com as Potencialidades e Riscos na Matriz de Avaliação Estratégica, a segunda utilizada nesta 1ª geração de projetos.



Matriz de Avaliação Estratégica Forças, Fraquezas x Potencialidades, Riscos 1ª Geração		Potencialidades											Riscos											
		1. Ampliação das possibilidades de investimentos para agregação de valor nas cadeias das commodities tradicionais e nos serviços correlatos	2. Complementação e adensamento da cadeia de petróleo e gás	3. Interiorização e diversificação da economia, voltada para agregação de valor a partir do adensamento das cadeias produtivas tradicionais e dos APL's	4. Ampliação dos serviços ligados ao comércio exterior (Capital humano, serviços jurídicos etc.)	5. Surgimento de novas especialidades em serviços de saúde, educação, terciário avançado	6. Potencial de eco-turismo e agro-turismo	7. Expansão das grandes empresas trazendo investimento para resolução dos gargalos de infra-estrutura	8. Aumento de competitividade sistêmica gerado pelos investimentos impactantes na área de logística	9. Aumento da transparência, do controle social e da eficiência e valorização dos serviços públicos	10. Aumento do nível educacional da população	11. Atracção de capital humano qualificado devido ao desenvolvimento da estrutura produtiva estadual	1. Acirramento da concentração maior da geração de produto e renda nas regiões litorâneas e RMGV	2. Ampliação de bolsões de população próxima ou abaixo da linha de pobreza	3. Má gestão pública dos recursos oriundas das atividades do petróleo e gás	4. Perda de atratividade de novos investimentos pela não redução da violência urbana	5. Perda de competitividade ocasionada por gargalos infra-estruturais	6. Incapacidade de aproveitamento das vantagens e das potencialidades do corredor logístico	7. Aumento dos fluxos migratórios gerando um aumento da pressão sobre os serviços públicos e um crescimento desordenado das cidades	8. Crescimento econômico não se reverter em renda, emprego e serviços públicos de qualidade	9. Exclusão de certas áreas do estado do processo de desenvolvimento	10. Não aproveitamento da mão-de-obra local em razão de sua não qualificação para as demandas existentes	11. Manutenção da tendência da degradação ambiental	12. Diminuição dos padrões éticos e de eficiência dos serviços e poderes públicos, bem como a descontinuidade das políticas sociais e de gestão pública
Forças	1. Base Logística	<b>Estratégias Associadas</b>		<b>Potenciais Projetos</b>									<b>Estratégias Associadas</b>		<b>Potenciais Projetos</b>									
	2. Segmentos de competitividade nacional e internacional (mineração, siderurgia, celulose, petróleo)	Articular partes interessadas para a instalação de empresas de bens de consumo duráveis aproveitando os elos a montante da cadeia produtiva		Programa de estímulo à formação de cooperativas, associações e outras formas de organização para as pequenas propriedades									Instrumentalizar as cadeias produtivas primárias nos processos de agregação de valor		Programa de ampliação da transparência e do controle social dos poderes com ampla utilização do e-gov									
	3. Recursos minerais (petróleo e gás, rochas ornamentais)	Aproveitar sinergias potenciais para cadeia do petróleo a partir do arranjo metal-mecânico existente e já integrado aos grandes projetos		Programa de bolsa para pesquisadores visitantes (para desenvolvimento de projetos, trabalho em universidades, empresas privadas, Institutos de pesquisas, etc.)									Conscientizar e mobilizar a sociedade para preservação e recuperação dos ativos ambientais		Estabelecimento de padrões mínimos e progressivos de eficiência para os poderes em todos os níveis									
	4. Ativos ambientais (lagoas de Linhares, Caparaó, Pedra Azul etc.)	Transferir expertise das grandes empresas para outras menores associados às cadeias (treinamento, gestão)		Programa de convênios com países, estados e municípios estrangeiros e grandes empresas para a promoção do turismo;									Ampliar a base logística, consolidando os vários modais e promovendo a intermodalidade		Programa de recrutamento, formação e retenção de recursos humanos para o setor público (gestores e outros)									
	5. Estrutura fundiária de pequenas propriedades	Melhorar a infra-estrutura dos ativos ambientais e formar de mão-de-obra específica com cuidados para preservação e manutenção (plano de manejo etc.)		Linhas de financiamento para compras de terra agricultável para alunos oriundos das escolas agrícolas									Ampliar a base logística, consolidando os vários modais e promovendo a intermodalidade		Programa de modernização tecnológica e administrativa das pequenas propriedades agrícolas									
	6. Janela demográfica (PIA favorável)	Ampliar o potencial exportador e de escoamento para grandes centros do país a partir de uma base logística ágil e plenamente integrada		Produção de alimentos funcionais (geneticamente modificados) em pequenas propriedades									Plano integrado de logística, para o combate a potenciais obstáculos ao sistema logístico capixaba		Programa de remanejamento de profissionais da construção civil, integrando-os às empreiteiras (bolsas de operários e plano de qualificação)									
	7. Posição geográfica favorável	Planejar logística do Estado no sentido de ampliar a integração nacional/regional		Programa de "pequena reforma agrária", com a inclusão de trabalhadores sem-terra em espaços não aproveitados em regiões com agricultura já dinamizadas									Fundos de desenvolvimento de infra-estrutura das regiões		Implantação de disciplina de educação ambiental nas escolas									
	8. Diversidade cultural (étnica)	Utilizar a diversidade étnica capixaba como ferramenta de marketing em âmbito internacional		Programa de estudos para o desenvolvimento, interiorização e integração da base logística, com o objetivo de ampliar seu uso para os APL's e atividades primárias									Programa de criação e qualificação de cooperativas agropecuárias		Ampliação das áreas de proteção ambiental (APA)									
Fraquezas	1. Forte dependência das commodities	<b>Estratégias Associadas</b>		<b>Potenciais Projetos</b>									<b>Estratégias Associadas</b>		<b>Potenciais Projetos</b>									
	2. Pequenas e médias empresas com competitividade restrita	Investir em ciência e tecnologia, relacionadas às novas especialidades de saúde, educação e terciário avançado		Pontos de acesso comunitário à internet em todos os municípios capixabas (inclusão digital)									Estimular a implantação de atividades no setor terciário e secundário no interior		Inclusão da disciplina "Ética e Cidadania" no currículo das escolas com ensino em período integral ou ampliado									
	3. Dependência de poucas e grandes empresas	Estimular a descentralização das atividades das grandes empresas		Programa de fornecimento de computadores para estudantes secundaristas, universitários e professores de todos os níveis									Fomentar o planejamento urbano e sua discussão em todos os municípios (cidades/localidades e futuras expansões)		Criação de cinturões verdes nas cidades sob pressão antrópica									
	4. Baixa formação de capital humano			Investimento em qualificação de mão-de-obra de todas as áreas do "trade" turístico																				
	5. Fraca base de Ciência, Tecnologia e Informação			Fortalecimento da atratividade do ensino médio através do ensino técnico profissionalizante e multidisciplinaridade (cidadania, informática, empreendedorismo, laboratórios experimentais, Jogos, meio-ambiente etc.)																				
	6. Gestão e conservação de recursos hídricos			Programa de estímulo à agregação de valor e a modernização tecnológica às cadeias das commodities																				
	7. Identidade estadual fraca			Programa de qualidade e competitividade para pequenas empresas																				
	8. Violência / segurança pública			Disseminação de incubadoras ligadas as principais cadeias produtivas																				
	9. Instituições públicas estatais (incapacidade de gestão)			Estímulo à fusão/aquisição de empresas nos APL's																				
	10. Má distribuição social e espacial da renda			Instalação de rede de fibra ótica ou de similaridades mais potentes (nanotecnologia) ligando todos os municípios capixabas																				
	11. Falta de projetos para a sociedade por parte da elite estadual																							





III – Análise da Visão  
de Futuro,  
Benchmarking e  
Formulação  
Estratégica – 2<sup>a</sup>  
Geração de Estratégias

---



## 8. Introdução

Esta segunda geração de Estratégias foi um processo mais criativo e menos analítico elaboração das estratégias para a construção o futuro do Espírito Santo. Neste sentido, a base para a elaboração das estratégias foi o mapeamento de descontinuidades, latências e processos portadores de futuro do Espírito Santo, extraídos da pesquisa qualitativa, dos invariantes da Visão de Futuro, de documentos técnicos, bem como da análise comparativa dos Estado frente a países e outros da federação. Os *insights* e idéias frutos deste processo, foram elaborados e desenvolvidos a ponto de constituir material robusto o suficiente para uma seqüência de debates com distintos grupos da sociedade capixaba. Foram realizados três grandes eventos de debate e aprimoramento das propostas de estratégias.

A primeira reunião realizada foi um Seminário de Análise da Visão de Futuro, Estratégia e Carteira de Projetos do Projeto Visão Estratégica Espírito Santo 2025. Este evento contou com a participação da Equipe Técnica do projeto, sendo realizado nos dias 20 e 21 de fevereiro no Hotel Senac – Ilha do Boi na cidade de Vitória.

Em seguida, foi realizada reunião com o grupo de convidados especiais – políticos, empresários e profissionais de destaque com profundo conhecimento da realidade capixaba. Esta reunião foi realizada no dia 21 de fevereiro, no mesmo local do evento supracitado.

O terceiro evento descrito neste documento é a reunião realizada com representantes do Movimento Espírito Santo em Ação, realizada na sede da organização no dia 22 de fevereiro de 2006.

Estes eventos tiveram dois objetivos, os quais:

- Apresentação e debate da Visão de Futuro para o Espírito Santo em 2025;
- Apresentação e debate das Estratégias para a realização desta Visão de Futuro.

Nos próximos capítulos é apresentada uma síntese dos Invariantes da Visão de Futuro e os indicadores do *Benchmarking*, insumos para esta 2ª geração de Estratégias. Outro insumo foi a 1ª Geração de Estratégias proveniente da Avaliação Estratégica, já apresentada neste documento.

Ao final desta seção é reapresentado o conjunto de estratégias que compõe esta 2ª Geração, além do primeiro esforço de detalhamento destas estratégias em temas passíveis de elaboração de projetos.

## 9. Visão de Futuro

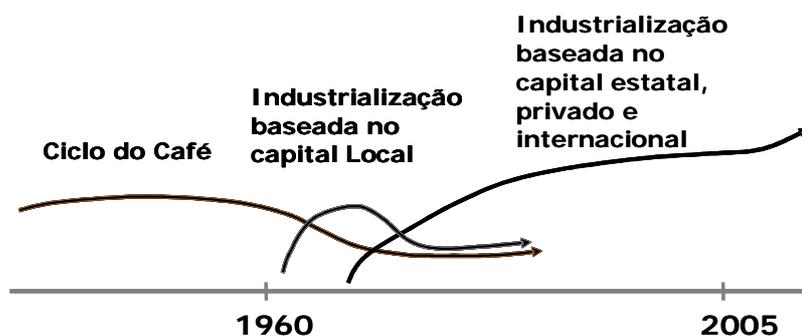
### 9.1.História

A partir de uma análise geral da dinâmica da economia capixaba, pode-se perceber a ocorrência no estado de ciclos de desenvolvimento bem definidos e marcantes.

O primeiro grande motor da economia capixaba foi a produção de café, apesar de já não ser o motor da economia capixaba, ainda tem uma participação muito importante no estado.

Com a crise do ciclo do café até o início da década de 60, veio a primeira grande tentativa de se fazer uma reconstrução da estrutura produtiva capixaba. Motivado por um aparelho institucional, o sistema GERES/BANDES, este ciclo consistiu na promoção de investimentos em industrialização baseados no capital local. Este ciclo, no entanto, não alterou características estruturais da indústria capixaba, não logrando uma diversificação na mesma, o que só viria a acontecer parcialmente no ciclo seguinte.

O período seguinte marca uma ruptura na estrutura produtiva capixaba. No final da década de 70, ganham corpo os chamados Grandes Projetos, que consistiram na instalação de grandes plantas industriais das cadeias de ferro e aço e papel e celulose no estado do ES. Fomentado pelo grande capital nacional e estrangeiro, no bojo do milagre econômico do II PND, este ciclo mudou o perfil da indústria de transformação e, por conseguinte, da economia do Espírito Santo. O estado teve a sua base urbano-industrial consolidada e migrou da condição de primário-exportador para a de industrial-exportador, visto ser o mercado externo o principal demandante da produção das plantas industriais de maior porte instaladas no estado.



## 9.2. Cenários

A base da construção da Visão de Futuro para o Espírito Santo em 2025 é a construção de cenários exploratórios para o estado no mesmo horizonte de tempo, onde foram mapeadas três alternativas prováveis de futuro para o ES.

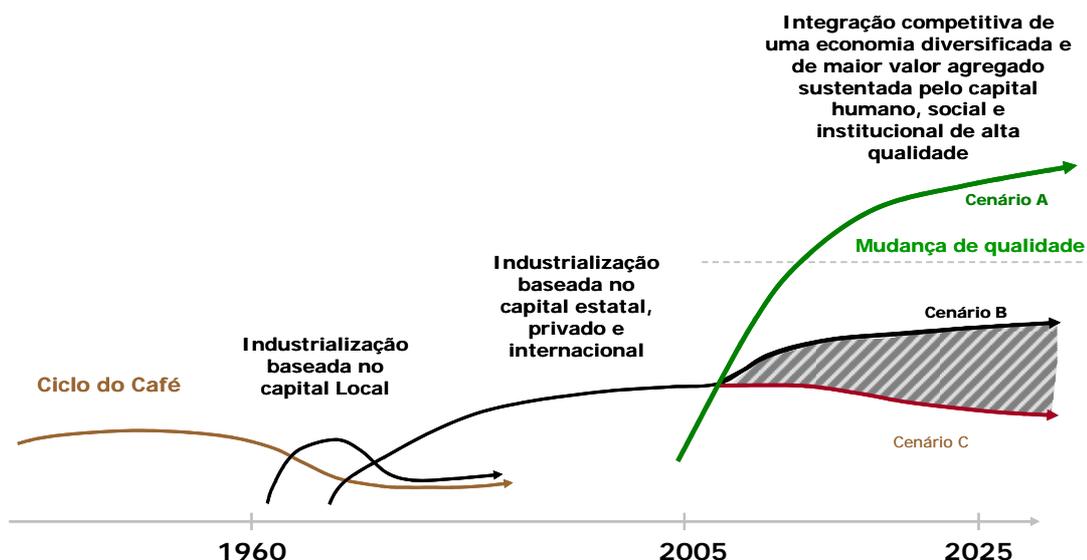
Na primeira delas, o **Cenário C**, representa um retrocesso em relação à situação atual. O ambiente externo ao Espírito Santo é desfavorável, com taxas de crescimento do Brasil e do Mundo menores que as atuais e com desenvolvimento incremental nas áreas de Entorno Regional ao estado. Nesse contexto, o Espírito Santo apresenta instituições públicas de acentuada fragilidade com baixos padrões de qualidade e desempenho na prestação de serviços e um sistema educacional defasado e desarticulado que forma capital humano de qualidade insuficiente. O sistema produtivo capixaba não consegue deslanchar e apresenta crescimento baixo e especializado sem adensamento das cadeias, o que, somado com os gargalos anteriores, colabora para a manutenção da pobreza e aumento da desigualdade no estado.

O **Cenário B** é o cenário tendencial. Nele, as condições atuais de desenvolvimento são mantidas e o Mundo apresenta altas taxas de crescimento puxadas essencialmente pela emergência de Índia e China. O Brasil apresenta avanços significativos em algumas áreas garantindo um desenvolvimento econômico e social relativo. O Espírito Santo se mantém avançando acima da média nacional, contudo ainda apresenta gargalos em algumas áreas. As instituições públicas capixabas apresentam algumas ilhas de excelência coexistindo com áreas de fragilidade. Da mesma forma, o capital humano formado é de qualidade mediana contando com um sistema educacional dual e pouco integrado, o que colabora para que o sistema produtivo do estado tenha baixa agregação de valor, reduzido adensamento das cadeias e pouca diversificação apesar de apresentar um crescimento moderado. A pobreza extrema se reduz parcialmente, mas o desenvolvimento apenas tendencial faz com a desigualdade seja mantida.

No **Cenário A**, existe uma ruptura. As instituições públicas capixabas apresentam elevada robustez e bom desempenho na prestação de serviços. Da mesma forma, o capital humano capixaba é formado em um sistema moderno e articulado, referenciado aos melhores padrões internacionais. As condições atuais de desenvolvimento são mantidas e em alguns casos ampliadas, com o mundo apresentando altas taxas de crescimento, puxadas também por Índia e China. O Brasil também experimenta um significativo desenvolvimento econômico e social. Assim também ocorre no Espírito Santo, onde o crescimento de dá de maneira acelerada e diversificada, com adensamento e agregação de valor e

capacidade de inovação. A pobreza extrema é erradicada, com a redução da desigualdade.

O gráfico a seguir exibe uma representação da evolução do sistema produtivo capixaba considerando estes três cenários descritos:



### 9.3. A Visão de Futuro

Conforme dito na primeira seção deste documento, a Visão de Conjunto, a Visão de Futuro para o Espírito Santo em 2025 representa a situação ideal a ser perseguida. Ela é a descrição de uma status desejado para o Estado em 2025 em variadas dimensões, tais como a econômica, social, cultural, ambiental, institucional, de informação e conhecimento. É também a síntese da convergência das aspirações dos atores consultados ao longo de todos o processo.

Para o Espírito Santo, a visão de futuro consiste na ruptura dos paradigmas que norteiam o desenvolvimento social e econômico do estado atualmente, através de um **salto de qualidade** em todas estas dimensões abordadas, inserindo assim o estado em um novo longo ciclo de desenvolvimento.

Esta visão de futuro pode ser sintetizada pelos seguintes elementos:

- Economia diversificada, competitiva, inovadora e integrada em nível internacional, com **grande capacidade de atração de investimentos**;

- Padrões elevados de qualidade de vida numa **sociedade sem pobreza extrema**;
- Estado de paz, coesão social e **bons padrões de segurança pública**;
- Desenvolvimento do **capital humano como fator de diferenciação** entre os estados brasileiros;
- **Instituições públicas sólidas** e de qualidade, sociedade organizada e cidadania atuante;
- **Identidade capixaba fortalecida pelo modelo de desenvolvimento** que se diferencia no contexto nacional;
- **Logística de alta competitividade** e acessibilidade;
- Sociedade com **elevado padrão de conectividade e acesso digital**;
- **Recursos naturais utilizados de forma sustentável** em benefício das gerações atual e futuras;
- **Desenvolvimento territorial sem disparidades acentuadas**;
- **Inserção regional** densa, ampliando as oportunidades de desenvolvimento do Estado;
- **Rede equilibrada de cidades** oferecendo espaços urbanos de qualidade;
- Ambiente rural onde se desenvolve agricultura e **agronegócio competitivos em escalas familiar e empresarial**.

## 10. Benchmarking de Indicadores

**B**enchmarking, ou Análise Comparativa Estratégica é um processo de comparação sistemática de desempenho e práticas de organizações ou sociedades que são reconhecidamente bem sucedidas no objeto de estudo.

Dentro disso, esta seção consiste na avaliação do desempenho do objeto de benchmarking – o estado do Espírito Santo – frente a outros estados brasileiros e a outros países. A partir daí, é possível conhecer, assimilar e adaptar de forma otimizada as soluções, processos ou atividades que os outros fizeram ou estão fazendo melhor. É neste ponto que o benchmarking

torna-se um subsídio para a Avaliação Estratégica, uma vez que fornece referências para a construção de estratégias e projetos estruturantes para o estado do ES.

Os indicadores de desempenho analisados distribuíram-se entre seis dimensões, as quais:

- Econômica;
- Sócio-cultural;
- Informação e conhecimento;
- Político-Institucional;
- Infra-Estrutura;
- Meio-Ambiente.

Para a realização da comparação, foram utilizados os seguintes alvos (benchmarks):

- **Estados:** RJ, MG, BA, DF, SP, RS, SC e PR;
- **Países:** Chile, Portugal, Espanha e Bélgica.

Em alguns casos, outros estados ou países foram incluídos na comparação, de acordo com as especificidades de cada indicador abordado.

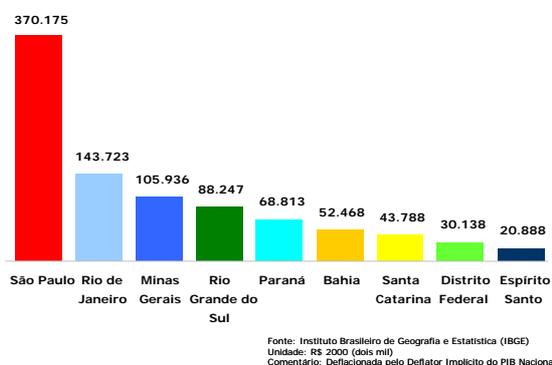
Apresentamos a seguir os indicadores levantados e analisados nesta pesquisa.

## 10.1 Dimensão Econômica

### 1. Valor do PIB e PIB per capita

#### Dimensão econômica dos Estados Comparados (valor do PIB) e PIB per capita

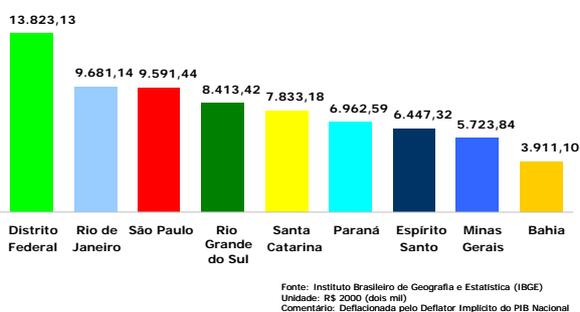
Produto Interno Bruto (PIB) a preços constantes - 2002



PIB per capita - 2002 (R\$)

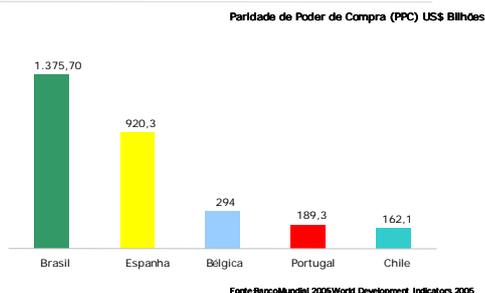


Produto Interno Bruto (PIB) per capita - 2002

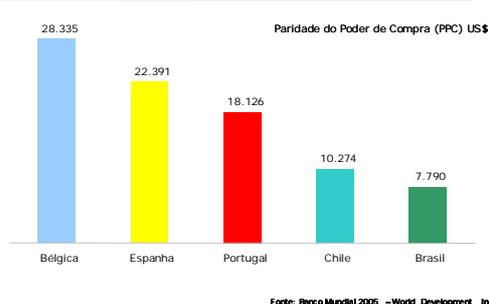


#### Dimensão econômica (valor do PIB) dos Países e PIB per capita

Produto Interno Bruto 2003

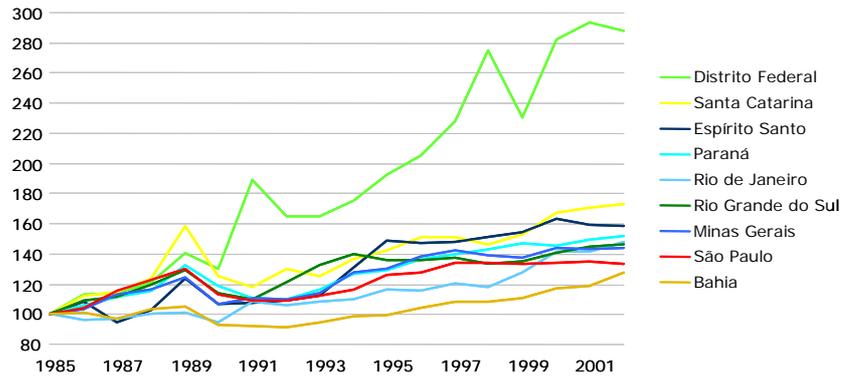


Produto Interno Bruto (PIB) per Capita 2003



2. Taxa de Crescimento do PIB: o ES fica em 3º lugar entre os estados selecionados e a partir de 1993, supera a média do Brasil

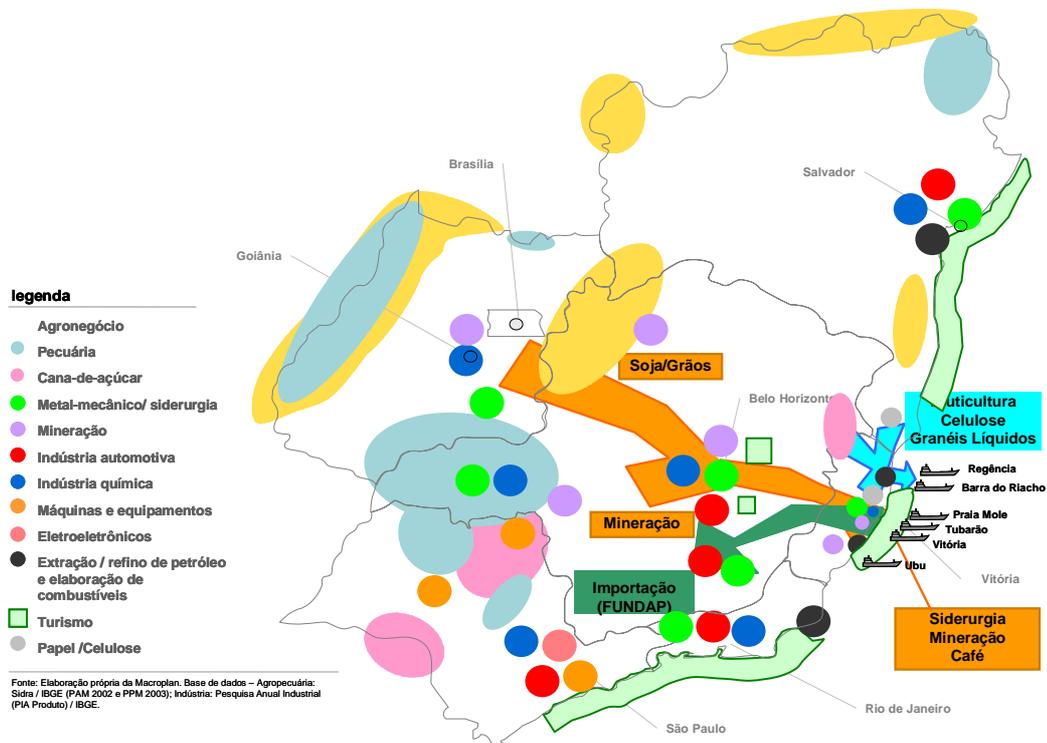
Variação do PIB – 1985 – 2001 – Estados Selecionados



Fonte: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Unidade: R\$ de 2000. Base fixa: 1985=100

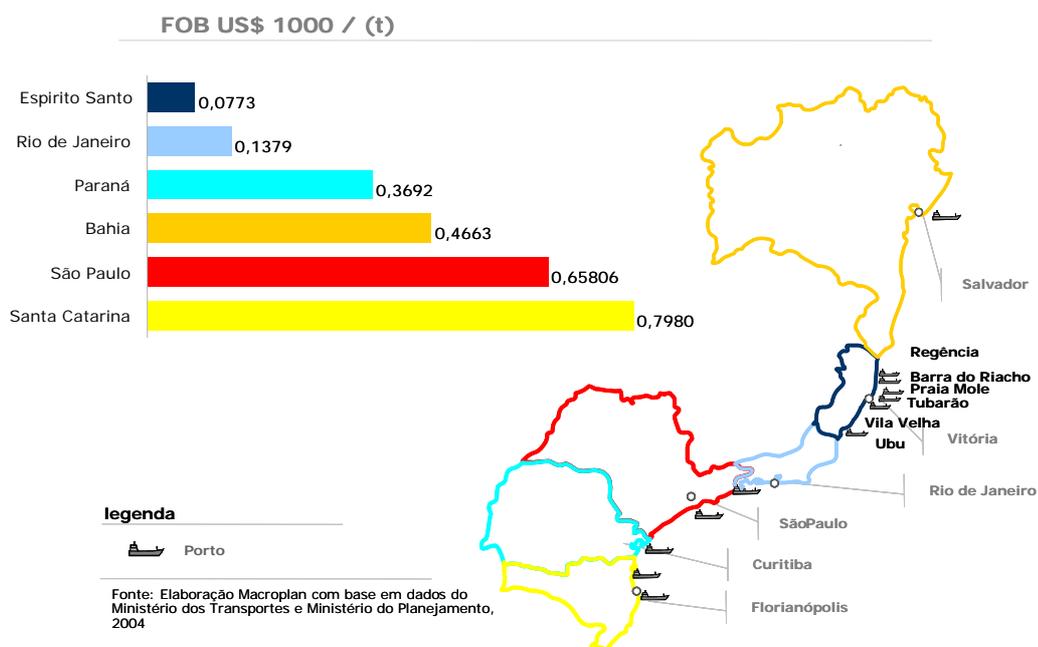
Comentário: Produto Interno Bruto elaborado pelo IBGE. Para os anos de 1985 a 2001, segundo o conceito a preços de mercado constante Deflacionado pelo Deflador Implícito do PIB nacional

3. Estrutura Produtiva: relevância do comércio exterior no desenvolvimento econômico



## 4. Comércio exterior

Os portos do ES exportam commodities, com baixo valor agregado



## Exportações do ES segundo países

Exportações do ES, segundo países 2005

Países	2004		2005	
	1000 US\$ (FOB)	(t)	1000 US\$ (FOB)	(t)
EUA	1.055.740	5.461.891	1.045.403	4.173.559
China	397.723	8.769.856	258.255	4.012.218
Itália	256.301	4.430.678	221.646	3.287.597
Japão	138.179	3.749.027	149.333	3.021.795
Alemanha	150.843	3.999.132	161.013	2.850.059
Argentina	152.291	3.522.481	181.971	2.809.518
Coréia do Sul	280.943	3.474.289	306.516	2.585.682
Egito	131.174	3.095.783	156.229	2.220.753
França	82.582	1.687.973	77.922	1.341.796
Arábia Saudita	63.772	1.441.790	88.648	1.118.182

Fonte: MDIC/ALICEWEB

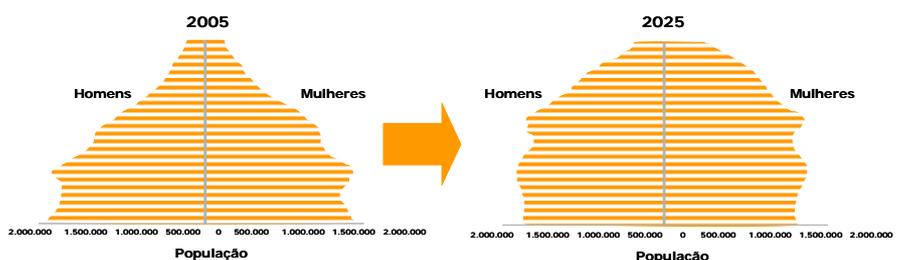
Elaboração: IPES / Coordenação de Economia e Desenvolvimento

## 10.2 Dimensão Sócio-cultural

### 1. Perfil demográfico

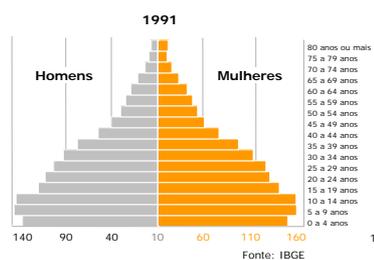
Envelhecimento da população, intensificado processo de urbanização e aumento das demandas sociais

Brasil – Pirâmide Etária Absoluta



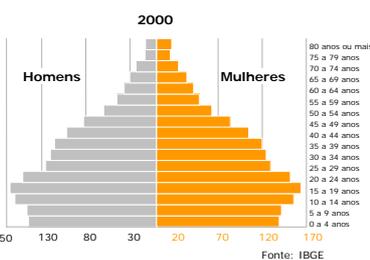
Fonte: IBGE – Estudo "Projeção da População do Brasil: 1980-2050"

Pirâmide Etária do Estado do Espírito Santo



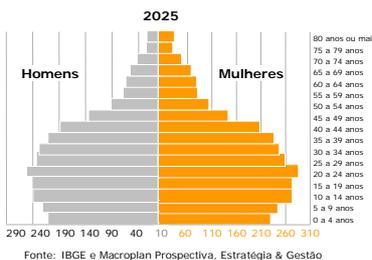
Fonte: IBGE

Pirâmide Etária do Estado do Espírito Santo



Fonte: IBGE

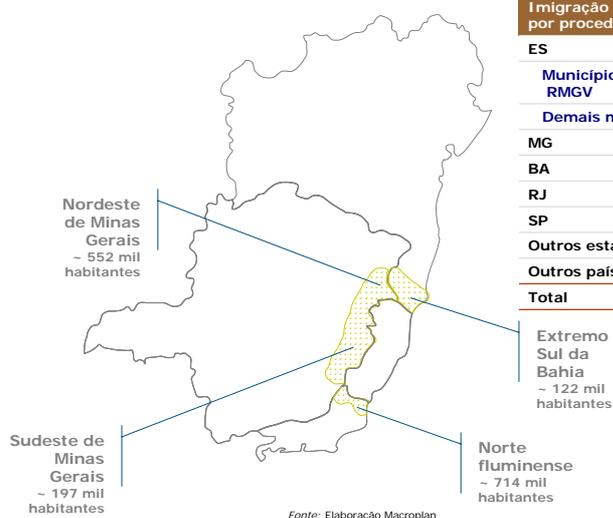
Pirâmide Etária do Estado do Espírito Santo



Fonte: IBGE e Macroplan Prospectiva, Estratégia & Gestão

Crescimento populacional, fluxo migratório e distribuição territorial

População nas regiões fronteiriças do ES



Fonte: Elaboração Macroplan

Imigração na RMGV no período 1995 a 2000, por procedência

<b>ES</b>	98.427	55%
<b>Municípios da RMGV</b>	<b>60.062</b>	<b>33%</b>
<b>Demais municípios</b>	<b>38.365</b>	<b>21%</b>
<b>MG</b>	22.817	13%
<b>BA</b>	22.083	12%
<b>RJ</b>	15.515	9%
<b>SP</b>	7.577	4%
<b>Outros estados</b>	12.731	7%
<b>Outros países</b>	1.181	1%
<b>Total</b>	<b>180.331</b>	<b>100%</b>

Fonte: IPES - RMGV - Sistema Gestor e Informações Básicas, 2005

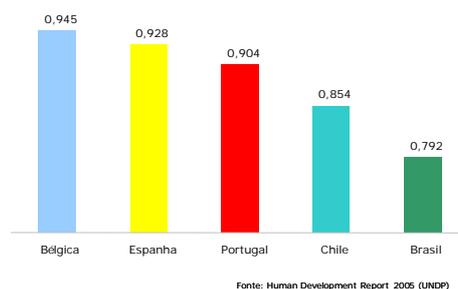
## 2. Desenvolvimento Humano

### Índice de Desenvolvimento Humano

Posição	Estado	IDH
	Brasil	0.766
1	Distrito Federal	0.844
2	Santa Catarina	0.822
3	São Paulo	0.82
4	Rio Grande do Sul	0.814
5	Rio de Janeiro	0.807
6	Paraná	0.787
7	Mato Grosso do Sul	0.778
8	Goiás	0.776
9	Mato Grosso	0.773
10	Minas Gerais	0.773
11	<b>Espírito Santo</b>	<b>0.765</b>

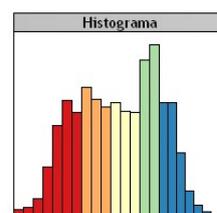
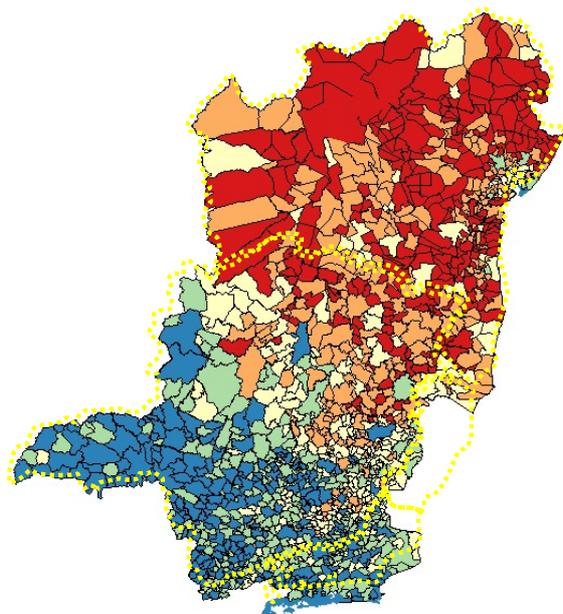
Fonte: PNUD, 2000

Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) 2003



### Disparidades econômico-sociais nos estados fronteiriços ao ES

Índice de desenvolvimento humano municipal - 2000  
Municípios dos estados fronteiriços do ES

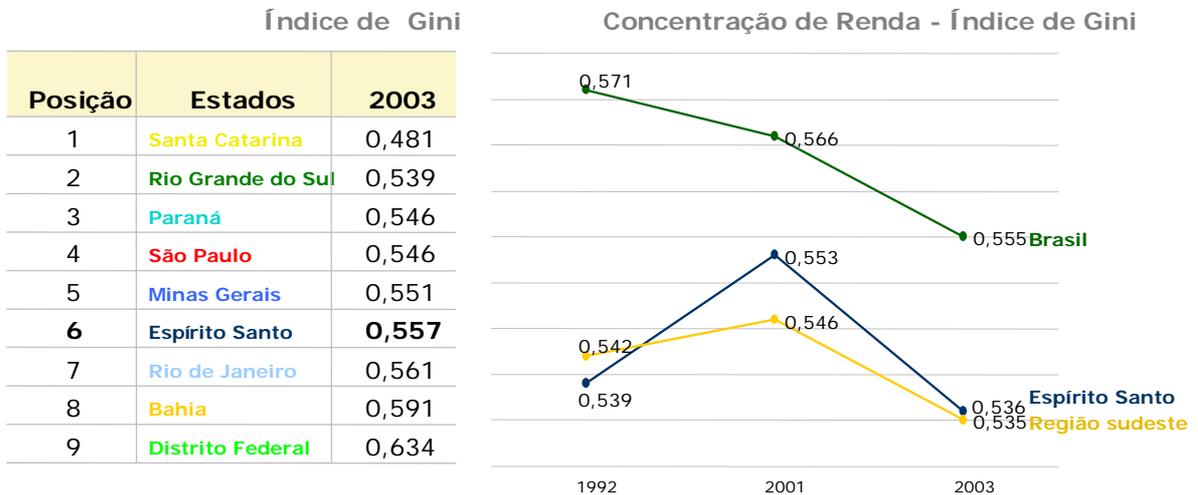


Legenda	
0,521 a 0,625	(281)
0,626 a 0,672	(269)
0,673 a 0,723	(271)
0,724 a 0,759	(278)
0,760 a 0,886	(262)

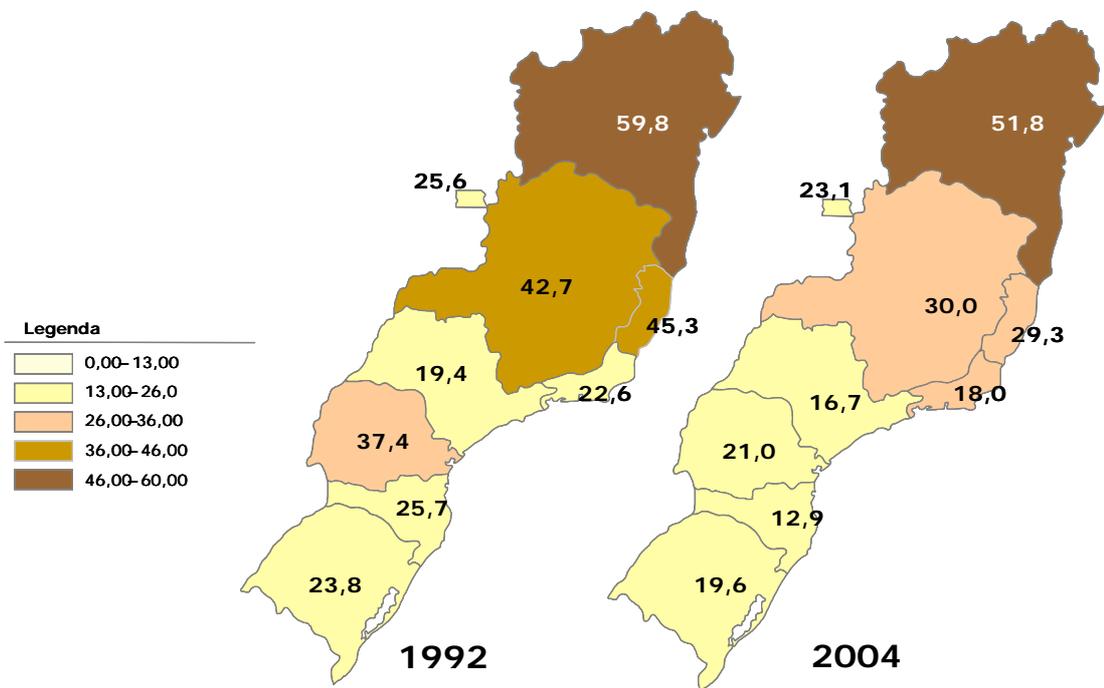
Fonte: IBGE – Atlas do desenvolvimento Humano

### 3. Pobreza e desigualdade

#### Índice Gini – concentração de renda

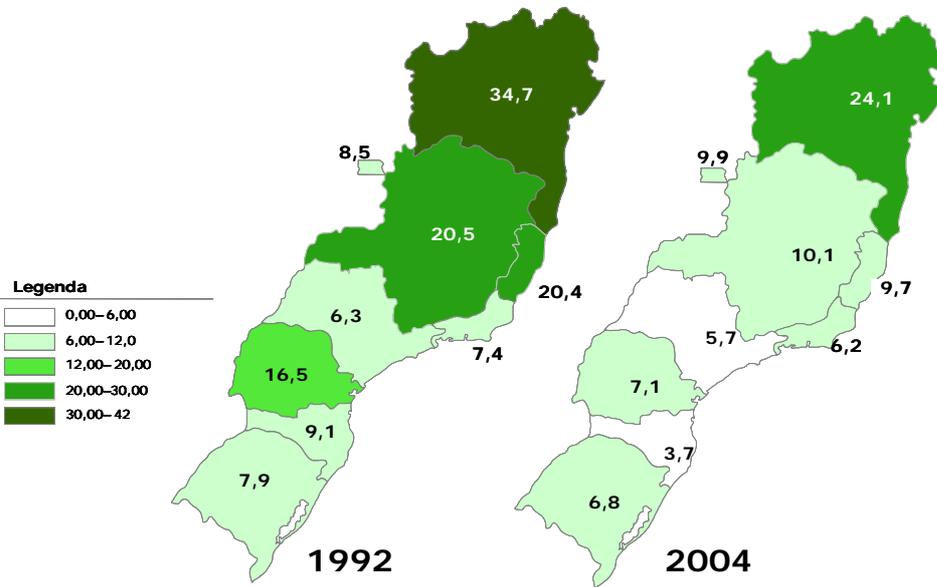


#### Porcentagem de Pobres - 1/2 salário mínimo – Estados Selecionados



Fonte: Elaboração Macroplan com base em dados do IPES; Sidra / IBGE (PAM 2002 e PPM 2003); Contas Regionais/IBGE; Estudos do IPEA, 2005  
 Comentários: Proporção dos indivíduos com renda domiciliar per capita inferior a R\$75,50, equivalentes a 1/2 do salário mínimo vigente em agosto de 2000. Salário mínimo de 2000: R\$ 151,00

### Porcentagem de indigentes - 1/4 salário mínimo – Estados Seleccionados

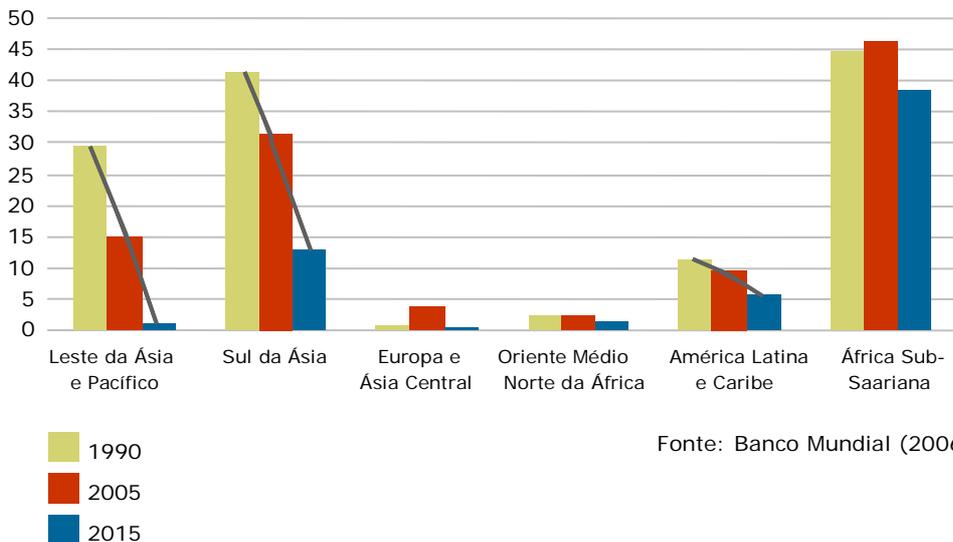


Fonte: Elaboração Macroplan com base em dados do IPES; Sidra / IBGE (PAM 2002 e PPM 2003); Contas Regionais/IBGE; Estudos do IPEA, 2005  
 Obs: Proporção dos indivíduos com renda domiciliar per capita inferior a R\$37,5, equivalentes a 1/4 do salário mínimo vigente em agosto de 2000.  
 Salário mínimo de 2000: R\$ 151,00

### Redução dos bolsões de pobreza (Ásia) e crescimento das desigualdades (e no interior de vários países)

Pessoas vivendo com menos de 1 US\$ por dia  
 1990 - 2005 - 2015

% do total da população



Fonte: Banco Mundial (2006)

## 4. Mortalidade infantil e Expectativa de Vida – Estados Seleccionados

Número de óbitos infantis (menores de 1 ano) por 100.000 nascidos vivos

Posição	Estados	1997	2002
1	<b>Distrito Federal</b>	18.44	13.65
2	<b>Santa Catarina</b>	17.44	15.27
3	<b>São Paulo</b>	21.6	15.3
4	<b>Rio Grande do Sul</b>	15.9	15.64
5	<b>Espírito Santo</b>	<b>19.26</b>	<b>16.09</b>
6	<b>Paraná</b>	19.13	16.83
7	<b>Rio de Janeiro</b>	24.04	17.94
8	<b>Minas Gerais</b>	24.84	20.43
9	<b>Bahia</b>	44.61	34.11

Expectativa de vida ao nascer

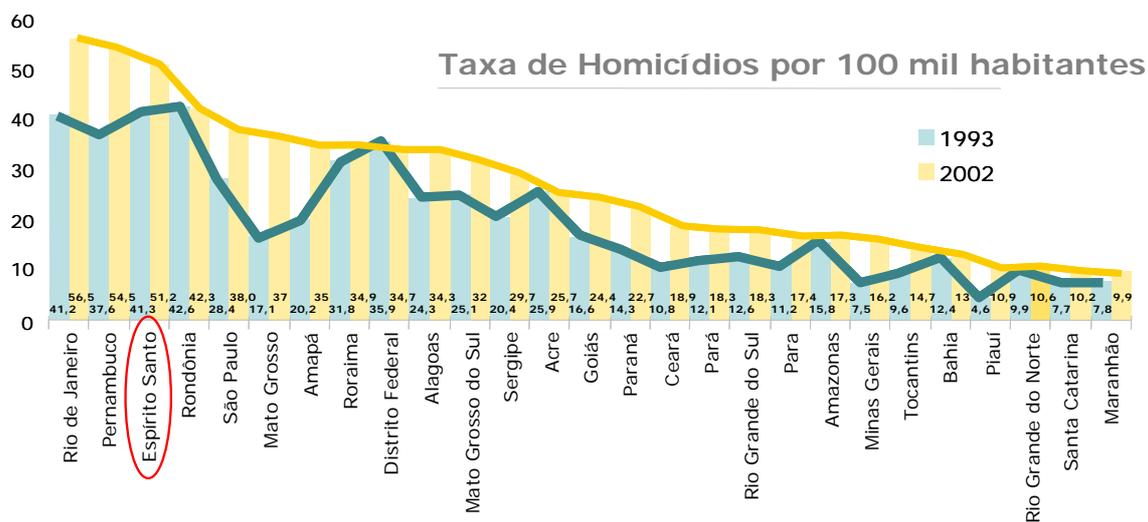
Posição	Estados	1998	2003
1	<b>Rio Grande do Sul</b>	71.22	72.16
2	<b>Santa Catarina</b>	70.91	71.85
3	<b>Minas Gerais</b>	69.82	71.16
4	<b>Paraná</b>	69.75	70.98
5	<b>Espírito Santo</b>	<b>69.73</b>	<b>70.9</b>
6	<b>São Paulo</b>	69.71	70.4
7	<b>Distrito Federal</b>	68.67	69.45
8	<b>Bahia</b>	67.06	68.54
9	<b>Rio de Janeiro</b>	67.3	68.07

Fontes: MS/SVS Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos – SINASC; MS/SVS- Sistema de Informações sobre Mortalidade – SIM; IBGE/Estimativas demográficas

Fonte: IBGE/Projeções demográficas preliminares  
Unidade: Anos

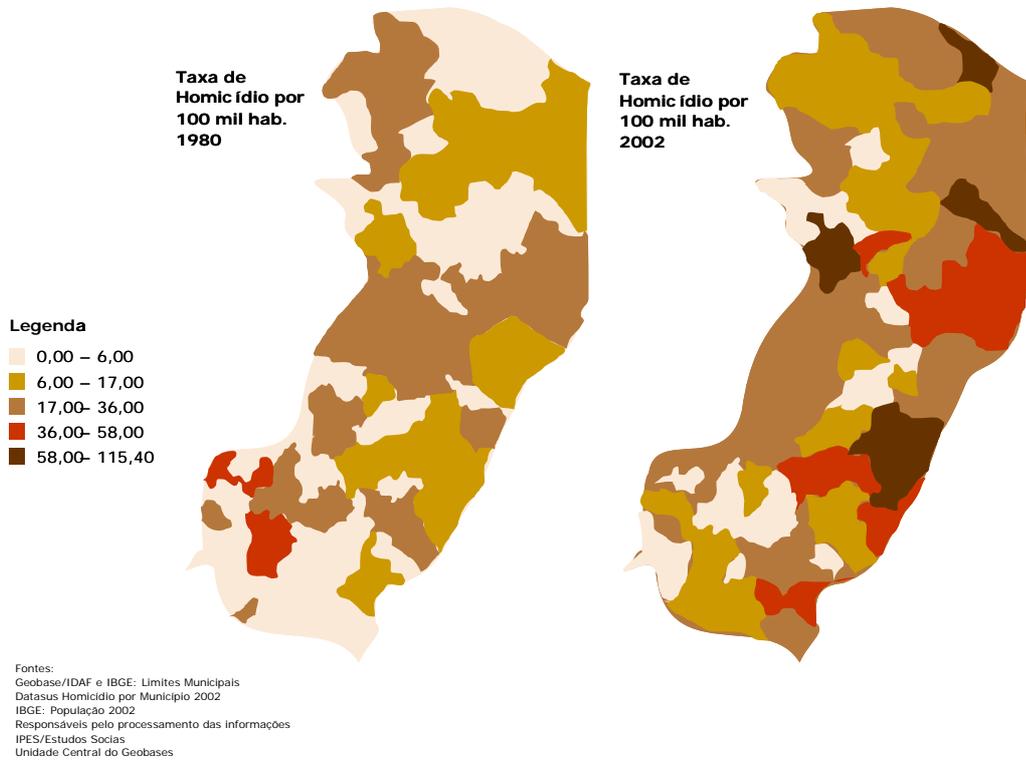
## 5. Violência urbana

Prejuízos para a qualidade de vida e a atração de investimentos



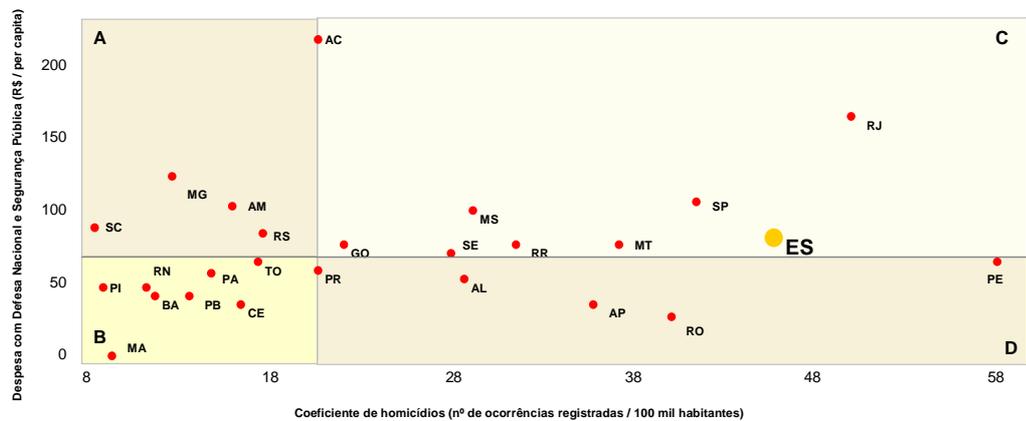
Fonte: Unesco/SNDH/IAS - Mapa da Violência, apud O Globo-08/06/04

### Concentração dos altos índices na RMGV



### Gastos com Segurança x número de homicídios

Despesa com a função Defesa Nacional e Segurança Pública X Coeficiente de homicídios em 2001



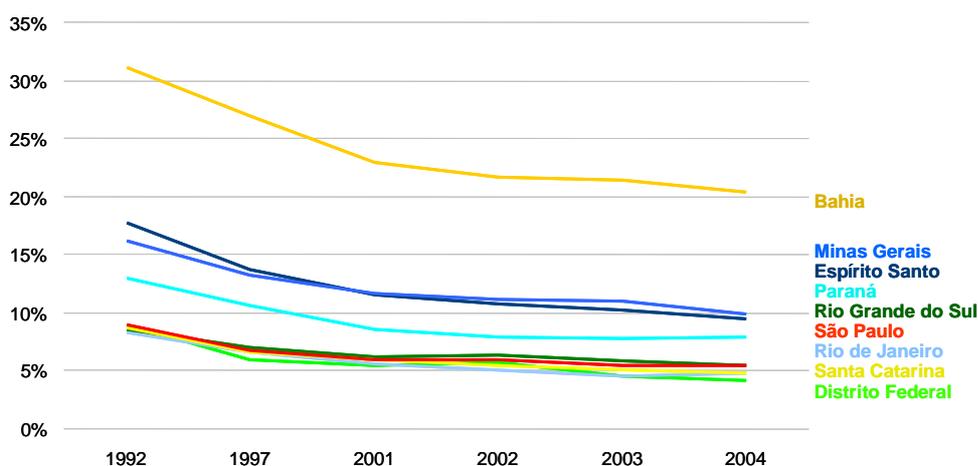
Quadrante A: Alta despesa e mais resultados  
 Quadrante B: Baixa despesa e mais resultados  
 Quadrante C: Alta despesa e menos resultados  
 Quadrante D: Baixa despesa e menos resultados

Fonte: Gov. do RS, 2005 - "Estados Comparados por Funções do Orçamento", op. cit.

## 10.3 Dimensão de Informação e Conhecimento

### 1. Analfabetismo: redução em todos os estados. A Bahia se destaca com índice acima de 20%

Taxa de analfabetismo – pessoas com 15 anos ou mais



Fonte: IBGE/PNAD - Banco de Dados do IJSN  
Elaboração IPES

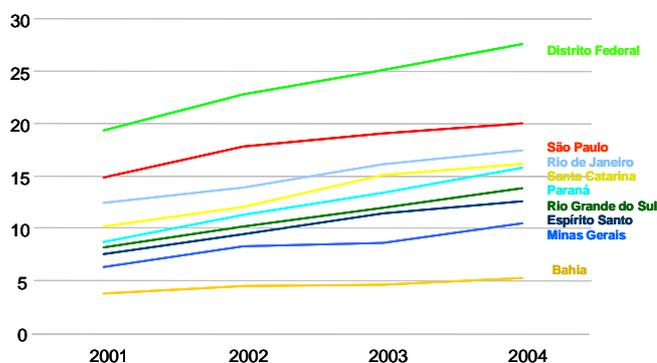
### 2. Grau de instrução, domicílios com computador e internet

Nº médio de anos de estudo para população com 15 anos e mais

Estados	1998	2004
Distrito Federal	7,3	8,8
Rio de Janeiro	6,5	7,9
São Paulo	6,1	7,9
Santa Catarina	5,5	7,4
Rio Grande do Sul	6,0	7,3
Paraná	5,2	7,2
Espírito Santo	5,0	7,1
Minas Gerais	4,9	6,7
Bahia	3,6	5,5

Fonte: IBGE/PNAD – Banco de Dados do IPES  
Elaboração IPES

Percentual de domicílios com computador e com acesso a internet por Unidades da Federação

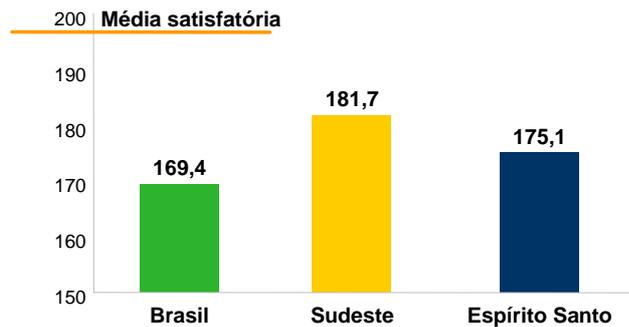


Fonte: PNAD/IBGE.  
Elaboração IPES

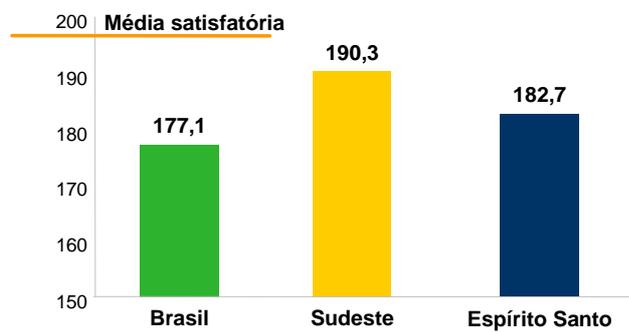
### 3. Qualidade da Educação

#### Resultados do SAEB

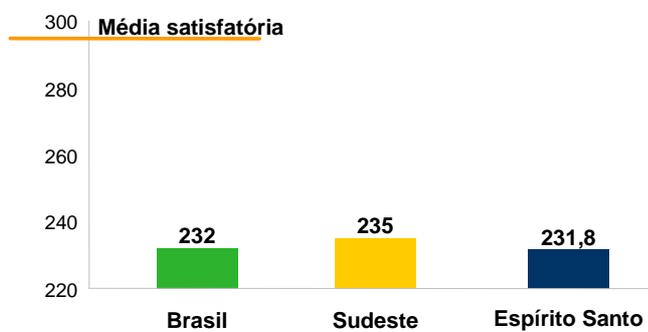
Média em Proficiência em leitura na 4ª série –  
Brasil, sudeste e Espírito Santo – Saeb 2003



Média em Proficiência em matemática na 4ª série –  
Brasil, sudeste e Espírito Santo – Saeb 2003

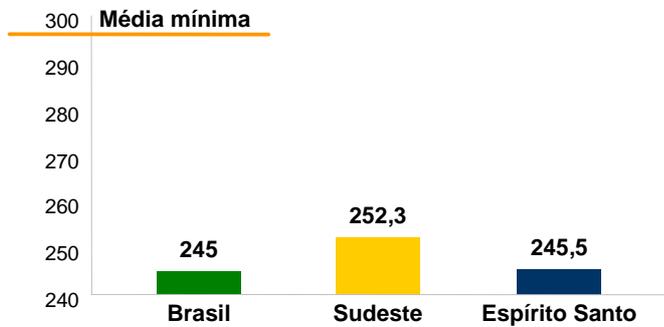


Média em Proficiência em leitura na 8ª série –  
Brasil, sudeste e Espírito Santo – Saeb 2003



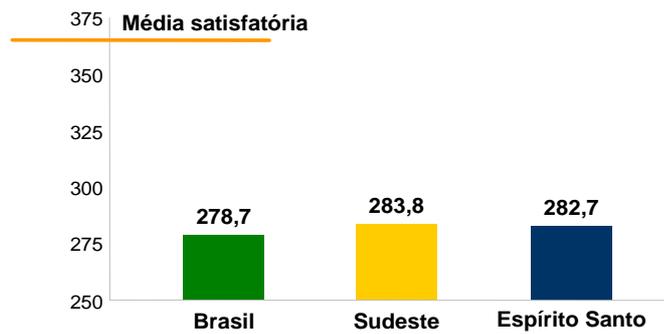
Média em Proficiência em matemática na 8ª série  
– Brasil, sudeste e Espírito Santo – Saeb 2003

---



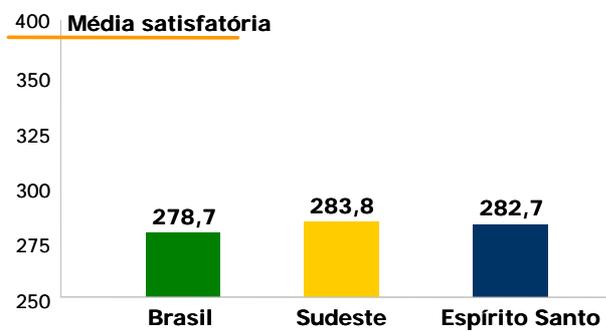
Média de Proficiência em leitura na 3ª série no  
Ensino Médio – Brasil, sudeste e Espírito Santo –  
Saeb 2003

---



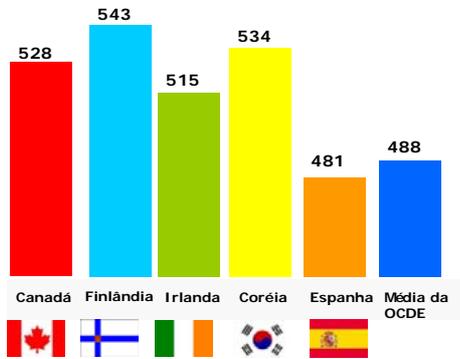
Média de Proficiência em Matemática na 3ª série  
no Ensino Médio – Brasil, sudeste e Espírito  
Santo – Saeb 2003

---

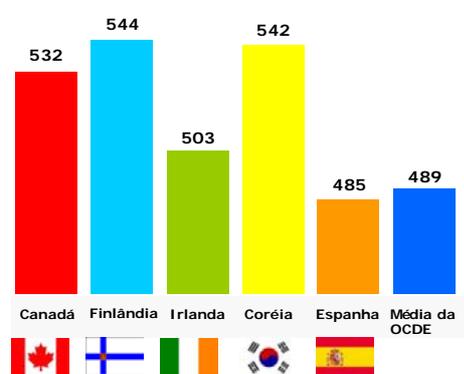


## Avaliação internacional – PISA 2003

Média de proficiência em leitura PISA 2003



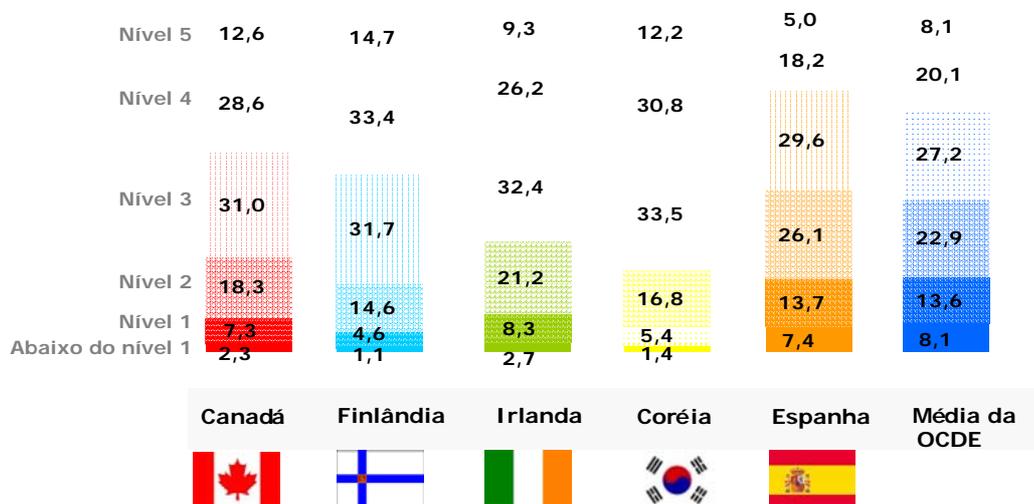
Média de proficiência em matemática PISA 2003



Fonte: OCDE

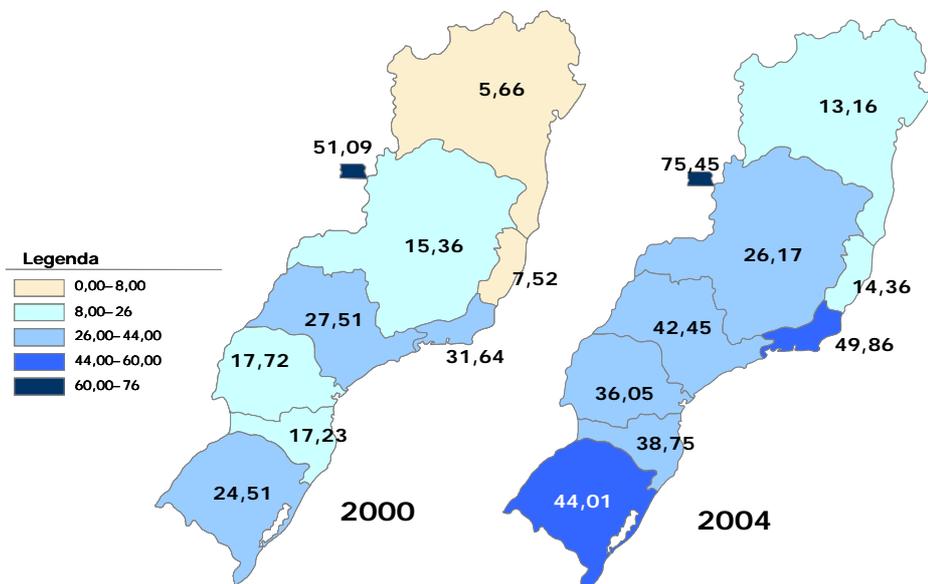
## Percentual de alunos em cada nível de qualidade em leitura

Percentagem de estudantes em cada nível da escala de leitura- PISA 2003



Fonte: OCDE

### 3. C&T: N° de doutores/100.000 habitantes



Fonte: Elaboração Macroplan com base em dados do IPES; Sidra / IBGE (PAM 2002 e PPM 2003); Contas Regionais/IBGE; Estudos do IPEA, 2005  
Comentários: Os dados originais são provenientes do Cálculo da Taxa: Divisão do grupo populacional multiplicado por 100.000 pela população dereferência.

## 10.4 Dimensão Político-institucional

### 1. Indicadores Orçamentários

Indicadores Orçamentários - 2004

Estados Seleccionados	BA	MG	ES	RJ	SP	PR	SC	RS
Arrecadação Total / n° de habitantes	953,70	1.148,66	1.767,71	1.818,50	1.646,57	1.206,30	1.311,97	1.349,19
% de Investimento	62,8%	58,4%	57,4%	77,9%	61,8%	56,0%	78,5%	43,4%
Dívida Consolidada Líquida- LRF	1,42	2,24	0,73	2,04	2,23	1,18	1,64	2,83

## 2. Royalties de Petróleo

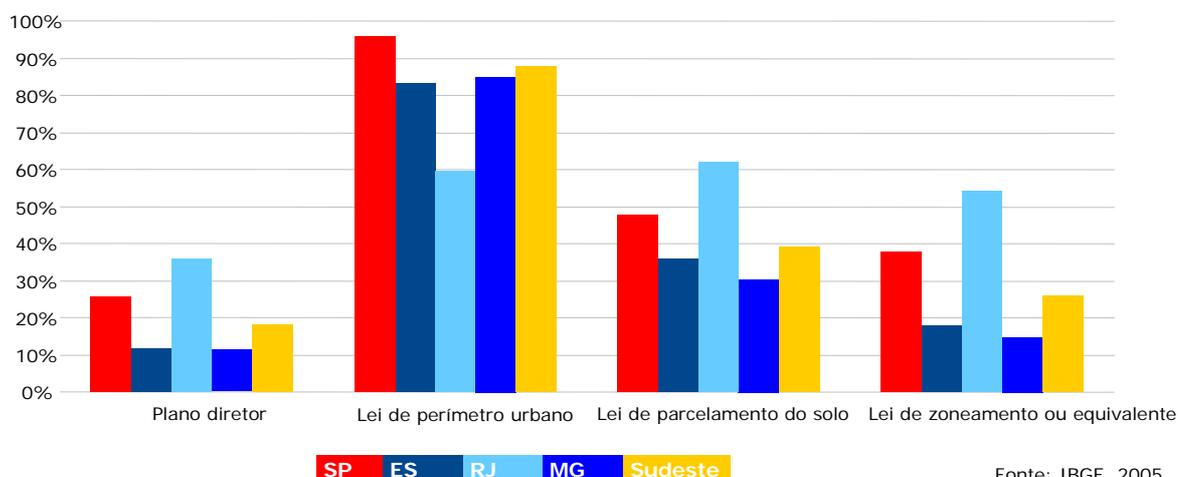
Distribuição dos royalties aos governos estaduais  
- 2003-2004 - Em mil reais médios de 2004 -  
IPCA

Estados	2003		2004		Variação % 2004/2003
	Em mil reais	Participação %	Em mil reais	Participação %	
Alagoas	24.556,30	1,6	29.052,60	1,8	18,30
Amazonas	96.449,10	6,4	113.977,90	7	18,20
Bahia	122.579,40	8,1	129.685,80	8	5,80
Ceará	15.087,40	1	13.734,70	0,8	-9,00
Espírito Santo	63.189,30	4,2	51.617,20	3,2	-18,30
Paraná	3.215,80	0,2	7.502,60	0,5	133,30
Rio de Janeiro	967.631,00	64,2	1.041.661,40	64,4	7,70
Rio Grande do Norte	150.244,60	10	163.848,00	10,1	9,10
São Paulo	4.264,00	0,3	3.947,40	0,2	-7,40
Sergipe	59.189,00	3,9	63.658,90	3,9	7,60
Total	1.506.405,90	100	1.618.686,50	100	7,50

Fonte: elaborado com base nos dados da ANP. Finanças dos Municípios Capixabas, Ano 11, 2005

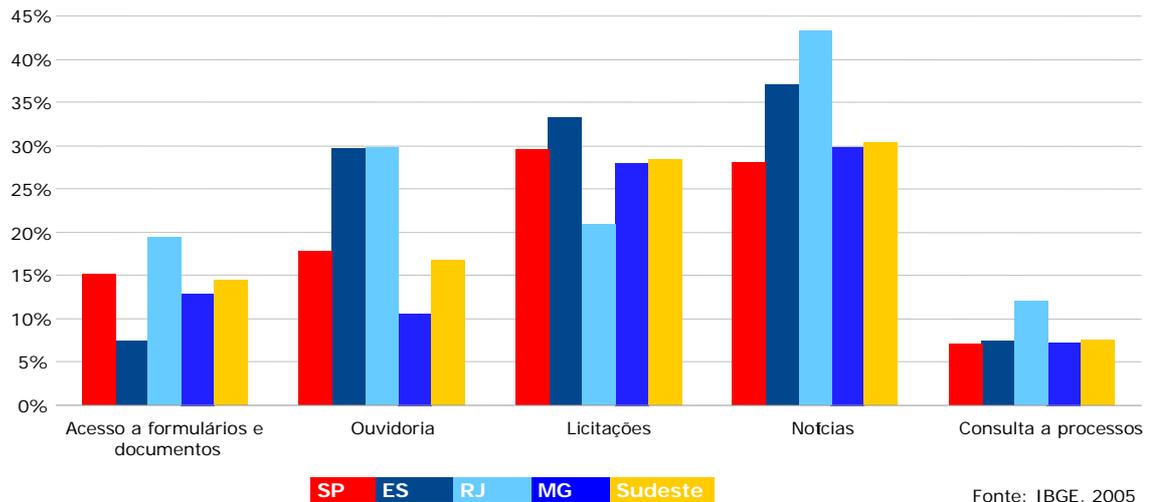
## 3. Legislação e Instrumentos de Planejamento Urbano

Municípios com existência de legislação e instrumentos de planejamento urbano



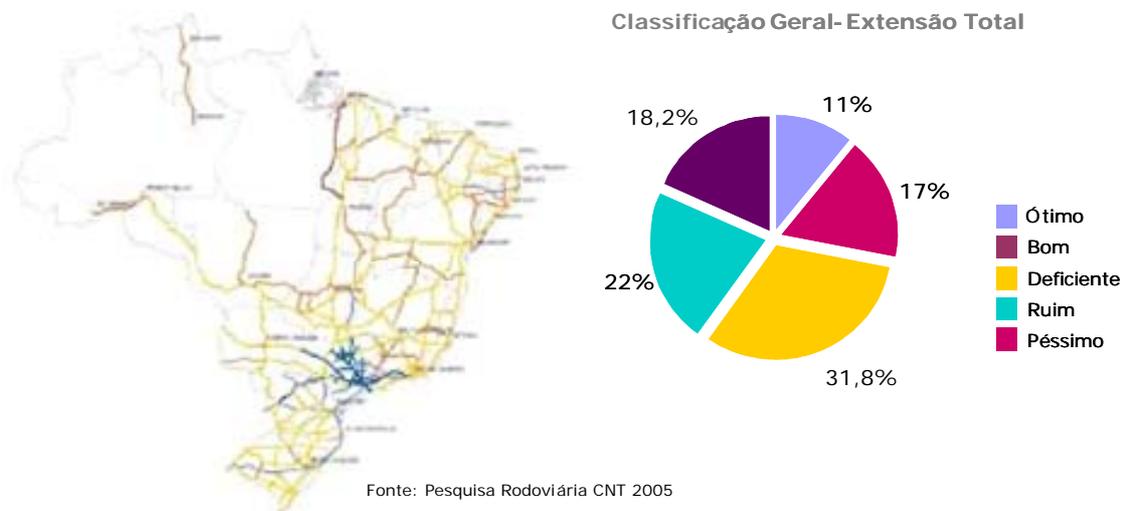
## 4. E-gov - serviços disponibilizados via internet

Serviços Disponibilizados pelos Municípios com E-gov



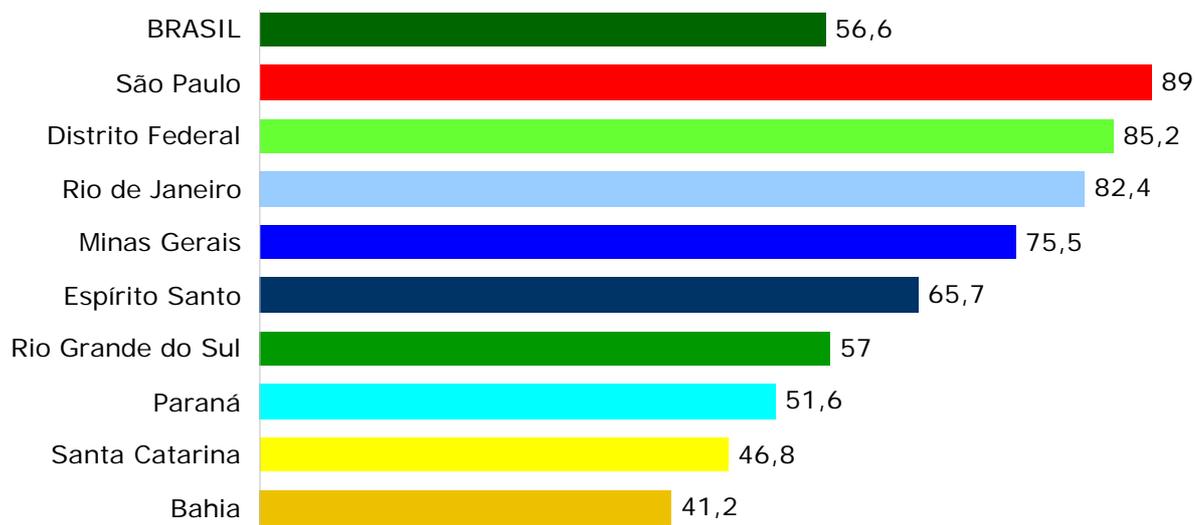
## 10.5 Dimensão de Infra-estrutura

### 1. Degradação da infra-estrutura: baixa capacidade de investimento do setor público e dificuldades em mobilizar recursos do setor privado



## 2. Cobertura de água e esgoto

Cobertura de Esgoto pela Rede Coletora ou Pluvial, por Unidade da Federação



Fonte: PNAD/IBGE.

## 10.6 Dimensão de Meio-ambiente

### 1. Remanescentes Florestais da Mata Atlântica



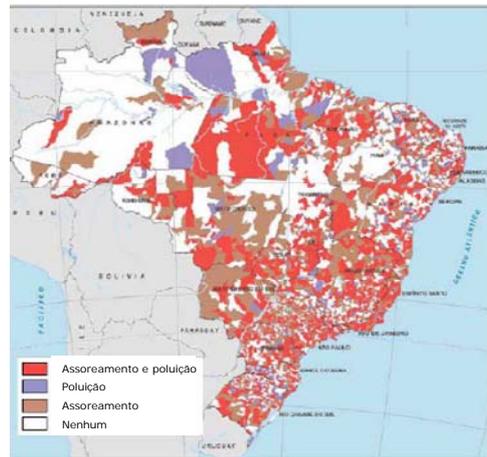
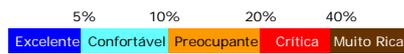
Fonte: Fundação SOS Mata Atlântica/ INPE/ISA

## 2. Recursos Hídricos

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



Relação entre demanda e disponibilidade



Fonte: IBGE apud MMA – Panorama e estado dos recursos hídricos no Brasil

### Déficit Hídrico

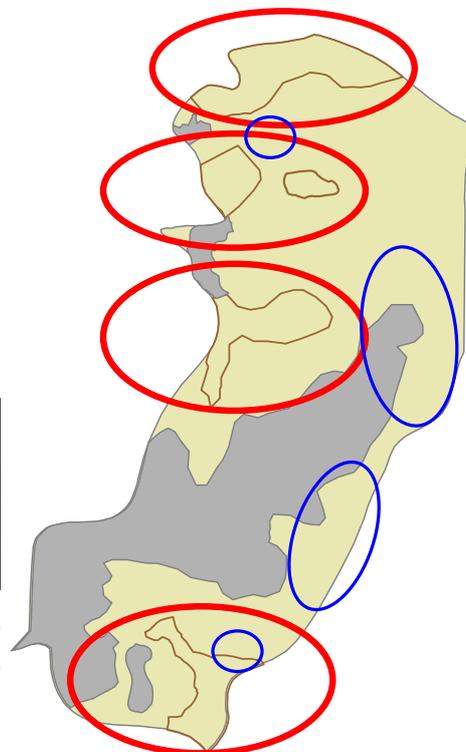
legenda

Área do Estado %	Déficit Hídrico (mm)		Déficit Hídrico (mm) (P-EPT)
	Verão	Anual	
8%	> 100	> 400	-350 a -550 mm
60%	40 a 100	200 a 400	-50 a -300 mm
32%	< 40	< 200	+50 a -1.000 mm

○ Áreas de uso potencialmente intensivo

○ Áreas críticas sob a ótica pluviométrica

Fonte: Incaper e Macroplan



## 11. Formulação da Estratégia

### 11.1. As Estratégias de Desenvolvimento do ES no Horizonte 2006-2025

**R**ecapitulando o abordado na primeira seção deste documento, a Estratégia é a tradução da Visão de Futuro em **um novo modelo para o desenvolvimento do Espírito Santo**. Sua finalidade é ser o grande meio condutor do novo ciclo longo de desenvolvimento do estado, viabilizando assim o alcance da situação ideal projetada para o futuro do Espírito Santo.

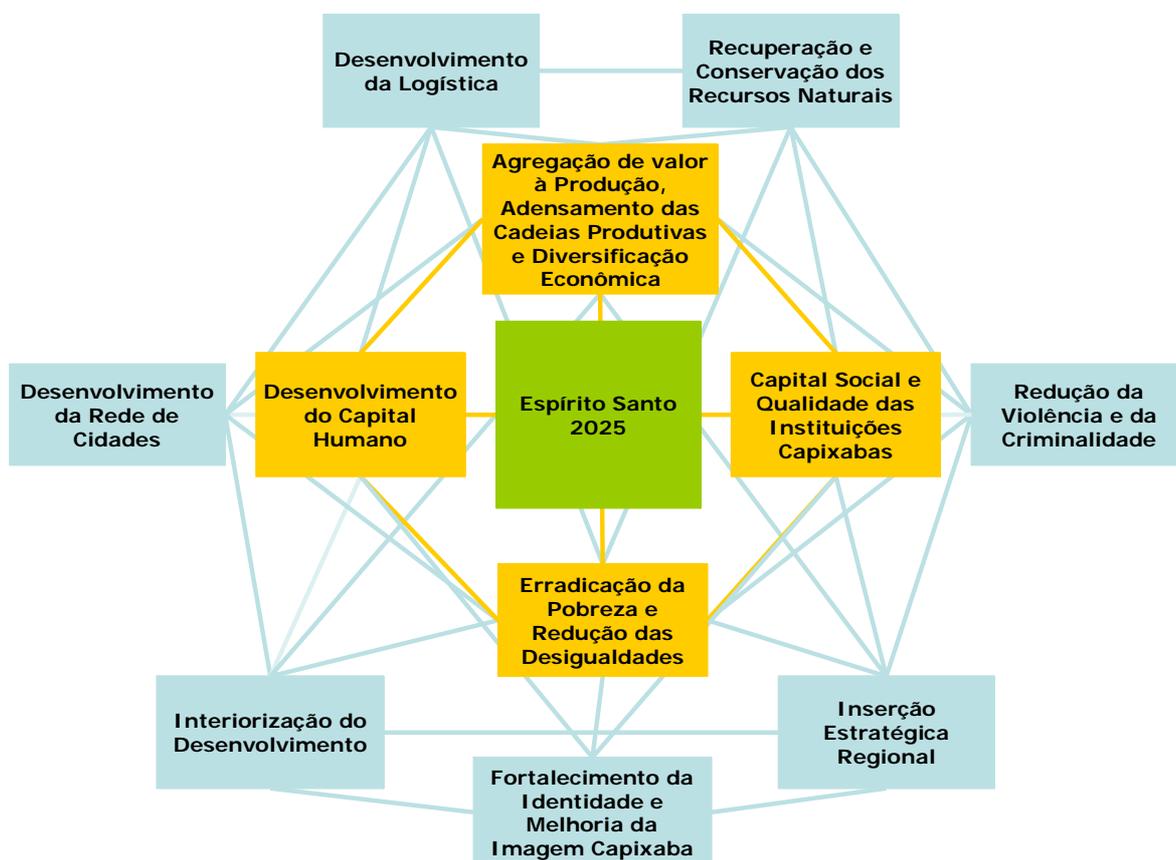
As quatro estratégias principais que formam o núcleo fundamental do processo de transformação são:

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

Além dessas estratégias principais, outras sete complementam este núcleo central, formando assim o “diamante” da estratégia de desenvolvimento do Espírito Santo no horizonte 2006-2025:

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

O diamante da Estratégia capixaba para 2025, formado pelas onze estratégias é o seguinte:



## 11.2. Os Grupos de Projetos

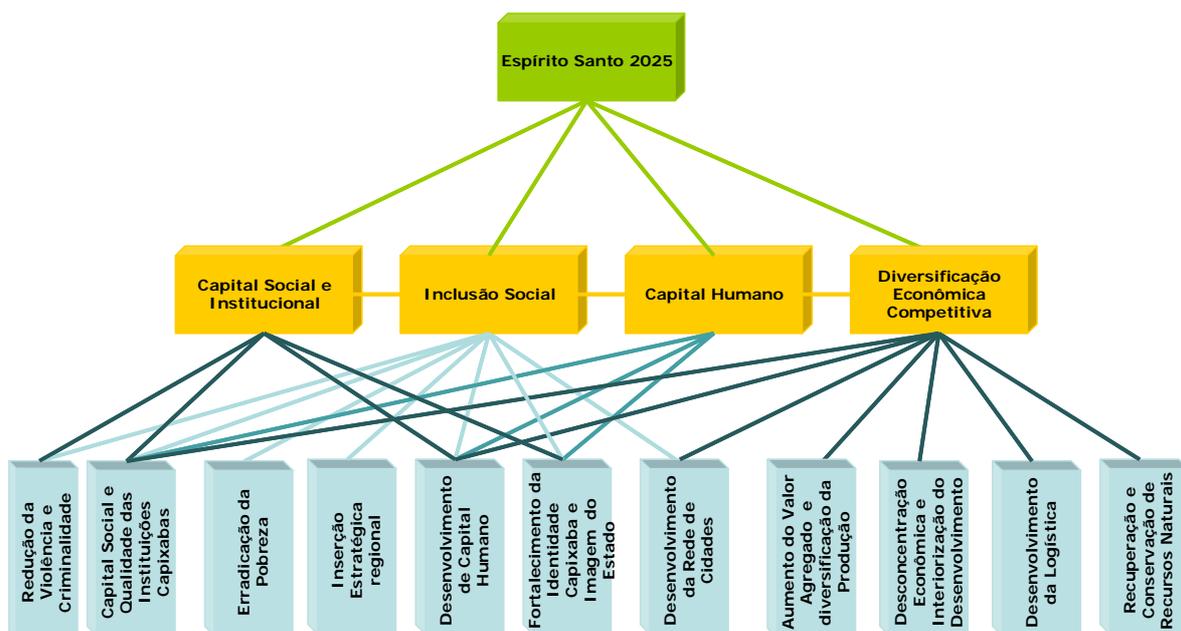
Nesta etapa, cada uma das estratégias de desenvolvimento para o estado elencadas acima foi traduzida em um grupo de Projetos Estruturantes. Assim, cada um desses grupos de projetos irá encerrar um conjunto de iniciativas (ações) que permitirão a transformação da visão de futuro em resultados concretos que sinalizarão a mudança desejada.

Dessa maneira, os 11 grupos de Projetos Estruturantes são os seguintes:

1. Desenvolvimento do Capital Humano
2. Erradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades
3. Capital Social e Qualidade das Instituições Capixabas

4. Aumento do Valor Agregado, Adensamento e Diversificação da Produção
5. Desenvolvimento da Logística
6. Desconcentração Econômica e Interiorização do Desenvolvimento
7. Inserção Estratégica Regional
8. Recuperação e Conservação de Recursos Naturais
9. Redução da Violência e Criminalidade
10. Desenvolvimento da Rede de Cidades
11. Fortalecimento da Identidade Capixaba e Imagem do Estado

Assim como no diamante da estratégia, estes grupos de Projetos Estruturantes podem ser organizados sob uma hierarquia, compondo a seguinte árvore:



### 11.3. Temas de Projetos

Esta seção do documento apresenta um primeiro delineamento de possíveis temas para elaboração de projetos dos 11 grupos supracitados. Os temas são insumos para a elaboração da carteira de projetos estruturantes operacionalizar a Visão Estratégica para o Espírito Santo 2025.

Vale lembrar que os insumos para este exercício de sugestão de temas de projetos estruturantes foi a Avaliação Estratégica, o *benchmarking*, a pesquisa qualitativa e os invariantes da Visão de Futuro, todos já apresentados ou citados neste documento.

A seguir os temas dos grupos de projetos:

## Grupo 1: Desenvolvimento do Capital Humano

### Temas de projetos

- Qualificação e valorização do professor;
- Universalização do ensino fundamental de 9 anos;
- Universalização do ensino médio;
- Melhoria da qualidade do ensino;
- Universalização do acesso das escolas a internet por banda larga;
- Ampliação da jornada do ensino fundamental;
- Ampliação do acesso ensino técnico e tecnológico;
- Ampliação do acesso ensino superior.

## Grupo 2: Erradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades

### Temas de projetos

- Distribuição de renda com condicionalidades indutoras da educação e saúde;
- Erradicação do analfabetismo;
- Universalização do acesso a serviços públicos essenciais: saúde, educação, água, esgoto e lixo ;
- Desenvolvimento local, empreendedorismo e microcrédito;
- Agricultura familiar;
- Capacitação profissional;
- Erradicação do analfabetismo.

## Grupo 3: Capital Social e Qualidade das Instituições Capixabas

### Temas de projetos

- Profissionalização do serviço público;

- Ampliação da gestão pública não-governamental;
- Formação e desenvolvimento contínuo de gestores públicos;
- Governo Eletrônico;
- Qualidade dos serviços públicos;
- Gestão pública orientada para resultados;
- Profissionalização de servidores da Assembléia Legislativa, Tribunal de Contas e Judiciário.

#### Grupo 4: Agregação de Valor, Adensamento e Diversificação da Produção

##### Temas de projetos

- Promoção de investimentos;
- Aumento da capacidade de inovação tecnológica: Petróleo, Siderurgia, Biotecnologia, Rochas Ornamentais, Agropecuária e Saúde;
- Agregação de valor e adensamento das cadeias produtivas: Petróleo e Gás, Aço, Metal-mecânica, Rochas Ornamentais, Confeções, Café e Fruticultura;
- Diversificação de segmentos de serviços avançados, fontes alternativas de energia e indústrias exportadoras;
- Formação e qualificação profissional;
- Desenvolvimento de fornecedores.

#### Grupo 5: Desenvolvimento da Logística

##### Temas de projetos

- Duplicação da BR 101 Rio de Janeiro - Vitória –Bahia;
- Duplicação da BR 262 Vitória – Belo Horizonte;
- Ampliação da capacidade e produtividade portuária para carga geral;
- Ferrovia Litorânea Sul;
- Corredor ferroviário Centro – Leste;
- GASENE;
- Ajuste do sistema logístico para a produção diversificada e de maior valor agregado;

- Bases logísticas para indústrias exportadoras;
- Aeroporto internacional;
- Ramal Ferroviário Norte.

## Grupo 6: Desconcentração Econômica e Interiorização do Desenvolvimento

### Temas de projetos

- Desenvolvimento de APLs;
- Rede estadual de transportes;
- Desenvolvimento do agronegócio;
- Investimentos públicos em Educação, Saúde e CT&I de alcance regional;
- Promoção de investimentos privados nas diferentes regiões.

## Grupo 7: Inserção Estratégica Regional

### Temas de projetos

- Adensamento das cadeias produtivas dos eixos de desenvolvimento interestaduais;
- Projetos integrados para o desenvolvimento de regiões deprimidas;
- Ações integradas para gestão de recursos hídricos;
- Ações integradas para investimentos em infra-estrutura.

## Grupo 8: Recuperação e Conservação de Recursos Naturais

### Temas de projetos

- Gestão de recursos hídricos;
- Saneamento básico e controle da poluição;
- Resíduos sólidos;
- Zoneamento econômico-ecológico;
- Conservação e recuperação florestal e da biodiversidade;
- Mecanismo de desenvolvimento limpo;
- Exploração sustentável de recursos naturais.

## Grupo 9: Redução da Violência e da Criminalidade

### Temas de projetos

- Sistema integrado de defesa social;
- Atenção ao jovem em vulnerabilidade social;
- Ações sociais de prevenção da violência;
- Gestão da segurança pública;
- Capacitação e valorização do policial;
- Análise criminal;
- Ampliação e modernização do sistema prisional;
- Pesquisas em segurança pública.

## Grupo 10: Desenvolvimento da Rede de Cidades

### Temas de projetos

- Ordenamento territorial de cidades, sob a influência de grandes empreendimentos;
- Mobilidade, sustentabilidade e equipamentos públicos na região metropolitana;
- Qualidade e sustentabilidade do espaço urbano;
- Rede de instituições de ensino técnico e de pesquisa;
- Aprimoramento dos sistemas de planejamento e gestão urbana.

## Grupo 11: Fortalecimento da Identidade Capixaba e Imagem do Estado

### Temas de projetos

- Fortalecimento da imagem do Estado associando-a ao modelo de desenvolvimento que se diferencia no contexto nacional;
- Fortalecimento da cultura, referências históricas e singularidades capixabas;
- Promoção de atividades culturais;
- Promoção de esportes;

- Participação e engajamento da sociedade na construção do futuro do Estado.

## 2ª Geração – Alocação nos quadrantes da Matriz de Avaliação Estratégica

Neste trabalho, é feito um exercício de inserção dos temas de projetos que compõem a 2ª geração nos quadrantes das duas Matrizes de Avaliação Estratégica (Forças, Fraquezas x Oportunidades e Ameaças e Forças, Fraquezas x Potencialidades e Riscos).

Com isto, pode-se observar a pertinência e a aderência dos temas de projetos às premissas da Avaliação Estratégica que orientam a construção do futuro do estado, tanto no ambiente interno (Forças, Fraquezas, Potencialidades e Riscos) quanto em relação ao ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

A metodologia utilizada para esta análise de consistência foi a mesma empregada na 1ª geração de projetos. Ou seja, para o encaixe dos temas foram feitas as mesmas perguntas que caracterizam cada quadrante das matrizes, as quais constam nos tópicos 5 e 6 deste documento.

Sendo assim, a alocação dos temas nos quadrantes das matrizes consta nas páginas a seguir.

<b>Matriz de Avaliação Estratégica</b> <b>Forças, Fraquezas</b> <b>x</b> <b>Oportunidades, Ameaças</b> <b>Versão Proposta</b>		Oportunidades										Ameaças										
		1. Aumento da demanda por produtos e serviços ambientalmente corretos (eco-turismo, orgânicos, biocombustíveis, ISO 14000 etc.)	2. Amadurecimento do conceito de cidadania e da participação do cidadão	3. Adoção de novos mecanismos de prestação de serviços públicos (OS, OSCIP, PPP, e-gov etc.)	4. Possibilidade de geração de empregos vinculados as tecnologias emergentes	5. Manutenção de elevado preço do petróleo	6. Maior demanda por serviços avançados	7. Disponibilidade de expansão de setores de menor valor agregado para áreas fronteiriças Minas Gerais e Bahia	8. Melhoria da gestão pública devido à emergência da estabilidade monetária, responsabilidade fiscal e do novo espaço público	9. Aumento da demanda por bens intermediários e bens de consumo (celulose, alimentos, móveis, vestuário etc.)	10. Benefícios da universalização das telecomunicações e massificação da internet (novos mercados, novos conhecimentos, redução dos custos)	11. Oportunidades de investimentos para o ES em razão da reconfiguração econômica e espacial	12. Política industrial brasileira e os fundos setoriais	1. Perda da competitividade logística pelo deslocamento do eixo da economia mundial para o Pacífico	2. Migração de população sem capacitação oriunda de outros estados	3. Perda da competitividade com maior custos de produtos e serviços pela degradação da infra-estrutura	4. Avanço da violência e do crime organizado oriundos dos estados fronteiriços	5. Fragilidade econômica e política de nossos parceiros comerciais	6. Estagnação econômica e fragilidade institucional do Brasil	7. Má qualidade dos serviços públicos e deficiência da regulação gerando restrições ao desenvolvimento (econômico, social e ambiental)	8. Aumento da oferta de produtos tecnologicamente superiores e/ou baratos competindo com produtos capixabas	9. Baixo desenvolvimento social do Brasil prejudica a atração de investimentos e de pessoas (turismo, capital humano etc.)
Forças	1. Base Logística	<b>Origem</b> 4.3 Agregação de valor e adensamento das cadeias produtivas: Petróleo e Gás, Aço, Metal-mecânica, Rochas Ornamentais, Confeções, Café e Fruticultura (Fo 2; P 1, P3, O12)										<b>Origem</b> 4.2 Aumento da capacidade de inovação tecnológica: Petróleo, Siderurgia, Biotecnologia, Rochas Ornamentais, Agropecuária e Saúde (Fo2, A8)  5.1 Duplicação da BR 101 Rio de Janeiro - Vitória –Bahia (Fo1, A3)  5.2 Duplicação da BR 262 Vitória – Belo Horizonte (Fo1, A3)  5.5 Corredor ferroviário Centro – Leste (Fo2, Fo3; A3)										
	2. Segmentos de competitividade nacional e internacional (mineração, siderurgia, celulose, petróleo)																					
	3. Recursos minerais (petróleo e gás, rochas ornamentais)																					
	4. Ativos ambientais (lagoas de Linhares, Caparaó, Pedra Azul etc.)																					
	5. Estrutura fundiária de pequenas propriedades																					
	6. Janela demográfica (Pessoas em Idade Ativa favorável)																					
	7. Posição geográfica favorável																					
	8. Diversidade cultural (étnica)																					
Fraquezas	1. Forte dependência das commodities	<b>Origem</b> 1.5 Universalização do acesso das escolas à internet por banda larga (Fr4, O 10) 7.1 Adensamento das cadeias produtivas dos eixos de desenvolvimento interestaduais (Fr 2, Fr3; O11) 2.3 Universalização do acesso a serviços públicos essenciais: saúde, educação, água, esgoto e lixo (Fr 4,6,8,9; A7, O3, R7) 8.6 Mecanismo de desenvolvimento limpo (Fr 11; O1) 3.2 Ampliação da gestão pública não-governamental (Fr9, O3) 10.3 Qualidade e sustentabilidade do espaço urbano (Fr 7,9,11; O 2,6,8,11) 3.3 Formação e desenvolvimento contínuo de gestores públicos (Fr9; P9, O8) 10.5 Aprimoramento dos sistemas de planejamento e gestão urbana (Fr9; O8, O 11) 3.4 Governo Eletrônico (Fr9; O2, O3, P9) 11.1 Fortalecimento da imagem do Estado associando-a ao modelo de desenvolvimento que se diferencia no contexto nacional (Fr7, O11) 3.6 Gestão pública orientada para resultados (Fr9; A7, O8, R12) 11.3 Promoção de atividades culturais (Fr7, O2) 4.1 Promoção de investimentos (Fr1, Fr3; O11, P1) 11.4 Promoção de esportes (Fr7, O2) 4.4 Diversificação de segmentos de serviços avançados, fontes alternativas de energia e indústrias exportadoras (Fr3; P5, O1, O6, R6) 11.5 Participação e engajamento da sociedade na construção do futuro do Estado (Fr7, O2)										<b>Origem</b> 1.4 Melhoria da qualidade do ensino (Fr4; P10, A7) 2.3 Universalização do acesso a serviços públicos essenciais: saúde, educação, água, esgoto e lixo (Fr 4,6,8,9; A7, O3, R7) 3.5 Qualidade dos serviços públicos (Fr9, A7) 3.6 Gestão pública orientada para resultados (Fr9; A7, O8, R12) 7.2 Projetos integrados para o desenvolvimento de regiões deprimidas (Fr8, Fr10; R2, R7, A2, A4, A10) 7.4 Ações integradas para investimentos em infra-estrutura (Fr11; A3, A9, A10)										
	2. Pequenas e médias empresas com competitividade restrita																					
	3. Dependência de poucas e grandes empresas																					
	4. Baixa formação de capital humano																					
	5. Fraca base de Ciência, Tecnologia e Informação																					
	6. Gestão e conservação de recursos hídricos																					
	7. Identidade estadual fraca																					
	8. Violência/segurança pública																					
	9. Instituições públicas estatais (Incapacidade de gestão)																					
	10. Má distribuição social e espacial da renda																					
	11. Falta de projetos para a sociedade por parte da elite estadual																					



<b>Matriz de Avaliação Estratégica</b> <b>Forças, Fraquezas</b> <b>x</b> <b>Potencialidades, Riscos</b> <b>Versão Proposta</b>		Potencialidades											Riscos											
		1. Ampliação das possibilidades de investimentos para agregação de valor nas cadeias das commodities tradicionais e nos serviços correlatos	2. Complementação e adensamento da cadeia de petróleo e gás	3. Interiorização e diversificação da economia, voltada para agregação de valor a partir do adensamento das cadeias produtivas tradicionais e dos APL's	4. Ampliação dos serviços ligados ao comércio exterior (capital humano, serviços jurídicos etc.)	5. Surgimento de novas especialidades em serviços de saúde, educação, terciário avançado	6. Potencial de eco-turismo e agro-turismo	7. Expansão das grandes empresas trazendo investimento para resolução dos gargalos de infra-estrutura	8. Aumento de competitividade sistêmica gerado pelos investimentos impactantes na área de logística	9. Aumento da transparência, do controle social e da eficiência e valorização dos serviços públicos	10. Aumento do nível educacional da população	11. Atrração de capital humano qualificado devido ao desenvolvimento da estrutura produtiva estadual	1. Acirramento da concentração maior da geração de produto e renda nas regiões litorâneas e RMGV	2. Ampliação de bolsões de população próxima ou abaixo da linha de pobreza	3. Má gestão pública dos recursos oriundos das atividades do petróleo e gás	4. Perda de atratividade de novos investimentos pela não-redução da violência urbana	5. Perda de competitividade ocasionada por gargalos infra-estruturais	6. Incapacidade de aproveitamento das vantagens e das potencialidades do corredor logístico	7. Aumento dos fluxos migratórios gerando um aumento da pressão sobre os serviços públicos e um crescimento desordenado das cidades	8. Crescimento econômico não se reverter em renda, emprego e serviços públicos de qualidade	9. Exclusão de certas áreas do estado do processo de desenvolvimento	10. Não aproveitamento da mão-de-obra local em razão de sua não-qualificação para as demandas existentes	11. Manutenção da tendência da degradação ambiental	12. Diminuição dos padrões éticos e de eficiência dos serviços e poderes públicos, bem como a descontinuidade das políticas sociais e de gestão pública
Força	1. Base Logística	<b>Origem</b> 4.3 Agregação de valor e adensamento das cadeias produtivas: Petróleo e Gás, Aço, Metal-mecânica, Rochas Ornamentais, Confeções, Café e Fruticultura (Fo2, Fo3; P1, P3, O12) 5.4 Ferrovia Litorânea Sul (Fo2, Fo3; R5, P7, P8) 5.6 GASENE (Fo2, Fo3; P2) 5.9 Aeroporto internacional (Fo1, Fo7; P8)											<b>Origem</b> 2.5 Agricultura familiar (Fo5; R1, R7, R9) 5.3 Ampliação da capacidade e produtividade portuária para carga geral (Fo1, Fo7; R6) 5.4 Ferrovia Litorânea Sul (Fo2, Fo3; R5, P7, P8) 5.8 Bases logísticas para indústrias exportadoras ((Fo1, Fo7; R6) 5.10 Ramal Ferroviário Norte (Fo2, Fo3; R5)											
	2. Segmentos de competitividade nacional e internacional (mineração, siderurgia, celulose, petróleo)																							
	3. Recursos minerais (petróleo e gás, rochas ornamentais)																							
	4. Ativos ambientais (lagoas de Linhares, Caparão, Pedra Azul etc.)																							
	5. Estrutura fundiária de pequenas propriedades																							
	6. Janela demográfica (PIA favorável)																							
	7. Posição geográfica favorável																							
	8. Diversidade cultural (étnica)																							
Fraqueza	1. Forte dependência das commodities	<b>Origem</b> 1.1 Qualificação e valorização do professor (Fr4, P10) 1.2 Universalização do ensino fundamental de 9 anos (Fr4, P10) 1.3 Universalização do ensino médio (Fr4, P10) 1.4 Melhoria da qualidade do ensino (Fr4; P10, A7) 1.6 Ampliação da jornada do ensino fundamental (Fr4, P10) 2.2 Erradicação do analfabetismo (Fr4, P10) 2.4 Desenvolvimento local, empreendedorismo e microcrédito (Fr2, Fr10; P3, R1, R9) 3.1 Profissionalização do serviço público (Fr9; P9, R12) 3.3 Formação e desenvolvimento contínuo de gestores públicos (Fr9; P9, O8) 3.4 Governo Eletrônico (Fr9; O2, O3, P9) 3.7 Profissionalização de servidores da Assembléia Legislativa, Tribunal de Contas e Judiciário (Fr9, P4) 4.1 Promoção de investimentos (Fr1, Fr3; O11, P1) 4.4 Diversificação de segmentos de serviços avançados, fontes alternativas de energia e indústrias exportadoras (Fr3; P5, O1, O6, R6) 4.6 Desenvolvimento de fornecedores (Fr2; P1, P2, P4) 5.7 Ajuste do sistema logístico para a produção diversificada e de maior valor agregado (Fr1, Fr3; P1, P3, P8) 6.1 Desenvolvimento de APLs (Fr3, Fr10; P3) 6.5 Promoção de investimentos privados nas diferentes regiões (Fr2, Fr 10; P3, P11) 9.1 Sistema integrado de defesa social (Fr8, P9) 9.8 Pesquisas em segurança pública (Fr8, P9) 11.2 Fortalecimento da cultura, referências históricas e singularidades capixabas (Fr7, Fo8; P6)											<b>Origem</b> 1.7 Ampliação do acesso ensino técnico e tecnológico (Fr4, Fr5; R10) 7.3 Ações integradas para gestão de recursos hídricos (Fr6, R11) 1.8 Ampliação do acesso ensino superior (Fr4, Fr5; R10) 8.1 Gestão de recursos hídricos (Fr6, R11) 2.1 Distribuição de renda com condicionalidades indutoras da educação e saúde (Fr10, R1) 8.2 Saneamento básico e controle da poluição (Fr11, R11) 2.3 Universalização do acesso a serviços públicos essenciais: saúde, educação, água, esgoto e lixo (Fr 4,6,8,9; A7, O3, R7) 8.3 Resíduos sólidos (Fr11, R11) 2.4 Desenvolvimento local, empreendedorismo e microcrédito (Fr2, Fr10; P3, R1, R9) 8.4 Zoneamento econômico-ecológico (Fr11, R11) 2.6 Capacitação profissional (Fr5, R10) 8.5 Conservação e recuperação florestal e da biodiversidade (Fr11, R11) 3.1 Profissionalização do serviço público (Fr9; P9, R12) 9.2 Atenção ao jovem em vulnerabilidade social (Fr8, R4) 3.6 Gestão pública orientada para resultados (Fr9; A7, O8, R12) 9.4 Gestão da segurança pública (Fr8; R4, R12) 4.4 Diversificação de segmentos de serviços avançados, fontes alternativas de energia e indústrias exportadoras (Fr3; P5, O1, O6, R6) 9.5 Capacitação e valorização do policial (Fr8; R4, R12) 4.5 Formação e qualificação profissional (Fr5, R10) 9.6 Análise criminal (Fr8; R4, R12) 6.2 Rede estadual de transportes (Fr10; R5, R9) 9.7 Ampliação e modernização do sistema prisional (Fr8; R4, R12) 6.3 Desenvolvimento do agronegócio (Fr 2, Fr 10; R1, R7, R9) 10.1 Ordenamento territorial de cidades, sob a influência de grandes empreendimentos (Fr 9,11; R 7,8,9) 6.4 Investimentos públicos em Educação, Saúde e CT&I de alcance regional (Fr4, Fr5, Fr10; R8, R9) 10.2 Mobilidade, sustentabilidade e equipamentos públicos na região metropolitana (Fr 9,10; R8,11) 7.2 Projetos integrados para o desenvolvimento de regiões deprimidas (Fr8, Fr10; R2, R7, A2, A4, A10) 10.4 Ampliação e modernização do sistema prisional (Fr5, R10)											
	2. Pequenas e médias empresas com competitividade restrita																							
	3. Dependência de poucas e grandes empresas																							
	4. Baixa formação de capital humano																							
	5. Fraca base de Ciência, Tecnologia e Informação																							
	6. Gestão e conservação de recursos hídricos																							
	7. Identidade estadual fraca																							
	8. Violência/segurança pública																							
	9. Instituições públicas estatais (incapacidade de gestão)																							
	10. Má distribuição social e espacial da renda																							
	11. Falta de projetos para a sociedade por parte da elite estadual																							





## IV – Análise da Composição do Conjunto de Estratégias

---



## 12. Matriz de Composição da 1ª e 2ª Gerações de Estratégias

Este tópico tem como finalidade justapor a primeira e a segunda geração de estratégias. Através das planilhas abaixo, pode-se identificar os elementos comuns da 1ª geração e da 2ª geração de estratégias e temas para projetos, que são apresentados em alinhamento.

Esta tabela serve de base para a elaboração de projetos:

Tabela de relação do resultado da SWOT com os temas dos projetos

Grupo 1 - Desenvolvimento do Capital Humano	
1ª Geração	2ª Geração
	1.1 Qualificação e valorização do professor
14. Aplicação prioritária dos royalties do petróleo na educação (educação universal e jornada ampliada 12 anos – cultura e esportes competitivos)	1.2. Universalização do ensino fundamental de 9 anos
14. Aplicação prioritária dos royalties do petróleo na educação (educação universal e jornada ampliada 12 anos – cultura e esportes competitivos)	1.3. Universalização do ensino médio
11. Aumentar a atratividade do ensino médio através do ensino técnico profissionalizante e multidisciplinaridade (cidadania, informática, empreendedorismo, laboratórios experimentais, jogos, meio-ambiente etc.)	
19. Bolsa de estudo para alunos de baixa renda no ensino médio/profissionalizante com condicionantes	
21. Programas de ensino à distância e aperfeiçoamento e qualificação de capital humano	1.4. Melhoria da qualidade do ensino
2. Implantação de pontos de acesso comunitário à internet em todos os municípios capixabas (inclusão digital)	1.5. Universalização do acesso das escolas a internet por banda larga
14. Aplicação prioritária dos royalties do petróleo na educação (educação universal e jornada ampliada 12 anos – cultura e esportes competitivos)	1.6. Ampliação da jornada do ensino fundamental
	1.7. Ampliação do acesso ensino técnico e tecnológico
	1.8. Ampliação do acesso ensino superior
10. Aproveitar royalties do petróleo para desenvolvimento de capital humano	
22. Formação cidadania (formação geral de capital humano): Cidadania e participação, Novos mecanismos de prestação de serviços, Novas tecnologias emergentes, Empreendedorismo	
9. Programa de estímulo à articulação de plataformas tecnológicas (empresas-universidades) para desenvolver projetos visando a solução de gargalos tecnológicos específicos	

<b>Grupo 1 - Desenvolvimento do Capital Humano</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
13. Programa de participação da família e da comunidade na escola	
16. Ênfase ao estudo da história e das potencialidades do estado no currículo escolar	
18. Criar mecanismos de aceleração de aprendizagem técnico/tecnológico (ex: pós-médio tecnológico de 1 ano em horário integral)	
22. Criar linhas/bolsas de pesquisa (SECT) vinculadas às tecnologias emergentes	
3. Programa de fornecimento de computadores para estudantes secundaristas, universitários e professores de todos os níveis com condicionantes	
2. Inclusão da disciplina "Ética e Cidadania" no currículo das escolas com ensino em período integral ou ampliado	

<b>Grupo 2 - Erradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
29. Programa de transferência de renda para famílias vivendo em situação de extrema pobreza	2.1. Distribuição de renda com condicionalidades indutoras da educação e saúde
	2.2. Erradicação do analfabetismo
	2.3. Universalização do acesso a serviços públicos essenciais: saúde, educação, água, esgoto e lixo
14. Criar linhas de financiamento para compras de terra agricultável para alunos oriundos das escolas agrícolas	2.4. Desenvolvimento local, empreendedorismo e microcrédito
	2.5. Agricultura familiar
	2.6. Capacitação profissional
	2.7. Erradicação do analfabetismo
3. Programa de remanejamento de profissionais da construção civil, integrando-as as empreiteiras (bolsas de operários e plano de qualificação)	

<b>Grupo 3 - Capital Social e Qualidade das Instituições Capixabas</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
	3.1. Profissionalização do serviço público
15. Criação e gestão de escolas profissionalizantes com gestão alternativa (OSCIP's, OS, PPP) e vinculadas ao sistema produtivo local	3.2. Ampliação da gestão pública não-governamental
26. Gestão em PPP, OS, OSCIP's para serviços de saúde, educação, ciência e tecnologia	
25. Programa permanente de participação das comunidades na elaboração, gestão e acompanhamento da política de segurança pública, saúde, meio-ambiente, educação e ação social	
25. Programa nacional e internacional de formação para gestores públicos	3.3. Formação e desenvolvimento contínuo de gestores públicos
11. Programa de formação de gestores públicos	
12. Programa de recrutamento, formação e retenção de gestores públicos	
27. Programa de recrutamento, formação e retenção de recursos humanos para o setor público (gestores e outros)	

<b>Grupo 3 - Capital Social e Qualidade das Instituições Capixabas</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
31. Ampliação da transferência e do controle social dos poderes com ampla utilização do e-gov	3.4. Governo Eletrônico
10. Estabelecimento de normas de controle social e transparência com a implantação do e-gov	
	3.5. Qualidade dos serviços públicos
20. Criação de mecanismos de avaliação das escolas públicas e privadas e publicização dos resultados	3.6. Gestão pública orientada para resultados
4. Políticas públicas claras e definidas que gerassem compromisso, seriedade e continuidade	
11. Estabelecimento de padrões mínimos e progressivos de eficiência para os poderes em todos os níveis	3.7. Profissionalização de servidores da Assembléia Legislativa, Tribunal de Contas e Judiciário
6. Centros de recepção de migrantes para apoio social, jurídico e econômico	
28. Criar núcleo de apoio à captação de recursos a fundo perdido	

<b>Grupo 4 – Agregação de Valor, Adensamento e Diversificação da Produção</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
24. Definição de políticas claras de atração de investimentos (compartilhada com a sociedade)	4.1. Promoção de investimentos
12. Programa de atração de investimentos para as áreas de serviços avançados e tecnologias emergentes	
7. Investimento intensivo em ciência, tecnologia e inovação em mineração, siderurgia, celulose e petróleo	4.2. Aumento da capacidade de inovação tecnológica: Petróleo, Siderurgia, Biotecnologia, Rochas Ornamentais, Agropecuária e Saúde
21. Criação de agência de fomento a inovação tecnológica junto às universidades (transferências, pesquisa em produção, captação de recursos)	
9. Criar um programa de modernização tecnológica e administrativa das pequenas propriedades agrícolas	
11. Formação de centro de excelência em óleos pesados	
18. Centro de pesquisa multidisciplinar (excelência) para produtos da agricultura capixaba: café, plantio para celulose, fruticultura etc.	
21. Criação de agência de fomento a inovação tecnológica junto às universidades (transferências, pesquisa em produção, captação de recursos)	
15. Programa de bolsa para pesquisadores visitantes com condicionantes (estar desenvolvendo algum projeto etc.). Podendo estar trabalhando em universidades, empresas privadas, Institutos de pesquisas como o Incaper etc.)	
9. Criar programas de adensamento das cadeias das principais commodities a partir da articulação com atores relevantes (Bandes, Gov ES, grandes projetos)	4.3. Agregação de valor e adensamento das cadeias produtivas: Petróleo e Gás, Aço, Metal-mecânica, Rochas Ornamentais, Confecções, Café e Fruticultura
10. Fomentar a competitividade das pequenas e médias empresas (financiar obtenção de certificados ISSO 9000 etc.)	
4. Articulação de partes interessadas para a instalação de empresas de bens de consumo duráveis aproveitando os elos a montante da cadeia produtiva	
5. Aproveitamento de sinergias potenciais para cadeia do petróleo a partir do arranjo metal-mecânico existente e já integrado aos grandes projetos	

<b>Grupo 4 – Agregação de Valor, Adensamento e Diversificação da Produção</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
8. Instrumentalizar as cadeias produtivas primárias nos processos de agregação de valor	
5. Programa de estímulo a agregação de valor e a modernização tecnológica às cadeias das commodities	
6. Programa de qualidade e competitividade para pequenas empresas	
7. Disseminação de incubadoras ligadas as principais cadeias produtivas	
9. Estimular a fusão/aquisição de empresas nos APL´s	
2. Cooperativas empresariais para aquisição de tecnologia	
5. Estimular a diversificação de parceiros comerciais e pauta exportadora para países menos instáveis	4.4. Diversificação de segmentos de serviços avançados, fontes alternativas de energia e indústrias exportadoras
8. Apoiar o desenvolvimento de empreendimentos vinculados às tecnologias emergentes e aos serviços avançados	
12. Programa de atração de investimentos para as áreas de serviços avançados e tecnologias emergentes	
7. Programa de convênios com países, estados e municípios estrangeiros e grandes empresas para a promoção do turismo	
10. Investimentos em ciência e tecnologia relacionadas às novas especialidades de saúde, educação e terciário avançado	
4. Programas de treinamento e educação para aperfeiçoamento e qualificação da mão-de-obra no terciário avançado e tecnologias emergentes	
8. Investimento em qualificação de mão-de-obra de todas as áreas do "trade" turístico	4.5. Formação e qualificação profissional
3. Qualificação do capital humano ligado a área de logística	4.6. Desenvolvimento de fornecedores
8. Programa de capacitação para empresas fornecedoras de serviços para os setores de mineração, siderurgia, celulose e petróleo (intensificação das atividades do PRODFOR);	
6. Transferir expertise das grandes empresas para outras menores associados às cadeias (treinamento, gestão)	
10. Investir na abertura de novos mercados (África, Europa, Oriente Médio)	
11. Criação de escritórios compartilhados bem como equipados com tecnologias de informação (divisão por segmentos)	

<b>Grupo 5 - Desenvolvimento da Logística</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
	5.1. Duplicação da BR 101 Rio de Janeiro - Vitória –Bahia
	5.2. Duplicação da BR 262 Vitória – Belo Horizonte
	5.3. Ampliação da capacidade e produtividade portuária para carga geral
	5.4. Ferrovia Litorânea Sul
	5.5. Corredor ferroviário Centro – Leste
	5.6. GASENE
1. Criação de um centro de excelência logística (inteligência em logística)	5.7. Ajuste do sistema logístico para a produção diversificada e de maior valor agregado
3. Capilaridade da rede logística para fortalecimento do escoamento dos bens de consumo (agronegócio, móveis etc.)	5.8. Bases logísticas para indústrias exportadoras
3. Ampliação do potencial exportador e do escoamento para grandes centros do país a partir de uma estrutura aeroportuária e de uma base logística ágil e plenamente integrada	
	5.9. Aeroporto internacional
	5.10. Ramal Ferroviário Norte
2. Destinação de percentual dos benefícios do petróleo para a manutenção/desenvolvimento da base logística	
4. Expansão da base logística no sentido das regiões fronteiriças de MG e BA objetivando o desenvolvimento dessas áreas	
5. Fortalecimento da base logística com formação de infraestrutura digital	
6. Fortalecimento da infraestrutura digital para desenvolvimento da competitividade sistêmica e qualidade de vida	
27. Resolução de gargalos da infraestrutura de turismo	
2. Formação de estrutura de distribuição de produtos importados para todo o Brasil	
2. Ampliação da base logística consolidando os vários modais e promovendo a intermodalidade	
1. Criar mecanismos de aperfeiçoamento e especialização da base logística	
2. Antecipar a resolução de potenciais gargalos (fazer e executar um plano integrado de logística)	
4. Criar fundo de desenvolvimento de infraestrutura das regiões	

<b>Grupo 6 - Desconcentração Econômica e Interiorização do Desenvolvimento</b>	
<b>Versão original</b>	<b>Versão revista</b>
15. Ecoturismo de pequenas propriedades	6.1. Desenvolvimento de APLs
16. Agricultura orgânica de pequenas propriedades	
3. Programas de estímulo regionais e especializados ligados aos APL's e cadeias produtivas de base primária	

<b>Grupo 6 - Desconcentração Econômica e Interiorização do Desenvolvimento</b>	
<b>Versão original</b>	<b>Versão revista</b>
26. Festas, eventos, gastronomia, artesanato ligados às etnias residentes no ES (desenvolvimento do turismo)	
1. Programa permanente de estudos para o desenvolvimento, interiorização e integração da base logística. Objetivando ampliar seu uso para os APL's e atividades primárias	6.2. Rede estadual de transportes
9. Melhorar estrutura viária com integração do meio urbano para o meio rural (terminal de ônibus conjunto com a Estação Pedro Nolasco)	
17. Desenvolvimento de agro-negócio em pequenas propriedades (sucos, frangos, ovos, peixes, camarões etc.)	6.3. Desenvolvimento do agronegócio
20. Aproveitamento de estrutura de pequenas propriedades para café de qualidade	
10. Aproveitar a estrutura de pequenas propriedades para a produção de alimentos funcionais (geneticamente modificados)	
13. Criar um programa da "pequena reforma agrária" inclusão de trabalhadores sem-terra em espaços não aproveitados em regiões com agricultura já dinamizadas	
7. Programas de criação e qualificação de cooperativas agrícolas e agropecuárias	
17. Criação da universidade federal do norte do Espírito Santo na cidade de São Mateus a partir do campus da UFES local e também da unidade do CEFETES vinculada a uma estratégia de desenvolvimento local	6.4. Investimentos públicos em Educação, Saúde e CT&I de alcance regional
19. Estudo de vocações econômicas das regiões do ES - zoneamento econômico ecológico	6.5. Promoção de investimentos privados nas diferentes regiões
4. Estimular a descentralização das atividades das grandes empresas	
1. Estimular a implantação de atividades no setor terciário e secundário no interior	
8. Aproveitamento da população migrante sem qualificação para mão-de-obra na agricultura	
1. Centros tecnológicos vocacionais regionais e especializados	
30. Zoneamento ecológico-econômico	
8. Criação de planos de turismo específicos para cada região (marca, eventos, hotéis com serviços específicos)	
12. Criar programas regionalizados estimulando a cooperação entre pequenas propriedades (associação, cooperativas etc.)	
<b>Grupo 7 - Inserção Estratégica Regional</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
5. Articulação com governos de MG, BA para expansão de áreas agrícolas (fruticultura, silvicultura etc.)	7.1. Adensamento das cadeias produtivas dos eixos de desenvolvimento interestaduais
19. Estudo de vocações econômicas das fronteiras (MG, BA, RJ) – zoneamento econômico ecológico	7.2. Projetos integrados para o desenvolvimento de regiões deprimidas
4. Estimular e promover programas de desenvolvimento e geração de emprego e renda nas regiões limítrofes do ES por parte das grandes empresas e APL's	
	7.3. Ações integradas para gestão de recursos hídricos

<b>Grupo 7 - Inserção Estratégica Regional</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
1. Resolver gargalos e integrar base logística (em especial, ferrovias como a SP, indo até o Chile)	7.4. Ações integradas para investimentos em infra-estrutura
2. Formação de estrutura de distribuição de produtos importados para todo o Brasil	
16. Planejar logística do Estado no sentido de ampliar a integração nacional/regional	
2. Articulação com os estados fronteiriços para o combate ao crime organizado e a violência (banco de dados em conjunto, cooperação para cerco tático etc.)	Sugestões sem tema de projeto relacionado

<b>Grupo 8 - Recuperação e Conservação de Recursos Naturais</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
	8.1. Gestão de recursos hídricos
	8.2. Saneamento básico e controle da poluição
	8.3. Resíduos sólidos
	8.4. Zoneamento econômico-ecológico
12. Conscientização e mobilização da sociedade para preservação e recuperação dos ativos ambientais (agente comunitário de defesa do meio-ambiente com estudantes de escola pública 2º e 3º grau)	8.5. Conservação e recuperação florestal e da biodiversidade
6. Ampliar áreas protegidas	
3. Criação de cinturões verdes nas cidades sob pressão antrópica	
14. Incentivo a certificação de produtos capixabas (Ambiental ISO 14000)	8.6. Mecanismo de desenvolvimento limpo
23. Estudo e estímulo a utilização dos créditos de carbono	
9. Melhoria da infra-estrutura desses ativos ambientais e formação de mão-de-obra específica com cuidados para preservação e manutenção (plano de manejo etc.)	
13. Desenvolvimento do turismo focado no meio-ambiente, agroturismo, culturas locais	
	8.7. Exploração sustentável de recursos naturais
5. Ampliação da transparência e do controle social nos sistemas estadual e municipais de meio-ambiente	
6. Agentes comunitários de meio-ambiente	
5. Desenvolvimento das atividades relacionadas aos grandes ativos ambientais (educação ambiental etc.)	

<b>Grupo 9 - Redução da Violência e da Criminalidade</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
	9.1. Sistema integrado de defesa social
	9.2. Atenção ao jovem em vulnerabilidade social
	9.3. Ações sociais de prevenção da violência
	9.4. Gestão da segurança pública
	9.5. Capacitação e valorização do policial
	9.6. Análise criminal

<b>Grupo 9 - Redução da Violência e da Criminalidade</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
	9.7. Ampliação e modernização do sistema prisional
	9.8. Pesquisas em segurança pública
1. Ampliar o uso da inteligência policial no combate as organizações criminosas e a violência	
2. Articulação com os estados fronteiriços para o combate ao crime organizado e a violência (banco de dados em conjunto, cooperação para cerco tático etc.)	
3. Fortalecimento das corregedorias	
<b>Grupo 10 - Desenvolvimento da Rede de Cidades</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
	10.1. Ordenamento territorial de cidades, sob a influência de grandes empreendimentos
	10.2. Mobilidade, sustentabilidade e equipamentos públicos na região metropolitana
4. Fomentar o planejamento urbano e sua discussão em todos os municípios (cidades/localidades e futuras expansões)	10.3. Qualidade e sustentabilidade do espaço urbano
	10.4. Rede de instituições de ensino técnico e de pesquisa
	10.5. Aprimoramento dos sistemas de planejamento e gestão urbana
<b>Grupo 11 - Fortalecimento da Identidade Capixaba e Imagem do Estado</b>	
<b>1ª Geração</b>	<b>2ª Geração</b>
	11.1. Fortalecimento da imagem do Estado associando-a ao modelo de desenvolvimento que se diferencia no contexto nacional
23. Criação de uma marca "Espírito Santo" (identidade cultural). Programa maciço de divulgação do ES em estados próximos, Brasil e exterior	11.2. Fortalecimento da cultura, referências históricas e singularidades capixabas
17. Ampliar as vantagens das diferentes etnias para marketing mais acirrado em nível internacional (explorar imagem do equilíbrio social étnico)	
	11.3. Promoção de atividades culturais
	11.4. Promoção de esportes
7. Criação de mecanismos de coesão para a população como um todo (identidade, metas, objetivos, senso comum)	11.5. Participação e engajamento da sociedade na construção do futuro do Estado
7. Marca ES e programa de divulgação do Estado	
24. Criação da "Marca ES" com ampla divulgação nacional e internacional	



# Bibliografia

---

## Referências Bibliográficas

1. BANDES S.A. *Arranjo produtivo local metal-mecânico do Espírito Santo: potencial de fornecimento e da demanda*. Vitória: BANDES, 2004.
2. CEPAL. *Panorama Social de América Latina*. Chile: 2004.
3. CIA. *World Fact Book*. CIA, 2005. Disponível em: <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/>
4. CNT. *Pesquisa Rodoviária CNT 2005*. CNT, 2005. Disponível em: [www.cnt.org.br/VAN DER HEIDJEN](http://www.cnt.org.br/VAN_DER_HEIDJEN), K. *Planejamento de Cenários – A arte da conversação estratégica*. Ed Makron Books – 2001.
5. *Estados Comparados por Funções do Orçamento*. Governo do Rio Grande do Sul, op. cit. 2005.
6. *Estudo dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento*. Ministério do Planejamento e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 1997. Revisado em 2002.
7. *Finanças dos Municípios Capixabas – Ano 11*. 2005.
8. FRIEDMAN, T. L. *O Mundo é Plano*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2005.
9. IBGE. *Contas Nacionais Trimestrais*. IBGE, 2005. Disponível em: [www.sidra.ibge.gov.br](http://www.sidra.ibge.gov.br).
10. IBGE. *Contas Regionais do Brasil 1985 – 2003*. IBGE, 2003. Disponível em: [www.sidra.ibge.gov.br](http://www.sidra.ibge.gov.br). PORTO, C. & BENTES, J. (org). *Macrocenários Mundiais, Nacionais do Mercosul com Focalização na Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial no Horizonte de 1997/2020* - INMETRO/ Macroplan, Rio de Janeiro, Dezembro 1997.
11. IBGE. *Pesquisa Industrial Anual (PIA)*. IBGE, 2005. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/PORTER>, M.. *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Rio de Janeiro: Editora Campus. 1989.

12. IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)*. IBGE, 2004. Disponível em: [www.sidra.ibge.gov.br](http://www.sidra.ibge.gov.br). *Pesquisa da Pecuária Municipal (PPM)*. IBGE, 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>.
13. .
14. IBGE. *Produção Agrícola Municipal (PAM)*. IBGE, 2002. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/>.
15. IBGE. *Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica 2003 (Saeb)*. INEP, 2004. [http://www.inep.gov.br/basica/saeb/estados\\_2004.htm](http://www.inep.gov.br/basica/saeb/estados_2004.htm).
16. IPES. *Arranjo produtivo de rochas ornamentais do Espírito Santo*. Vitória: IPES, 2004.
17. IPES. *Arranjo produtivo local do mamão*. Vitória: IPES, 2004.
18. LOURENÇÃO, Marcos Renato. *Exportações e crescimento industrial: a dinâmica da economia capixaba a partir da década de sessenta*. Dissertação de mestrado. Vitória: UFES, 2003.
19. *Mapa da Violência*, Unesco/SNDH/IAS apud O Globo – 08/06/04.
20. MCRAE, H. *The World 2020: Power, Culture and Prosperity*, Harvard Business School Press. Boston, 1994.
21. MOTA, Fernando César de Macedo. *Integração e dinâmica regional: o caso capixaba (1960-2000)*. Tese (doutorado). Unicamp – Instituto de Economia. Campinas, SP: [s.n], 2002
22. National Institute for Educational Policy Research. *Educational Innovation for Sustainable Development*. NIER. Tokyo, 2004.
23. *Os cinco entraves ao crescimento do Brasil*, Revista Veja - 07/12/2005.
24. PNUD. *Atlas do Desenvolvimento Humano*. PNUD, 2005.
25. PNUD. *La cooperación internacional ante una encrucijada ayuda al desarrollo, comercio y seguridad en un mundo desigual*. In: Informe sobre desarrollo humano. Multi-prensa. New York, 2005.
26. PORTO, C.; NASCIMENTO, E. & BUARQUE, S. *Cinco Cenários para o Brasil 2001-2003*. Rio de Janeiro: Ed. Nórdica, 2001.
27. PORTO, C. (org.); NASCIMENTO, E.; AGUIAR, E.; VENTURA, R.; BUARQUE, S. C. *Quatro Cenários para o Brasil 2005-2007*. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2005.
28. *Por que o Brasil precisa de um novo choque de globalização*, Revista Exame – 07/12/2005.

29. ROCHA, Haroldo Correa; MORANDI, Ângela Maria. *Cafeicultura e grande indústria: a transição no Espírito Santo – 1955-1985*. Vitória: FCAA, 1991.
30. ROCHA, Haroldo Correa. *Formação econômica do Espírito Santo e sua lógica empresarial*. In: VASCONCELLOS, João Gualberto M.; DAVEL, Eduardo P.B. (org). *Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.
31. SCHWARTZ, P. *Cenários: as Surpresas Inevitáveis*. Ed. Campus. São Paulo, 2003.
32. SHELL. *Energy Needs Choices and possibilities – Scenarios to 2050*. Shell International Limited. 2001.
33. SHELL. *The Shell Global Scenarios to 2025 – The future business environment: trends, trade-offs and choices*. Shell International Limited. 2005.
34. SIQUEIRA, E. *2015: Como viveremos*. São Paulo: Saraiva. 2004.
35. THURROW, L. C. *O futuro do capitalismo*. Rio de Janeiro: Rocco. 1997.
36. VILLASCHI FILHO, Arlindo; LIMA, Eliene dos Santos. *Arranjo produtivo metalmeccânico. Relatório Final. Nota técnica 14 – Estudos empíricos*, 2000.
37. VILLASCHI FILHO, Arlindo; SABADINI, Mauricio de Souza. *Arranjo Produtivo de Rochas Ornamentais (mármore e granito) no estado do Espírito Santo. Relatório Final. Nota técnica 15 – Estudos empíricos*, 2000.
38. VILLASCHI FILHO, Arlindo; BUENO, Flávio de Oliveira.. *Elementos Dinâmicos do arranjo Produtivo Madeira/Móveis no Nordeste Capixaba – Linhares*. Relatório Final. Nota técnica 24 – Estudos empíricos, 2000.
39. WILSON, D. & PURUSHOTHAMAN, R. *Dreaming with BRICs: The Path to 2050*. In: Global Economics Paper N°99. Goldman Sachs. 2003.
40. WTEC. *Converging Technologies for Improving Human Performance*. World Technology Evaluation Center (WTEC), 2002. Disponível em: [www.wtec.org/](http://www.wtec.org/)

#### Sites oficiais consultados:

41. Agência Nacional de Águas. [www.ana.gov.br/](http://www.ana.gov.br/)
42. Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP). [www.anp.gov.br/](http://www.anp.gov.br/)

43. Banco Central do Brasil. [www.bcb.gov.br/](http://www.bcb.gov.br/)
44. Banco Mundial. [www.worldbank.org/](http://www.worldbank.org/)
45. Central Intelligence Agency (CIA). <https://www.cia.gov/>
46. Instituto de Apoio à Pesquisa e ao Planejamento Jones dos Santos Neves (IPES). <http://www.ipes.es.gov.br/>
47. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). [www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/)
48. Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper). [www.incaper.es.gov.br](http://www.incaper.es.gov.br)
49. Instituto de Defesa Agropecuária e Florestal do ES (IDAF). <http://www.idaf.es.gov.br/>
50. Instituto Estadual de Meio Ambiente – ES (IEMA). [www.iema.es.gov.br/](http://www.iema.es.gov.br/)
51. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. <http://www.ipea.gov.br/>
52. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. [www.inpe.br/](http://www.inpe.br/)
53. Instituto Socio-Ambiental. [www.socioambiental.org/](http://www.socioambiental.org/)
54. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). [www.fao.org/](http://www.fao.org/)
55. Fundação SOS Mata Atlântica. [www.sosmatatlantica.org.br/](http://www.sosmatatlantica.org.br/)
56. Fundo Monetário Internacional. [www.imf.org](http://www.imf.org)
57. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. [www.desenvolvimento.gov.br/](http://www.desenvolvimento.gov.br/)
58. Ministério da Saúde. [www.saude.gov.br/](http://www.saude.gov.br/).
59. Ministério dos Transportes. <http://www.transportes.gov.br/>
60. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). [www.oecd.org/](http://www.oecd.org/)
61. TechCast. <http://www.techcast.org/>



# Equipe do Projeto

---

## Coordenação Geral do Projeto

Guilherme Gomes Dias  
Arthur Carlos Gerhardt Santos

## Coordenação Executiva

Dayse Maria Oslegher Lemos  
Cláudio Porto  
Alexandre Mattos de Andrade

## Supervisão Técnica

José Paulo Silveira

## Comitê de Acompanhamento

Dayse Maria Oslegher Lemos  
Orlando Caliman  
José Francisco Carvalho Margato  
Guilherme Weichert Neto

## Equipe Técnica do Volume 6 – Avaliação Estratégica e Subsídios para Visão de Futuro

### SEP e IPES

Rafael Cláudio Simões  
Regis Mattos Teixeira  
Ana Ivone Marques Salomon  
Rosângela D'Avila  
Flávio de Oliveira Bueno

### Macroplan

#### *Equipe*

Danilo Menezes  
Davi Monteiro

#### *Concepção Visual e Design*

Mônica Mercadante  
Luiza Raj

