

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Karoline Ferreira Kinoshita Goes

**TRAJETÓRIA INDUSTRIAL E ARTICULAÇÃO PRODUTIVA EM TRÊS
LAGOAS/MS**

**São Caetano do Sul
2018**

KAROLINE FERREIRA KINOSHITA GOES

**TRAJETÓRIA INDUSTRIAL E ARTICULAÇÃO PRODUTIVA EM TRÊS
LAGOAS/MS**

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientadora: Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos

**São Caetano do Sul
2018**

FICHA CATALOGRÁFICA

G543t

Goes, Karoline Ferreira Kinoshita

Trajatória industrial e articulação produtiva em Três Lagoas/MS / Karoline Ferreira Kinoshita Goes. – São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, 2018. 183f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul-USCS, São Caetano do Sul, 2018.

1. Fatores locacionais. 2. Articulações. 3. Complexo produtivo de celulose. 4. Três Lagoas/MS. I. Santos, Isabel Cristina dos. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. III. Título.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**Gestora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Profa. Dra. Raquel da Silva Pereira**

Tese defendida e aprovada em 30/01/2018 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos - orientadora
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani (USCS)
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (USCS)
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof. Dr. Jeroen Johannes Klink
Universidade Federal do ABC (UFABC)

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira
Universidade de Taubaté (UNITAU)

Dedico este trabalho aos meus pais, Eduardo e Esmeralda, ao meu esposo,
Gustavo, e à minha irmã, Sabine.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela oportunidade concedida e por me sustentar todos os dias. Acredito que, se não fosse da vontade Dele, não teria conseguido.

Agradeço à minha família e ao meu esposo que sempre me apoiaram em todos os momentos, nos mais alegres e, principalmente, nos mais difíceis. À minha irmã Sabrine e ao meu cunhado Rafael, em especial, por terem me hospedado em Três Lagoas/MS, quando da pesquisa de campo. Agradeço, também, por todos os contatos que me forneceram para que eu pudesse realizar as entrevistas. E agradeço a todos que se dispuseram e contribuíram com a pesquisa de campo.

À minha orientadora, profa. Dra. Isabel Cristina dos Santos, um agradecimento também especial pela empatia, disposição e orientações. Obrigada por me auxiliar neste trabalho.

Aos membros da banca, prof. Luis Paulo Bresciani, prof. Milton Carlos Farina, prof. Jeroen Johannes Klink e prof. Edson Trajano Vieira, pela participação e por suas contribuições, imprescindíveis para a finalização deste trabalho.

Agradeço aos funcionários e aos professores da Universidade Municipal de São Caetano do Sul que tanto contribuíram com meus conhecimentos. E, também, aos colegas de turma, Lidiane Brito, Joiza Sampaio, Francisco Trigueiro e Thiago Santos.

Por fim, agradeço a todos os funcionários da Faculdade Reges de Dracena. Em especial agradeço ao mantenedor, prof. José Gonzaga da Silva Neto, a oportunidade, aos professores Maria Zenilda de Souza, Marcelo Plens, Fabio Holmes e Sibebe Amolaro, e, também, Fabiana Vidotti, Adriana Antonini, Edilma Pires, Fabiana Leite, Juliana Pelegrini e Juliano Araújo por toda a ajuda e amizade.

Muito obrigada.

*Porque dele, e por ele, e para ele, são todas as coisas;
glória, pois, a ele eternamente (Romanos 11: 36).*

RESUMO

GOES, Karoline Ferreira Kinoshita. **Trajetória industrial e articulação produtiva em Três Lagoas/MS**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, 2018.

O desenvolvimento em territórios que se localizam longe dos grandes centros tecnológicos é difícil de ser alcançado, porque, na maioria dos casos, não são atrativos o suficiente para conquistar o interesse e o investimento de grandes indústrias. Cada vez mais, esse tipo de localidade tem se utilizado de estratégias para atrair investimentos industriais. O município de Três Lagoas, no Estado do Mato Grosso do Sul, é um deles. Além de possuir o maior polo industrial do Estado, o município tem se destacado, em meio à profunda crise econômica que o país tem enfrentado, devido à geração de empregos no ano de 2017, ano em que foi registrado número recorde de desempregados no Brasil. O município, que há menos de 20 anos possuía uma economia essencialmente primária, baseada principalmente na pecuária, hoje é conhecido internacionalmente como a “Capital Mundial da Celulose”. O rápido crescimento industrial e a geração de empregos, que ocorrem à revelia do que se tem vivenciado no cenário econômico nacional, fomentaram a discussão sobre o tema da trajetória industrial e da articulação produtiva do município de Três Lagoas/MS. Com base no tema, foi proposto o problema de pesquisa: como se caracteriza a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas/MS? Como objetivo principal do trabalho ficou estabelecido: descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose. A pesquisa, classificada como qualitativa e descritiva, foi realizada em duas etapas: 1) por meio de pesquisa em fontes secundárias, com base em leis e decretos do Governo Municipal, além de registros em arquivos e documentos oficiais das organizações e entidades selecionadas; e 2) por meio de um estudo empírico realizado nas organizações, associações e entidades escolhidas, em instituições de ensino e no poder público local que constituíram os atores centrais desta pesquisa e que forneceram os dados primários. Verificou-se que a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas/MS, com foco no complexo produtivo da celulose, pode ser caracterizada: a) pela atração das indústrias de celulose, por iniciativa do Poder Público Municipal, que se utilizou da localização e da infraestrutura de transportes privilegiadas do município, somadas aos incentivos governamentais para atrair os investimentos das indústrias; b) pela articulação para criação de projetos que ainda não têm contemplado uma estratégia sustentada para criação de competências que levem ao desenvolvimento territorial; e c) pela elaboração de estratégias de desenvolvimento por parte do Poder Público, levando em consideração as potencialidades existentes no município, mas que, efetivamente, não contribuem para o estabelecimento de competências territoriais, essenciais para o desenvolvimento do território.

Palavras-chave: Fatores locacionais. Articulações. Complexo produtivo de celulose. Três Lagoas/MS.

ABSTRACT

GOES, Karoline Ferreira Kinoshita. **Trajetória industrial e articulação produtiva em Três Lagoas/MS**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, 2018.

Development in territories that are located far from the major technological centers is difficult to achieve because, in most cases, they are not attractive enough to capture the interest and investment of large industries. Increasingly, this type of locality has used strategies to attract industrial investments. The municipality of Três Lagoas, in the state of Mato Grosso do Sul, is one of them. In addition to having the largest industrial pole in the State, the municipality has stood out in the midst of the deep economic crisis that the country has faced, due to the generation of jobs in 2017, a year in which the record number of unemployed in Brazil was registered. The municipality, which for less than 20 years had an essentially primary economy based mainly on livestock, is now known internationally as the "World Capital of Cellulose". The rapid industrial growth and the generation of jobs, which occur in the absence of what has been experienced in the national economic scenario, fomented the discussion on the theme of the industrial trajectory and the productive alliances of the municipality of Três Lagoas/MS. Based on the theme, the research problem was proposed: how is the industrialization trajectory of the municipality of Três Lagoas/MS characterized? The main objective of the study was to describe the industrialization trajectory of the municipality of Três Lagoas, located in the State of Mato Grosso do Sul, with a focus on the pulp production complex. The research, classified as qualitative and descriptive, was carried out in two stages: 1) through research in secondary sources, based on laws and decrees of the Municipal Government, in addition to records in archives and official documents of selected organizations and entities; and 2) by means of an empirical study carried out in the organizations, associations and chosen entities, in educational institutions and in the local public power that constituted the central actors of this research and who provided the primary data. It was verified that the industrialization trajectory of the municipality of Três Lagoas/MS, focusing on the pulp production complex, can be characterized by: a) the attraction of the pulp industry, at the initiative of the Municipal Public Power, which used the location and of the privileged transport infrastructure of the municipality, added to the governmental incentives to attract the investments of the industries; b) by the alliances for the creation of projects that have not yet contemplated a sustained strategy to create competences that lead to territorial development; and c) the elaboration of development strategies by the Public Power, taking into account the existing potentialities in the municipality, but which, in fact, do not contribute to the establishment of territorial competences, essential for the development of the territory.

Keywords: Locational factors. Alliances. Production Complex of Cellulose. Três Lagoas/MS.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Estatística do cadastro central de empresas do município de Três Lagoas/MS (2006/2014).....	41
--	----

Lista de Figuras

Figura 1 – Mapa do Estado do Mato Grosso do Sul	39
Figura 2 – Instalações industriais em Três Lagoas/MS	40
Figura 3 – Esquema do argumento central da tese	47, 74
Figura 4 – Estratégia e competências essenciais	71
Figura 5 – <i>Framework</i> da pesquisa.....	79
Figura 6 – Síntese da metodologia proposta para o estudo	82
Figura 7 – Previsão de desempenho do PIB nos Estados (2017)	88
Figura 8 – Localização Geográfica de Três Lagoas/MS	90
Figura 9 – Infraestrutura de transportes de Três Lagoas/MS	91
Figura 10 – Ranking dos 10 produtos mais exportados pelo país (2015)	140
Figura 11 – O Estado do Mato Grosso do Sul e o crescimento da celulose	141
Figura 12 – Estratégia e competências essenciais do município de Três Lagoas..	164
Figura 13 – Capa do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável	192

Lista de Quadros

Quadro 1 – Teses e dissertações no Brasil sobre Três Lagoas/MS	43
Quadro 2 – Fatores locacionais tradicionais	51
Quadro 3 – Fatores locacionais contemporâneos	52
Quadro 4 – Síntese das contribuições teóricas ao estudo	73
Quadro 5 – Modelo de análise da trajetória industrial e articulação produtiva	76
Quadro 6 – Caracterização dos atores entrevistados	81
Quadro 7 – Síntese sobre as articulações produtivas no complexo de celulose de Três Lagoas/MS	159

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução do PIB nominal de Três Lagoas/MS (2010-2016), em bilhões correntes.....	85
Gráfico 2 – Histórico de geração de empregos em Três Lagoas/MS (2002-2016) ..	86
Gráfico 3 – Estimativa x empregos gerados no parque industrial de Três Lagoas/MS (1998-2016)	87

Lista de Conceitos

Box 1 – Conceito de território	56
Box 2 – Conceito de dinâmica territorial de desenvolvimento	70
Box 3 – Conceito de competências territoriais.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	31
1.1	Problema da pesquisa.....	37
1.2	Objetivos da pesquisa	38
1.3	Delimitação do estudo.....	38
1.4	Justificativa e originalidade do trabalho.....	40
1.5	Organização do trabalho	44
1.6	Contribuições da pesquisa	45
2	REVISÃO DA LITERATURA	48
2.1	Fatores de localização industrial	48
2.1.1	Teorias da localização industrial	49
2.2	A temática do desenvolvimento a partir da abordagem territorial.....	53
2.2.1	O processo de territorialização do espaço	56
2.2.2	A corporativização do espaço e a privatização do território	59
2.2.3	O território como fonte de desenvolvimento	61
2.3	Competências territoriais para o desenvolvimento	70
2.4	Contribuições teóricas ao estudo	72
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	75
3.1	Abordagem e tipo de pesquisa.....	75
3.2	Construção do modelo analítico de análise empírica.....	76
3.3	Procedimentos técnicos para realização do estudo	77
3.4	Definição e caracterização dos atores entrevistados	79
3.5	Organização e procedimentos para análise dos dados coletados	82
4	RESULTADOS OBTIDOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	84
4.1	Caracterização do campo da pesquisa	84
4.2	As indústrias de celulose e os fatores de localização/atração	88
4.3	As articulações produtivas no complexo de celulose	92
4.3.1	Indústrias de Celulose.....	93
4.3.2	Fornecedores	102
4.3.3	Instituições de Ensino	109
4.3.4	Associações	124
4.3.5	Entidades	134
4.3.6	Poder Público Municipal.....	138
4.3.7	Clientes	144
4.4	Estratégias do Poder Público Municipal referentes ao desenvolvimento	149
4.5	Análise e discussão dos resultados	154
5	CONCLUSÃO.....	166
	REFERÊNCIAS	171
	Apêndice A– Modelo de questionário para entrevistas semiestruturadas.....	182
	Apêndice B– Carta de apresentação da pesquisa	183
	Apêndice C– Documento de solicitação de entrevista	185
	Apêndice D– Termo de consentimento	186

Anexo A – Lei n. 2467, DE 08/10/2010	188
Anexo B – Plano de Ação Três Lagoas Sustentável	192

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é o quinto maior país do mundo em extensão de território e, na mesma posição, em população. Mas, condições históricas e econômicas levaram a população a se concentrar nas áreas urbanas. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016), a população urbana representa 84,36% da população total. Desse volume populacional, mais de 70% estão nas faixas litorâneas, ou seja, das praias até 500 quilômetros adentro da plataforma continental (OTTOBONI, 2015). Nessa mesma faixa está concentrada a maior parte das indústrias manufatureiras e de serviços, com exigências de qualificação de recursos humanos, e onde também se concentram alguns dos principais centros de pesquisa e instituições de ensino superior e tecnológico.

Por ser um país de dimensões continentais, a concentração populacional na faixa litorânea é reflexo da forma de povoamento do país. O interior do Brasil foi ocupado por economias mineradoras e agrícolas, inclusive pela pecuária, como é o caso do Estado do Mato Grosso do Sul. A intensa mecanização das referidas economias também é fator que contribuiu para os baixos índices de ocupação (IBGE, 2013a).

De acordo com o instituto, os pontos de maior densidade demográfica fora da faixa litorânea são frutos da implantação de capitais planejadas como Belo Horizonte e Teresina, respectivamente nas regiões Sudeste e Nordeste, bem como Manaus, na região Norte. No entanto, a implantação de Brasília, capital federal, no interior do país foi significativa para o aumento da densidade demográfica na linha formada entre Brasília e Goiânia, na região Centro-Oeste, e que recentemente passou a se interligar com Cuiabá, na mesma região.

A questão da concentração da atividade industrial no país oferece um flagrante atestado das desigualdades que, apesar de não serem tratadas neste trabalho de pesquisa, justificam a necessidade de debater a atividade industrial, em locais que não fazem parte da denominada faixa litorânea.

Para contextualizar o processo de industrialização no Brasil, torna-se interessante apresentar, de forma sucinta, a trajetória do desenvolvimento industrial brasileiro desde a década de 1930 até os dias atuais.

O processo de desenvolvimento da indústria brasileira se deu de forma lenta e tardia. Até a década de 1930, o modelo de exportação adotado era baseado em produtos primários, voltados para o comércio de algodão, borracha, açúcar e café (SANTOS, 2016). Este último produto, particularmente, ajudou no desenvolvimento da economia devido a uma crise pela qual passou, resultando em altos lucros para os seus produtores, que passaram a investir em outros setores, como a indústria.

No ano de 1929, a crise mundial, oriunda da quebra da bolsa de valores de Nova York, foi sentida no Brasil, fazendo com que os produtores de café passassem por dificuldades devido a um declínio em seus rendimentos (FURTADO, 2007), o que revelou a falta de estabilidade da economia brasileira e a real necessidade de uma diversificação na produção (SANTOS, 2016).

Em 1930, Getúlio Vargas assumiu a presidência do país e adotou a política de Substituição das Importações, trazendo a indústria como a força motriz para a estabilização da economia após a Crise de 1929.

Getúlio Vargas governou o país em dois períodos: de 1930 a 1945 e de 1951 a 1954. Sua longa permanência no poder tornou-o uma das personalidades mais marcantes da vida política nacional no século XX, e permitiu que se falasse em uma "Era Vargas". Afinal, desde que assumiu o governo provisório da República com a vitória da Revolução de 30, Getúlio passou a representar um divisor de águas entre as forças políticas do país (FGV CPDOC, 2016a, p. 1).

O governo Vargas voltou-se para a nacionalização da economia e, em seu modelo, as indústrias de base receberam incentivos que impulsionaram outros ramos industriais (MORAES, 2016). Foi durante seu governo que foram construídas a Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, no Rio de Janeiro; a Companhia Vale do Rio Doce, em Minas Gerais - hoje Vale S.A.; e a Petrobrás, também no Rio de Janeiro, que contribuíram, em grande parcela, para a aceleração do desenvolvimento industrial (MORAES, 2016; SANTOS, 2016).

Além da geração destas empresas, Getúlio Vargas contribuiu, segundo os autores, com a criação de leis trabalhistas, com o intuito de organizar o crescimento das indústrias, por meio da elaboração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), importante para ordenar as relações entre empregado e empregador. O presidente teve dois mandatos como já mencionados - 1930-1945 e 1951-1954 -, o primeiro, caracterizado pelo uso do autoritarismo.

Devido à importância de suas medidas, Getúlio Vargas “se tornou o maior responsável pelo processo de modernização do Brasil” (FGV CPDOC, 2016a, p. 1), fazendo com que o Estado, passasse a ter maior tamanho e poder.

Em 1956, Juscelino Kubitschek (JK) assumiu a presidência e encontrou um país transformado por mudanças estruturais, relacionadas “às bases do desenvolvimento, ao modelo econômico adotado, à ênfase na industrialização orientada pelo Estado, à liberalização política e ao controle social e sindical” (FGV CPDOC, 2016b, p. 1), e se beneficiou de uma base de desenvolvimento deixada pelo governo Vargas.

Dentre os benefícios deixados pelo governo anterior, podem ser citados o planejamento e a criação de empreendimentos que visavam desenvolver a economia por meio da valorização e direção do Estado, como, por exemplo, o atual Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o Banco Nordeste, a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia e o Plano Nacional do Carvão (FGV CPDOC, 2016b).

Grande parte desse trabalho de planejamento foi elaborado pela Assessoria Econômica da Presidência da República criada por Getúlio em 1951 e comandada por técnicos de recorte nacionalista, como Jesus Soares Pereira e Rômulo de Almeida. Uma das tarefas desse grupo foi exatamente a de planejar a instalação de uma indústria automobilística para o país, o que se tornaria uma das marcas registradas da administração de JK (FGV CPDOC, 2016b, p. 1).

Além da contribuição com as políticas de desenvolvimento, Vargas também deixou um ambiente político favorável para as liberdades públicas, com Congresso e partidos em funcionamento (FGV CPDOC, 2016b).

Fazendo uso do bom momento, JK elaborou o Plano de Metas, um programa otimista de governo, que trouxe capital estrangeiro, internacionalizando a economia nacional. Um dos setores que mais foram beneficiados pelo programa foi o da indústria automobilística, que permitiu a entrada de multinacionais no país, como a montadora de automóveis Volkswagen (MORAES, 2016; SANTOS, 2016).

De forma geral, os investimentos estatais para desenvolver a economia se concentraram nas indústrias de base, comunicação, energia e transportes. Já o capital privado estava voltado para as indústrias de bens de consumo não duráveis, e o capital privado internacional voltou-se para as indústrias de bens de consumo duráveis (MORAES, 2016).

Para Moraes (2016, p. 1), o período conhecido como “50 anos em 5”, que presumia uma taxa de desenvolvimento conseguida em 50 anos obtida em apenas 5 anos, foi marcado pelas “altas taxas de crescimento econômico às custas da abertura da dívida externa”. No entanto, foi por meio dos programas políticos do governo Vargas e do governo JK que a indústria brasileira conseguiu alcançar um grande crescimento.

Entre os anos de 1964 e 1985, o Brasil foi governado por presidentes militares, sendo esta época conhecida como Período Militar, que ficou caracterizado pela modernização da economia - oriunda do aumento da dívida externa - e pelo autoritarismo político. Foi no governo militar que se desenvolveu o denominado “Milagre Econômico” (1968-1973), em que o país apresentava um crescimento econômico acima de 10% ao ano.

Na década de 1980 sentiu-se o desgaste do modelo político-econômico adotado pelos militares, e a atividade industrial do país foi retraída, apresentando “constantes correções monetárias diárias” (MORAES, 2016, p. 1).

Apesar de todo o crescimento vivido no início dos anos 1970, a década de 1980 ficou conhecida como “a década perdida”. Para Coutinho (1996), a crise vivida nos anos 1980 não permitiu que o país continuasse a desenvolver a política de substituição das importações. A indústria passou a ter uma postura defensiva, o que acarretou em diminuição de investimentos, paralização da produção e redução da renda *per capita*.

Segundo Moraes (2016), a década seguinte, a de 1990, caracterizou-se pelo modelo político-econômico neoliberal, com as privatizações das empresas estatais e a desregulamentação da economia, comandado pelos ex-presidentes Fernando Collor de Mello (1990-1992), Itamar Franco (1992-1995) e Fernando Henrique Cardoso (1995-2003).

Entre 1990 e 1992, o que se viu foi uma redução dos postos de trabalho, causada pela abertura comercial que expôs a indústria brasileira ao crescente número de importações. Em 1994, com a implantação do Plano Real, houve uma sobrevalorização da taxa de câmbio, que fez com que as importações aumentassem ainda mais. No entanto, a grande entrada de bens de consumo duráveis, como os automóveis, suscitou a necessidade das multinacionais de terem cadeias de distribuição e assistência técnica no país (COUTINHO, 1996).

A violência da penetração dos produtos importados só não foi imediatamente desagregadora porque o forte crescimento dos mercados permitiu à indústria utilizar intensamente a capacidade produtiva que estivera em boa medida ociosa desde os anos 80. Apesar dos preços e margens estarem sob a forte pressão dos produtos importados, o uso intensivo da capacidade instalada permitiu reduzir custos fixos e realizar economias de escala, a partir de bases produtivas muito mais eficientes, que haviam sido recentemente reestruturadas (COUTINHO, 1996, p. 53-54).

Finalmente depois de um longo período de estagnação, a indústria brasileira retomou, então, seus investimentos. Conforme Lyra (1996), foi no início dos anos 1990 que foi inaugurado um novo modelo de política industrial por parte do governo, sendo aprofundado e complementado no período que compreende os anos de 1995 e 1999, representando uma ruptura do modelo que predominou até o final da década de 1980, que ficou conhecido como política industrial do velho desenvolvimentismo.

A eficiência e a competitividade passam a ser o foco desse novo modelo do início dos anos 1990, conhecido como novo desenvolvimentismo, o qual adotou várias medidas que impactaram a organização das indústrias, sendo destacados os aspectos: a) liberalização das importações; b) desestatização; c) produtividade e qualidade; d) tratamento ao capital estrangeiro; e) apoio às exportações; f) implementação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e negociação de outros acordos comerciais; g) financiamento dos investimentos; h) incentivos fiscais aos investimentos; e i) aprovação de novas leis e eliminação de legislação de controle de preços e de salários, exceto o salário mínimo (LYRA, 1996).

No entanto, de acordo com Pereira e Dathein (2016), apesar de reforçar a importância da indústria para o desenvolvimento econômico nacional, o novo desenvolvimentismo destaca a política cambial como instrumento principal da política industrial, cuja validade tem consideração restrita. Ao passo que, no velho desenvolvimentismo, as instituições desenvolvimentistas são elaboradas com foco em um desenvolvimento a longo prazo, que inclui mudanças estruturais.

Segundo Bresser-Pereira e Gala (2012, p. 47),

O novo desenvolvimentismo defende o modelo exportador e considera superado o modelo substituidor de importações. No modelo exportador, os países em desenvolvimento têm a possibilidade de usar duas grandes vantagens – mão de obra barata e possibilidade de comprar ou copiar a tecnologia disponível. Por outro lado, se o país adota essa estratégia, as autoridades econômicas, que estão fazendo uma política industrial em favor de suas empresas, passam a ter um critério de eficiência em que se basear: só as empresas eficientes o bastante para exportar serão beneficiadas pela política industrial.

Entretanto, segundo Bresser-Pereira e Gala (2012), não há protecionismo no modelo do novo desenvolvimentismo. O que existe é a ênfase da necessidade de uma taxa de câmbio competitiva, sendo identificada como necessária para o equilíbrio industrial.

Segundo Fausto (2007), o Brasil foi o país com a maior taxa de inflação do mundo durante a segunda metade do século XX, cenário que foi superado em 1994, com a implantação do Plano Real, pelo ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), que estabilizou a economia brasileira por meio do ajustamento das contas públicas, do apoio às micro e pequenas indústrias, da entrada de capital estrangeiro devido à privatização de estatais e da estabilização das regras econômicas. Esses fatores contribuíram para tornar atraente o investimento do capital de risco no setor industrial.

Em 2007, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) lança o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) com o objetivo de estimular o desenvolvimento econômico por meio de investimentos em obra de infraestrutura. Foi pela liberação de um aporte de 142 bilhões de reais para as obras do PAC que o impacto da crise mundial, em 2009, foi reduzido na economia brasileira (SALATIEL, 2010).

Em 2011, Dilma Vana Rousseff (2011-2016) lança a segunda fase do programa, chamada de PAC 2, garantindo os mesmos objetivos do PAC anterior. No entanto, segundo Polato, Alves e Sampaio (2016, p. 1),

Após crescer nos 3 primeiros anos do governo Dilma, os sinais de desgaste ainda no primeiro mandato trouxeram uma das maiores recessões da história brasileira, com 5 trimestres consecutivos de encolhimento da economia – só em 2015, o PIB recuou 3,8%. A inflação disparou com o “tarifaço” de energia elétrica após a eleição de 2014, ultrapassando os dois dígitos, após o governo ter reduzido o preço da conta de luz em 18% para o consumidor e até 32% para as indústrias. O desemprego teve alta por 16 meses consecutivos, somando mais de 11 milhões de brasileiros desempregados. O crédito secou, os juros subiram, a população perdeu poder de compra e a arrecadação despencou, criando uma grave crise fiscal.

Em maio de 2016, Michel Temer, vice-presidente da República em 2014, se torna o presidente em exercício, até a conclusão deste trabalho, e tem focado os esforços do governo na área econômica, em que estabeleceu limite para os gastos públicos, alterações na Consolidação das Leis do Trabalho e propostas para reforma da Previdência Social, esta última ainda em discussão no parlamento. Pode-se

perceber que, devido à crise, os investimentos relacionados ao desenvolvimento industrial encontram-se estagnados (MATOSO, 2017).

A profunda crise econômica que o país tem enfrentado, considerada a pior da história, começa a dar pequenos sinais de melhoria. No entanto, a crise política que surgiu concomitante à econômica, tem gerado incertezas sobre as projeções (TREVIZAN, 2017).

É neste cenário que tem ganhado destaque o município de Três Lagoas, no Estado do Mato Grosso do Sul. Em 2016, momento em que o país registrou recorde do número de desempregados, 12,3 milhões (CURY, 2017), o município contou com saldo positivo (contratações menos demissões), com mais de 3.500 empregos gerados (CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS, 2016).

Elaborada a contextualização do desenvolvimento industrial brasileiro e apresentado o número de contratações do município de Três Lagoas em 2016, é apresentado, na seção seguinte, o problema de pesquisa.

1.1 Problema da pesquisa

Como mencionado, os territórios que se localizam no interior do país normalmente se caracterizam por possuir uma economia essencialmente voltada às atividades primárias, como agricultura, mineração e pecuária (IBGE, 2013a). O desenvolvimento, nessas localidades, é difícil de ser alcançado, porque, na maioria dos casos, não são atrativas o suficiente para conquistar o interesse e o investimento de grandes indústrias, já que não estão localizadas próximas a grandes centros.

No entanto, apesar de tais dificuldades, o estudo acerca do desenvolvimento dos territórios distantes dos grandes centros econômicos oferece desafios relativos à identificação, *a priori*, do *locus* representativo do fenômeno, o que não é pretensão deste trabalho, mas, ao mesmo tempo, pode gerar contribuições às localidades que esperam organizar o seu Plano de Desenvolvimento.

Uma das estratégias, das quais um território pode se utilizar para crescer, é oferecer fatores locacionais a indústrias de grande porte. No entanto, somente a instalação das indústrias não é sinônimo de desenvolvimento, sendo necessárias outras condições para garantir a manutenção das empresas na localidade. Então, quando o desenvolvimento ocorre, inúmeros são os benefícios ofertados ao

território. Dessa forma, este trabalho tem como tema a trajetória industrial e a articulação produtiva para o desenvolvimento.

Com base no tema, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: como se caracteriza a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas/MS?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal deste trabalho é descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose.

Como objetivos secundários, pretende-se:

- a) Identificar quais foram os fatores de localização/atração que despertaram o interesse das indústrias de celulose que estão estabelecidas no município;
- b) Identificar as articulações produtivas existentes no complexo de celulose, ou seja, entre as indústrias de celulose instaladas no município e demais agentes de desenvolvimento, como empresas fornecedoras, instituições de ensino, associações, entidades, Poder Público local e clientes; e
- c) Verificar as estratégias de desenvolvimento utilizadas pelo Poder Público Municipal.

1.3 Delimitação do estudo

O município de Três Lagoas foi fundado em 15 de junho de 1915 e está localizado na região leste do Estado de Mato Grosso do Sul (TRÊS LAGOAS, 2017), como pode ser visualizado na Figura 1.

Segundo estimativa populacional anual do IBGE feita em 2014, o município conta com uma população de aproximadamente 115 mil habitantes (IBGE, 2017b), sendo considerado o terceiro mais populoso do Estado (TRÊS LAGOAS, 2017).

“A cidade está próxima dos municípios de Água Clara, Brasilândia, Selvíria, Aparecida do Taboado e também do interior paulista como Castilho, Ilha Solteira, Andradina e distante 339 quilômetros da Capital Campo Grande” (TRÊS LAGOAS, 2017, p. 1), o que a faz possuir uma importante localização geográfica.

Figura 1 – Mapa do Estado do Mato Grosso do Sul



Fonte: GuiaNet (2015, p. 1).

Hoje o município é conhecido como “Capital Mundial da Celulose”, mas, até o ano 2000, sua economia era voltada para o setor agropecuário.

A Figura 2 traz uma cronologia das principais instalações industriais do município, com destaque para o setor de papel e celulose, cuja instalação das primeiras indústrias remonta ao ano de 2007.

No município, entre 2009 e 2012, somente o setor de papel e celulose investiu R\$ 10,7 bilhões (TRÊS LAGOAS, 2015), sendo grande parte oriunda das indústrias de celulose, o que fez com que o município ficasse conhecido como capital mundial deste setor, também pelo fato de que a maior produtora mundial de celulose está instalada no município.

O município tem chamado a atenção devido ao rápido processo de industrialização, ocasionado, principalmente, pelas fábricas de celulose ali instaladas. Essas indústrias são as principais geradoras de empregos local.

Figura 2 – Instalações industriais em Três Lagoas/MS



Fonte: Arquivo do Poder Público Municipal.

Em agosto do ano de 2017, foi inaugurada mais uma fábrica de celulose no município, fruto da ampliação de uma das fábricas já existentes. O município passou a contar com três fábricas de celulose e uma de papel.

Com base nessas informações, a elaboração desta pesquisa se delimitará ao complexo produtivo de celulose do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul.

1.4 Justificativa e originalidade do trabalho

No Brasil, é possível verificar a existência de territórios que se destacam por seu desenvolvimento industrial, não estando ligados necessariamente ao desenvolvimento tecnológico. Por serem distantes dos grandes centros de desenvolvimento, tais regiões devem oferecer uma série de atrativos que despertem o interesse das empresas em se estabelecerem nesses locais. Uma vez estabelecidas, tais empresas podem criar articulações que contribuem para sustentar esse crescimento e gerar, em alguns casos, desenvolvimento.

Entre os anos de 2007 e 2017, o município de Três Lagoas tem apresentado um ritmo de crescimento acelerado. Há 19 anos, ou seja, em 1999, a economia local era essencialmente voltada à agropecuária. Atualmente tem se destacado a participação de Três Lagoas/MS no Produto Interno Bruto (PIB) do país.

Dados do último censo do IBGE (2013b) mostram que o município ocupa a 12ª posição em um ranking de 248 municípios que têm a faixa de população entre 100.001 a 500.000 habitantes, cujo PIB cresceu acima de 100% entre 1999 e 2011. Nos anos 1999 e 2000, o PIB do município representava 0,03% de participação no PIB nacional. Passou a 0,04% em 2001 e 2002; 0,05% de 2003 a 2008; aumentando para 0,06% em 2009 e 0,07% em 2010; e atingindo o percentual de 0,08% em 2011.

O município, que ficou conhecido como “Cidade das Águas”, está sendo identificado, como mencionado, como a “Capital Mundial da Celulose”. Seu novo título se deve ao rápido crescimento do setor nos últimos 9 anos (desde 2009), que ocasionou uma acelerada transição da agropecuária para a industrialização e o aumento expressivo de florestas de eucalipto na região (TRÊS LAGOAS, 2017).

O crescimento do município é verificado por dados significativos, que indicam um relativo aumento em um período de tempo curto. Como podem ser verificadas na Tabela 1, as estatísticas do cadastro central de empresas do município revelam que a quantidade do pessoal ocupado total e do pessoal ocupado assalariado mais que dobrou entre 2006 e 2014 (os dados de 2014 são os mais recentes disponíveis):

Tabela 1 – Estatística do cadastro central de empresas do município de Três Lagoas/MS (2006/2014)

Estatística do Cadastro Central de Empresas	2006	2014
Número de unidades locais	2.385 unidades	3.259 unidades
Pessoal ocupado total	17.815 pessoas	36.503 pessoas
Pessoal ocupado assalariado	15.566 pessoas	33.105 pessoas
Salários e outras remunerações	144.746 mil reais	1.169.714 mil reais
Salário médio mensal	2,1 salários mínimos	3,2 salários mínimos

Fonte: IBGE (2017a).

“Há 10 anos [no ano de 2004, conforme a citação], Três Lagoas possuía 79 mil habitantes e atualmente já passou de 110 mil; a renda média per capita passou de R\$ 750 para R\$ 2.774 nos últimos 7 anos” (MININI, 2014, p. 42).

Esse crescimento pode ser justificado pela instalação de diversas indústrias, especialmente as do setor de celulose, já que a economia do município era essencialmente primária. Devido a esse acontecimento, instigou-se a elaboração do

trabalho para descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas/MS, com foco no complexo produtivo da celulose.

No início da elaboração deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliométrica para identificar trabalhos que se utilizassem de modelos de articulação produtiva, um dos objetivos secundários a serem pesquisados no complexo de celulose em Três Lagoas. Foram usadas as bases de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), da Scientific Electronic Library Online (SciELO), da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e da Plataforma ProQuest, utilizando-se das palavras-chave: modelos de articulação; modelo + articulação; e articulação produtiva. No entanto, não foi identificada a existência de trabalhos que trouxessem um modelo específico de articulação.

Então, para se obter uma maior compreensão acerca do objeto do estudo, iniciou-se uma busca por trabalhos realizados nos últimos 10 anos que utilizassem o município de Três Lagoas como objeto da pesquisa. Esta etapa foi realizada entre os meses de julho a outubro do ano de 2016. Foram feitas buscas nas fontes de dados mencionadas, especificamente, com a palavra-chave e/ou assunto “Três Lagoas”.

Na base de dados da SciELO foram encontrados 72 trabalhos em que, após lidos os títulos e os resumos, quando necessário, foi verificado que nenhum estava relacionado ao tema da trajetória industrial e da articulação produtiva.

Na ANPAD não foram encontrados trabalhos com a palavra-chave “Três Lagoas”. Já na Plataforma ProQuest foram verificados 63 resultados, sendo que apenas 1 (um) trabalho abordava o tema proposto por este estudo. Na publicação encontrada, Lima e Maia (2015) propuseram analisar o desenvolvimento dos municípios do Estado do Mato Grosso do Sul, por meio da construção de um índice socioeconômico, hierarquizando e classificando todos os municípios. Os autores verificaram que o município de Três Lagoas/MS está entre os quatro mais desenvolvidos do Estado. Utilizando-se de dados do ano de 2010, o município de Três Lagoas/MS ficou na terceira posição. Verificou-se que o trabalho encontrado não traz uma análise da trajetória industrial do município, tampouco apresenta mecanismos de articulação do complexo de celulose.

Já na base da CAPES, foram encontrados 242 artigos, sendo que, após a leitura dos títulos e dos resumos, quando necessário, verificou-se que apenas um

fazia referência às indústrias de celulose, voltado para o tema desenvolvimento. No trabalho mencionado, Tisott e Schmidt (2014) verificaram a concentração das empresas com atividades de base florestal no município, analisando-a sobre a perspectiva de um *cluster* e sua importância para o desenvolvimento econômico local e regional, conseguindo identificar a presença de um *cluster* embrionário na região. No entanto, como no trabalho de Lima e Maia (2015), não foi encontrada uma análise da trajetória industrial do município e não foram apresentados mecanismos de articulação do complexo de celulose.

Apesar do desenvolvimento crescente de territórios que não fazem parte do entorno das grandes capitais e da relevância que o assunto vem obtendo, pode-se perceber que a produção de artigos que abarcam o objeto deste estudo, qual seja o complexo produtivo de celulose do município de Três Lagoas/MS, e, principalmente, o tema mecanismos de articulação ainda é incipiente.

Com o intuito de se certificar a respeito da originalidade do estudo proposto, foram realizadas pesquisas por dissertações e teses, buscando, a princípio e em todos os campos, pelo termo “Três Lagoas”.

Quadro 1 – Teses e dissertações no Brasil sobre Três Lagoas/MS

Autor	Título	Instituição
Tisott (2015)	A expansão da atividade florestal no município de Três Lagoas e região: uma análise da interface com o ambiente econômico e socioambiental	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Assis (2014)	Geração e análise de cenário para o setor industrial de produção de celulose no Estado de Mato Grosso do Sul	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
Sousa (2003)	Rede de relacionamentos interorganizacionais: um estudo de organizações industriais em Três Lagoas - MS	Universidade Federal do Paraná

Fonte: Dados da pesquisa.

Para tanto, foi utilizada a base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Como resultado, foram encontrados 66 trabalhos, sendo 39 dissertações e 27 teses que, quando relacionadas aos temas articulação para o desenvolvimento e complexo produtivo de celulose, se reduziram a 5 trabalhos. Depois da leitura dos títulos e resumos, foram selecionados 3 trabalhos, como pode ser visto no Quadro 1.

O estudo de Tissot (2015) analisou os impactos socioeconômicos da inserção da atividade florestal e sua influência sobre o meio rural, social e ambiental de Três Lagoas/MS, utilizando o método de pesquisa misto e verificou que, para o meio rural, a inserção foi, no curto prazo, benéfica. No entanto, no longo prazo, tem gerado incertezas aos produtores rurais e demandado uma gestão de rendimentos e planejamento para uma possível volta da atividade pecuária. Com relação às implicações econômicas, a atividade florestal contribuiu para dinamizar a economia do município e da região. A respeito dos aspectos sociais, foi verificado que os serviços se tornaram ainda mais precários. Já com relação ao meio ambiente, verificou-se que a população não tem profundo conhecimento sobre os impactos, mas tem se mostrado preocupada com a preservação dos recursos naturais.

O trabalho de Assis (2014) contempla a geração e análise do cenário para o setor produtivo de celulose no Estado do Mato Grosso do Sul. O autor utilizou workshops e entrevistas semiestruturadas para coleta de informações e dados do setor, fazendo uso da análise SWOT para verificar as forças atuantes e gerar o cenário. Foram identificados como fatores críticos: mão de obra qualificada e a prestação de serviços técnicos, tecnológicos e de inovação.

Já Sousa (2003) verificou a influência da entrada de novas empresas na estrutura de relacionamento da rede de organizações industriais do município de Três Lagoas/MS e no posicionamento estratégico dessas organizações, no período compreendido entre os anos de 1998 e 2002. O autor utilizou o método quantitativo e concluiu que mudanças significativas na estrutura de relacionamentos da rede e no posicionamento estratégico de parte das empresas ocorreram com a chegada de novas organizações, mas que não necessariamente essas mudanças estão, de fato, relacionadas a esse acontecimento.

Conforme os trabalhos apresentados, percebe-se que estes não fazem a relação do tema articulação produtiva com um município que tenha uma trajetória tardia de industrialização. Desta forma, é possível afirmar a originalidade da pesquisa proposta.

1.5 Organização do trabalho

A estrutura do trabalho está assim organizada: o segundo capítulo, a revisão da literatura, aborda os temas: a) dos fatores de localização industrial, dando ênfase

às principais teorias da localização industrial; (b) da temática do desenvolvimento a partir da abordagem territorial, se desdobrando no processo de territorialização do espaço, na corporativização do espaço e a privatização do território e no território como fonte de desenvolvimento; e c) das competências territoriais para o desenvolvimento. Este capítulo tem o intuito de elaborar o quadro de contribuição teórica dos principais autores relacionados ao tema da pesquisa.

O terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa, abarcando abordagem e tipo de pesquisa; construção do modelo analítico de análise empírica; procedimentos técnicos para realização do estudo; definição e caracterização dos atores entrevistados; e organização e procedimentos para análise dos dados coletados. Neste capítulo é apresentado o *framework* (arcabouço conceitual) da pesquisa e, ao final, faz-se uma síntese da metodologia proposta.

No capítulo 4, são apresentados os resultados obtidos, abordando-se a caracterização do campo da pesquisa; as indústrias de celulose e os fatores de localização/atração; as articulações produtivas no complexo de celulose, de acordo com o ponto de vista de cada ator; as estratégias do Poder Público Municipal referentes ao desenvolvimento; e a análise desses resultados.

O capítulo 5 traz a conclusão do trabalho, seguido das referências utilizadas para sua execução e dos Apêndices A, B, C e D, que se referem, respectivamente, ao modelo de questionário para as entrevistas semiestruturadas, à carta de apresentação da pesquisa, ao documento de solicitação de entrevista e ao termo de consentimento; além dos Anexos A e B, sobre, respectivamente, a Lei n. 2467, de 8 de outubro de 2010, que dispõe sobre a concessão de benefícios fiscais para instalação de indústria no município, e o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável, um projeto que reuniu diversos públicos para contribuir com o desenvolvimento.

1.6 Contribuições da pesquisa

A partir da revisão de literatura, com base em Dallabrida e Ferrão (2016), elaborou-se o conceito de território mais pertinente para a elaboração deste estudo, sendo considerado como a fração do espaço historicamente construída através das inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial, apropriado a partir de relações de poder sustentadas em

motivações políticas, sociais, ambientais, econômicas, culturais ou religiosas, emanadas do Estado, de grupos sociais ou corporativos, instituições ou indivíduos.

Nas pesquisas sobre dinâmica territorial do desenvolvimento, foi possível perceber a importância da relação entre o território e os atores de desenvolvimento. Dessa forma, embasado em Lopes (2001), Dallabrida e Becker (2003) e Buarque (2004), formulou-se o conceito de que a dinâmica territorial de desenvolvimento se refere à organização assumida pelos diferentes atores de desenvolvimento para atuar no processo de desenvolvimento de um município, região ou território, levando em consideração a interação existente entre eles e analisando a dinâmica territorial das empresas e do território na criação de recursos. Tais atores de desenvolvimento são representados pelo governo e por organizações públicas e privadas.

A interação existente entre território e atores de desenvolvimento tende a resultar em competências territoriais, que, com base em Vieira (2012), como melhor adaptação para este estudo, se constituem de todas as vantagens específicas, existentes ou criadas no território, por meio da proatividade e ação voluntária das comunidades locais e de seus governos.

A condição essencial para a formação de competências territoriais é a existência de sistemas de governança, lideranças empresariais/institucionais e sistemas de administração pública, os quais, se bem articulados, são capazes de gerar sinergias inter-atores que produzam: 1) profundo comprometimento entre as pessoas para trabalhar além das fronteiras organizacionais; 2) habilidade para lidar com imprevistos e incertezas, além de assegurar a capacidade rotineira da autorregulação; 3) consciência coletiva de que os recursos devam ser preservados para não se esgotarem ao longo do tempo; 4) clareza e transparência nas comunicações, especialmente nos processos de persuadir, negociar, coordenar e ensinar os parceiros envolvidos.

Com base nesses preceitos, é apresentado, na Figura 3, o argumento central da tese.

As indústrias, de forma estratégica, determinam sua localização por meio das vantagens competitivas que lhes são ofertadas. A essas vantagens dá-se o nome de fatores locacionais, que são os responsáveis por atrair os investimentos de empresas e de indústrias, e que têm sido cada vez mais utilizados pelos territórios para a tentativa de desenvolvimentos dos mesmos.

Figura 3 – Esquema do argumento central da tese



Fonte: Elaborada pela autora.

Com base na Figura 3, verifica-se que os fatores utilizados para atração de empresas podem fazer com que haja uma concentração geográfica de empreendimentos, os quais colaboram para o desenvolvimento de um território. As articulações entre os agentes deste território, quais sejam governo e empresas públicas e privadas, podem contribuir para a criação de sinergias que, quando bem organizadas, resultam em competências territoriais, ou seja, aumentam a capacidade do território em lidar com recursos tangíveis e intangíveis para obter vantagens competitivas. A obtenção dessas vantagens está relacionada à formulação de estratégia por parte dos agentes e às competências desenvolvidas, que, quando bem articuladas, podem gerar desenvolvimento territorial.

Na próxima seção é apresentada a revisão de literatura que contribuiu para a construção do argumento central deste trabalho, com suas categorias de análise e seus desdobramentos, além de apresentar o modelo de análise da trajetória industrial e articulação produtiva, que foi apropriado neste estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, tem-se o intuito de desenvolver os constructos que contribuirão para o entendimento e validação da tese.

Como já mencionado, o objetivo deste trabalho é descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose.

Como o tema desta tese envolve trajetória industrial e mecanismos de articulação produtiva, torna-se relevante elucidar os preceitos teóricos das teorias de localização industrial, do desenvolvimento a partir da abordagem territorial e das competências territoriais para o desenvolvimento.

Nas seções seguintes deste capítulo, desenvolvem-se as categorias de análise e os desdobramentos do estudo que serviram de sustentação para a apresentação dos resultados e das discussões deste trabalho.

2.1 Fatores de localização industrial

Os fatores de localização industrial, neste trabalho também denominados de fatores de atração, são abordados a fim de verificar o que motivou a instalação das empresas de celulose no município de Três Lagoas/MS. Esta seção torna-se relevante para investigar como um território essencialmente voltado à pecuária conseguiu, em pouco tempo, atrair grandes empresas e se transformar, além de contribuir para a análise das estratégias de desenvolvimento do Poder Público Municipal para o município.

Um território se torna atraente para a demografia, para a urbanização e para os investimentos econômicos, principalmente, devido à atividade industrial. As indústrias, de forma estratégica, determinam sua localização por meio das vantagens competitivas que lhes são ofertadas. A essas vantagens dá-se o nome de fatores locacionais, que são os responsáveis por atrair os investimentos de empresas e de indústrias.

Essa atração faz com que haja uma concentração geográfica de empreendimentos, os quais, quando fazem parte do mesmo setor ou do mesmo segmento, contribuem para o desenvolvimento de uma especialização regional. Tal especialização gera externalidades positivas, que, quando apropriadas pelas

organizações, incrementam a capacidade competitiva das mesmas, contribuindo positivamente com suas estratégias.

Aborda-se com mais ênfase, na seção seguinte, as teorias da localização industrial, com ênfase nos fatores locacionais.

2.1.1 Teorias da localização industrial

A escolha de um local para se estabelecer, na busca por vantagens competitivas, faz com que a indústria leve em consideração uma série de fatores, que se tornaram importantes objetos de estudo.

Foi na primeira metade do século XIX que a localização industrial passou a ser estudada (BARBIERI, 1995), sendo conhecido como Teoria Clássica da Localização Industrial.

A Teoria Clássica da Localização Industrial leva em consideração a potencial minimização dos custos quando da escolha da localização do espaço geográfico por parte das empresas. Seus principais expoentes foram Johann Heinrich von Thünen (1826), Alfred Weber (1909), Walter Christaller (1933), August Lösch (1940) e Walter Isard (1956). Foram os trabalhos desses autores que embasaram os estudos que se seguiram.

Os primeiros estudos sobre o tema tiveram início com von Thünen, em 1826, criador do modelo de localização das atividades agrícolas, que relacionava a localização de empreendimentos agrícolas com a renda da terra e a distância do centro de comercialização, o que influiria no excedente do produtor, já que quanto mais distante, maiores seriam seus custos com a produção e com o transporte das mercadorias, isto é, “a renda resulta das economias de transporte e das terras mais bem localizadas, que ficam no centro da vila em uma planície [...]. Essas terras desfrutam de uma renda de situação em relação àquelas que são mais distantes” (ALMEIDA; MONTE-MÓR, 2017, p. 426). Este modelo é caracterizado por considerar o isolamento do mundo exterior e os custos de produção e de transporte como constantes (FERREIRA, 1975), em que tudo o que é produzido, é comercializado (ANDRADE, 2012).

Em seguida, Weber (1909) elaborou o modelo de localização industrial, com base em três fatores que, dependendo da localização da empresa, podem representar a minimização dos custos: a) disponibilidade, qualidade e custos de

transporte de matéria-prima e de produtos acabados; b) disponibilidade, habilidade e custo da mão de obra; e c) um fator local, constituído pelo resultado de forças de aglomeração e desaglomeração. Este último, relacionado à diminuição de custos devido à proximidade das empresas – aglomeração – ou, pelo oposto, quando há separação ou distância entre elas – desaglomeração.

Weber (1909) também considera que as fontes de matéria-prima e os mercados consumidores eram previamente conhecidos e em número limitado, fato que resultou em amplas críticas ao modelo. Além desses fatores, também são apontados o caráter estático do modelo, o equilíbrio parcial de seus pressupostos, a concorrência e o mercado perfeitos, a ausência dos custos das informações e a inclusão dos custos de produção fixos, independentemente da localização da firma.

Em 1933, Christaller publica seus estudos sobre a Teoria dos Lugares Centrais. Segundo essa teoria, um grande centro (lugar central) dispõe de bens e serviços para uma região de influência. A classificação dos lugares centrais se dá com base na quantidade e na diversidade dos produtos e serviços que são ofertados para as regiões de influência (CHRISTALLER, 1966).

Segundo o autor, a variedade dos produtos e serviços diminui na medida em que a localidade vai se tornando periférica, isto é, nos grandes centros são oferecidos todos os tipos de bens e serviços, no entanto, nas regiões periféricas a oferta pode se tornar inviável devido aos custos de manutenção do empreendimento em relação à demanda. A variedade de oferta dos bens e serviços faz com que haja uma hierarquia entre os municípios, em que as cidades menores se tornam dependentes do fornecimento dos grandes centros.

A Teoria dos Lugares Centrais se tornou conhecida também pelas formulações de August Lösch, em 1940. O autor segue os pressupostos estáticos de Weber, mas é parcial em suas análises ao reconhecer a complexidade de se estabelecer as vantagens de um local em detrimento de outro, já que não é possível prever quando as condições serão alteradas, ou melhor, não é provável reconhecer previamente uma localização ótima, porque não se conhece o futuro (LÖSCH, 1954).

Lösch (1954), assim como Weber (1909), não considera somente a minimização dos custos e a maximização dos resultados em seus estudos, porque inclui a variabilidade da receita nas análises. No entanto, o autor adota em seu

modelo uma distribuição ótima e planejada das atividades econômicas, que se tornou sua principal limitação por se distanciar da realidade do mercado.

Posteriormente, Isard (1956) integrou as teorias de localização com a teoria econômica, a qual envolvia a maximização de lucros e a minimização de custos, e que até então estavam sendo estudadas separadamente.

A principal contribuição teórica de Isard foi a de introduzir os problemas de espaço na teoria econômica através do conceito de insumos de distância (o movimento de um peso unitário sobre uma unidade de distância). O preço de um insumo de distância é a taxa de transporte e, como no caso de insumos de capital, uma redução no preço causa um efeito de escala e de substituição (SCHNEIDER, 2015, p. 1).

Ainda que haja críticas à Teoria Clássica de Localização, não se deve negligenciar sua relevância ao se estabelecer uma abordagem mais ampla da questão locacional.

Os fatores tradicionais precisam ser considerados no planejamento de implantação de indústrias ainda hoje, pois continuam a oferecer explicações para vantagens e desvantagens locais, mas agora agregando novos elementos na análise (BARQUETTE, 2002).

Os fatores, denominados fatores locacionais tradicionais, podem ser visualizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores locacionais tradicionais

Fatores locacionais tradicionais
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade, qualidade e custo dos transportes; • Disponibilidade, habilidade e custo da mão de obra; • Disponibilidade e custo de água e energia; • Suprimento de insumos materiais; • Remoção de esgotos, escórias ou resíduos; • Proximidade e dimensão dos mercados consumidores; • Clima e condições gerais de vida; • Disponibilidade e custo dos terrenos; • Topografia e custo da preparação do terreno; e • Custo da construção, montagem e manutenção.

Fonte: Barbieri (1995, p. 9).

Os fatores locacionais tradicionais servem para contribuir com a empresa no processo de tomada de decisão para a determinação do local onde será estabelecido o empreendimento. As indústrias devem considerar a dimensão de cada fator com relação ao tipo de negócio em que estão inseridas e selecioná-los conforme seus interesses.

Importante destacar que na Teoria Tradicional não são abordados os centros de ensino e de pesquisa como fatores de localização. Em torno dos distritos industriais, o tipo de tecnologia utilizada pelas firmas e o modo pelo qual são obtidas não são levados em consideração nas ações governamentais. Destarte, não se encaixam nos fatores de atratividade, a inovação tecnológica e as redes de articulação entre indústrias e entidades de ensino e de pesquisa (BARBIERI, 1995).

Em função dessa fragilidade da teoria tradicional, surge, no final da década de 1960, a Teoria Contemporânea da Localização Industrial, que passa a incluir, em suas análises, o elemento tempo e espaço e a admitir a concorrência imperfeita.

Os fatores locacionais contemporâneos podem ser visualizados no Quadro 3, proposto sobre as obras de Castells (1978; 1986; 1989), Dorfman (1983), Mitra (1997), Murphy (1997), Bolton (1988; 1989; 1991) e Medeiros (1997; 1998).

Quadro 3 – Fatores locacionais contemporâneos

Fatores locacionais contemporâneos

- Força de trabalho;
- Capital;
- Base científica local;
- Proximidade a metrópoles e universidades orientadas para a pesquisa;
- Telecomunicações e transportes;
- Qualidade de vida;
- Possibilidade de integração vertical;
- Condições de acesso à informação;
- Incentivos governamentais;
- Perfil empresarial da comunidade local; e
- Atuação de parceiros como setor público, associações de classe, instituições ou pessoas, dentre outros.

Um dos autores que mais contribui com o desenvolvimento da Teoria Contemporânea é Manuel Castells, o qual passa a reconhecer as relações e interdependências entre as empresas, incluindo a perspectiva social nos estudos da organização do espaço, e reconhecendo a importância das economias de aglomeração (CASTELLS, 1986).

De acordo com o exposto no Quadro 3, a força de trabalho; o capital; a base científica local; a proximidade a metrópoles e universidades orientadas para a pesquisa; as telecomunicações e transportes; a qualidade de vida; a possibilidade de integração vertical; as condições de acesso à informação; os incentivos governamentais; o perfil empresarial da comunidade local e a atuação de parceiros como setor público, associações de classe, instituições ou pessoas, dentre outros, passam a fazer parte dos fatores locacionais e contribuem para analisar o comportamento locacional dos empreendimentos modernos, especialmente dos empreendimentos de alta tecnologia (BARQUETTE, 2000).

Os incentivos governamentais de natureza tributária, como são as isenções e reduções de impostos e taxas, bem como os de natureza infraestrutural, por exemplo, a criação de distritos industriais, doação de terrenos, obras de terraplanagem, serviços de transporte coletivo, facilidades para instalações elétricas, redes de água e esgoto etc. objetivam complementar os fatores localizacionais pré-existentes na região ou local específico, ou suprir a falta deles (BARBIERI, 1995, p. 8-9).

Segundo o autor, oferecer tanto os benefícios governamentais como os infraestruturais se tornou prática comum de atração de empreendimentos não-tecnológicos para municípios. Essas entidades se dispõem a prover polos e distritos industriais e serviços públicos que atendam ao interesse dos mais variados segmentos das indústrias. A instalação dessas indústrias resulta, por consequência e em alguns casos, em crescimento e desenvolvimento econômico ao território.

O conceito de território e a dinâmica do desenvolvimento a partir da abordagem territorial são apresentados na seção seguinte.

2.2 A temática do desenvolvimento a partir da abordagem territorial

O tema do desenvolvimento a partir da abordagem territorial como parte deste estudo visa contribuir na verificação da trajetória industrial do complexo produtivo de

celulose, em que será averiguada a organização do território após a chegada das indústrias e a interação existente entre os agentes de desenvolvimento.

Para abordar o tema do desenvolvimento no âmbito territorial, é preciso estabelecer algumas definições, especialmente com relação ao espaço, à região, ao território e às derivações deste último. Santos e Silveira (2014) afirmam que há uma confusão na linguagem cotidiana em seus conceitos. Tal confusão amplia-se com a discussão que envolve a precedência desses termos: alguns autores defendem que o território surge antes do espaço, enquanto outros acreditam que o espaço vem antes do território (SANGUIN, 1977; RAFFESTIN, 1993).

Santos (1986, p. 22) afirma que definir espaço é uma tarefa complexa. No entanto, o autor parte da ideia de que o espaço vem antes do território: “o que se passa em um lugar depende da totalidade de lugares que constroem o espaço”. Para o autor,

O espaço deve ser considerado como um conjunto de ações realizadas através de funções e de formas que se apresentam como testemunho de uma história escrita por processos do passado e do presente. Isto é, o espaço se define como um conjunto de formas representativas de relações sociais do passado e do presente e por uma estrutura representada por relações sociais que estão acontecendo diante dos nossos olhos e que se manifestam através de processos e funções (SANTOS, 1986, p. 22).

Santos e Silveira (2014) ampliam o conceito de espaço ao afirmar que é um conjunto de dois sistemas, o de objetos e o de ações, que não podem ser separados. O sistema de objetos refere-se a estruturas que, em muitos casos, atendem interesses internacionais, como portos, estradas, cidades, hidrelétricas, entre outros. Já o sistema de ações corresponde a ações racionais, que atende às exigências relacionadas “aos fins ou aos meios hegemônicos internacionais” (DALLABRIDA; BECKER, 2003, p. 117).

Assim como Santos (1986), Dallabrida e Becker (2003, p. 117) integram-se aos autores que acreditam que o espaço precede o território, quando definem que o “espaço refere-se à totalidade dos lugares, entendendo lugar como a expressão materializada do global, produzido na articulação contraditória entre a mundialidade e a especificidade”.

Já a região, segundo Santos (1997), é o local onde ocorrem atividades específicas da sociedade em um determinado momento, isto é, um espaço menor dentro do espaço nacional total. Dessa forma, regionalizar seria segmentar o espaço

conforme critérios previamente estabelecidos e explicitados (DALLABRIDA; BECKER, 2003).

Segundo Dallabrida e Becker (2003), a palavra território significa terra que pertence a alguém. No entanto, este pertencimento não se relaciona à aquisição da terra, à sua propriedade, mas sim à sua apropriação (CORRÊA, 1994).

Para Santos e Silveira (2001; 2014), o território pode ser considerado, em um sentido mais restrito, o nome político para o espaço de um país, também podendo ser definido como a extensão do espaço apropriada e usada.

Neste sentido, surge a territorialidade, que exprime o senso de pertencer àquilo que se pertence, com um sentimento de exclusividade e limite (SANTOS; SILVEIRA, 2001; 2014), referindo-se “ao conjunto de práticas [...] capazes de garantir a apropriação e permanência de um dado território por um determinado agente social, o Estado, os diferentes grupos sociais e as empresas” (CORRÊA, 1994, p. 251). Seguindo este pensamento, o território se torna o espaço territorializado, isto é, apropriado, determinando-se um lugar de relações entre homens, sociedade e natureza (DALLABRIDA; BECKER, 2003).

A modificação do espaço por meio de redes e fluxos é o que marca a transição do espaço para o território (RAFESTIN, 1993). O processo de territorialização, ou seja, da apropriação do espaço será verificado com mais ênfase na seção seguinte, juntamente com os conceitos de desterritorialização e reterritorialização.

A capacidade de se auto-organizar do território, com o ideal de construção social, é apresentada por Boisier (1996b, p. 26), ao relatar que o território se refere a “uma organização coesa, consciente da identidade sociedade-região, capaz de se mobilizar por meio de projetos públicos coletivos”, os quais, segundo Llorens (2001), são elaborados pelo poder local. Ou seja, um território apropriado demanda de uma construção social para poder existir, a qual é desenvolvida por meio de projetos públicos que envolvem os participantes interessados. Todo processo de construção de projeto e a prática das ações demonstram a capacidade de auto-organização do território.

Esse ideal vai ao encontro do conceito de solidariedade orgânica, desenvolvido por Santos e Silveira (2003), o qual enfatiza a interdependência entre atores e suas ações que surge da existência do lugar. O fato de algumas regiões

serem capazes de evoluir e de se reconstruir de forma autônoma deriva da função da solidariedade orgânica.

Com base nas abordagens e conceitos apresentados, o conceito de território que será utilizado neste estudo é embasado em Dallabrida e Ferrão (2016) e apresentado no Box 1.

Box 1 – Conceito de território

Território é a fração do espaço historicamente construída através das inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial, apropriada a partir de relações de poder sustentadas em motivações políticas, sociais, ambientais, econômicas, culturais ou religiosas, emanadas do Estado, de grupos sociais ou corporativos, instituições ou indivíduos.

Fonte: Dallabrida e Ferrão (2016, p. 32), com base em Dallabrida (2006; 2007; 2010) e Dallabrida e Fernandes (2008).

O conceito de território apropriado neste estudo servirá de base para verificar como se caracteriza a trajetória de industrialização do complexo produtivo de celulose de Três Lagoas/MS, relacionado às ações do poder público, especialmente às estratégias de desenvolvimento, e às relações, ou seja, aos mecanismos de articulação existentes entre os atores que compõem este complexo.

2.2.1 O processo de territorialização do espaço

Antes de tratar sobre o processo de territorialização do espaço, faz-se necessária uma apresentação do conceito de Territorialização-Desterritorialização-Reterritorialização (TDR), que, segundo Dallabrida e Becker (2003), surgiu da derivação do conceito do território.

Como já mencionado, a territorialização refere-se à apropriação de um espaço, que, segundo os autores, pode ocorrer por meio de uma ação do setor público ou mesmo do setor privado. Para Andrade (1994), ao ocorrer uma apropriação de espaço, acontece, de forma simultânea, diferentes formas de desterritorialização, provocadas por forças externas, que é o processo de desapropriação dos atores que já estavam inseridos no território, como, por exemplo, “pela desapropriação de agricultores próximos a um rio, quando da

construção de uma barragem”, ou a incapacidade de apropriação, por exemplo, em uma região urbana, “a ocupação de áreas favelizadas pelo subempregado ou pelo desempregado resulta de formas [...] de desterritorialização, provocadas pela sua situação financeira, que os impede de morar ou continuar morando, nas áreas centrais” (DALLABRIDA; BECKER, 2003, p. 178).

Já a reterritorialização ocorre quando os desterritorializados são assentados, apropriando-se do território que haviam perdido ou daquele que nunca tiveram, o que exprime um sentimento de reconquista.

O processo de territorialização promove modificações em um território. Em alguns casos, as modificações podem ocorrer por meio de um projeto coletivo elaborado para o desenvolvimento. No entanto, para que o projeto se concretize, é preciso que a coletividade tenha consciência do pertencimento ao território.

Como mencionado, a territorialização provoca diferentes formas de desterritorialização. Mesmo um projeto de desenvolvimento pode ocasionar a desterritorialização quando não é bem elaborado, ou seja, quando não leva em consideração as realidades econômica, cultural e ambiental da região (DALLABRIDA; BECKER, 2003).

Segundo Neves (1994, p. 322), mundialmente, a formação de novos territórios está embasada “sobre os escombros da desterritorialidade, das lutas de classe ou das novas fontes especializadas de produção de mercadorias”. O uso deste novo território se dá pelo estabelecimento de infraestruturas, chamadas por Santos e Silveira (2014, p. 22) como sistemas de engenharia, e pela movimentação da sociedade e da economia. De acordo com os autores, a relevância da orientação para a criação de sistemas de engenharia, serviços e formas de organização do trabalho pode gerar dois tipos de regiões: as que mandam e as que fazem. “É nesse sentido que um território condiciona a localização dos atores, pois as ações que sobre ele se operam dependem da sua própria constituição”.

A formação do território, seu desenvolvimento e estado atual foi analisado de forma mais aprofundada por Santos (1996), por meio da criação do conceito de meio técnico-científico-informacional, que verifica a evolução das relações que se estabelecem entre a natureza e a sociedade no decorrer do tempo. Posteriormente, Santos e Silveira (2014) utilizam esse conceito para apresentar uma leitura do desenvolvimento territorial brasileiro.

Para elaborar o conceito, Santos (1996), a princípio, apresenta o meio natural, que faz referência ao período em que o homem vivia vinculado à natureza, relacionando-se ao emprego de técnicas para usufruir o meio natural, por meio de ações basicamente locais, sendo limitadas e preocupadas com a preservação. Como exemplos de atividades relacionadas ao meio natural, podem ser citadas a rotação de culturas e a agricultura itinerante, que tentam equilibrar o uso do solo.

O meio técnico estabelece uma sobreposição de objetos técnicos, isto é, mecanizados sobre os objetos naturais, revelando a inserção da tecnologia no setor produtivo. Feita de forma não igualitária, é nesse período que ocorre a Divisão Internacional do Trabalho, e onde o homem se torna menos dependente da natureza e mais dependente do uso de máquinas. Como exemplo, pode-se citar a I Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII.

É no meio técnico-científico-informacional, que ocorre a globalização, possibilitada graças à união entre técnica e ciência, que permitiu um grande avanço tecnológico. Segundo Santos (1996), esse meio representa o atual estágio do sistema de produção e a Terceira Revolução Industrial, ocorrida a partir de 1970 e reconhecida como Revolução Científica Informacional, é seu maior exemplo, por estar baseada na informação e por dotar a produção, além de muita informação, de grande quantidade de tecnologia.

Assim como no meio técnico, “a expansão desse meio técnico-científico-informacional é seletiva, com o reforço de algumas regiões e o enfraquecimento relativo de outras” (SANTOS; SILVEIRA, 2014, p. 102). Os territórios reforçados são os que detêm as informações, e onde Estado e empresas passam a exercer controle cada vez maior do território.

Para não incorrer no enfraquecimento territorial, muitas das vezes, Estados e municípios travam uma competição, segundo os autores, para a instalação de novas fábricas ou mesmo pela mudança de fábricas já estabelecidas, incidindo na denominada “guerra fiscal”. Neste processo, empresas buscam por densidade técnica, ou seja, rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, geração de energia, terrenos preparados, e por densidade normativa, que abrange proteções e atrativos legais (SILVEIRA, 1999). No entanto, para Santos e Silveira (2014, p. 296), o que é realmente importante para as empresas é o “conjunto de circunstâncias vantajosas” de acordo com as suas necessidades. As empresas buscam, na realidade, lugares que facilitem a produção.

Santos e Silveira (2014, p. 116) citam como exemplo a instalação da indústria automobilística no Brasil, que se embasou em um discurso proativo de desenvolvimento por parte do Estado e das multinacionais, relegando fatores negativos como a drenagem dos cofres públicos para garantir suas atividades. Assim, as empresas globais que representam o setor acabam por convocar o restante do território para trabalhar de acordo com os seus interesses, “de modo a assegurar um enraizamento do capital que é sempre provisório. E, como, um capital globalmente comandado não tem fidelidade ao lugar, este é continuamente extorquido”. Dessa forma, o lugar precisa conceder sempre vantagens para as empresas em troca da permanência delas.

A economia atual necessita de áreas contínuas, dotadas de infraestruturas coletivas, unitárias, realmente indissociáveis quanto ao seu uso produtivo. Mas esse equipamento chamado coletivo é, na verdade, feito para o serviço das empresas hegemônicas. Construídas com dinheiro público, essas infraestruturas aprofundam o uso seletivo do território, deixando excluída ou depreciada a maior parte da economia e da população (SANTOS; SILVEIRA, 2014, p. 140).

Apesar do conceito de meio técnico-científico-informacional ser reconhecido no meio acadêmico, Maia (2012, p. 194) o discute, afirmando que, no processo de sua construção, foi considerada de forma indireta ou de modo secundário a luta de classes. Essa “não-visão das lutas de classes nos processos de interpretação das relações sociais causa problemas tanto de ordem metodológica, mas principalmente de natureza política”. Para levantar a discussão, o autor fez uma análise da publicação de Santos (1996), além de outros textos elaborados pelo pesquisador. No entanto, o conceito elaborado por Santos (1996) será utilizado para construção desta tese, devido ao seu reconhecimento já estabelecido.

Mesmo com Santos e Silveira (2014) fazendo referência às empresas globais, é possível apropriar-se da teoria para justificar a competição existente entre Estados e municípios por grandes empresas nacionais. A teoria apresentada será utilizada para este fim.

2.2.2 A corporativização do espaço e a privatização do território

O território nacional tem possibilitado cada vez mais a circulação de homens, produtos, informações, mercadorias, dinheiro, etc., o que é chamado, por Santos e

Silveira (2014), de fluidez. Um país consegue se distinguir de outros por meio dessa fluidez, quando focaliza os investimentos na melhoria dos sistemas de engenharia que aperfeiçoam a movimentação.

Por meio dessa fluidez, Santos e Silveira (2014) observaram que o território brasileiro tem verificado um crescimento da cooperação entre as empresas, por meio da aproximação e, em alguns casos, difusão das atividades econômicas. “Os sistemas de engenharia que permitem esse relacionamento constituem recursos públicos, cujo uso privatista autoriza dizer que um novo processo ganha corpo – o da privatização do território” (SANTOS; SILVEIRA, 2014, p. 291). Dessa forma, uma pequena quantidade de empresas passa a comandar a dinâmica territorial e a vida social e econômica, transformando o território em território corporativo e, as cidades, em cidades corporativas.

Apesar de ainda existirem territórios e cidades que possuem atividades relacionadas ao próprio território, estabelecendo uma relação horizontal com a sociedade próxima, o comando pertence às empresas que têm maior poder tanto econômico quanto político. “[...] os pontos do território em que elas se instalam constituem meras bases de operação, abandonadas logo que as condições deixam de lhes ser vantajosas. As grandes empresas [...] apenas mantêm relações verticais com tais lugares” (SANTOS; SILVEIRA, 2014, p. 291).

Os pontos de interesse do território acabam por constituir uma lógica territorial que envolve produtores, fornecedores, distribuidores e compradores, sendo possível verificar a instalação dessas empresas para operação da empresa maior, oferecendo uma posição de vantagem.

O resultado, quanto ao território, é de novo o exercício de um controle parcial de certos pontos por lógicas que interessam apenas por aspectos particularizados. Quanto aos outros interesses, não respondem de forma neutra a essa ação privatista, já que tal ação tem sobre eles reflexos indiretos. A presença numa localidade de uma empresa global incide sobre a equação do emprego, estrutura do consumo consumptivo e do consumo produtivo, o uso das infraestruturas materiais e sociais, a composição dos orçamentos públicos, a estrutura do gasto público e o comportamento das outras empresas, sem falar na própria imagem do lugar e no impacto sobre os comportamentos individuais e coletivos, isto é, sobre a ética. Acrescentam-se a tudo isso as inflexões exigidas da política nos planos federal, estadual e municipal para atender às necessidades de instalação, permanência e desenvolvimento das empresas (SANTOS; SILVEIRA, 2014, p. 293).

Assim como na apropriação do conceito de Santos e Silveira (2014) sobre a guerra fiscal, a teoria aqui apresentada, embasada na realidade de empresas globais, também será utilizada para representar o uso do território por grandes empresas nacionais. Os pontos de interesse, todavia, vêm diferenciar o uso do território de acordo com a hierarquia estabelecida entre as empresas. Segundo Santos e Silveira (2014), uma empresa poderosa pode escolher seus pontos de interesse primeiro, demonstrando seu poder e relegando o resto do território às empresas menos poderosas. “E todo esse controle territorial é feito sob a tutela de um Estado Nacional privatista-corporativo” (DALLABRIDA; BECKER, 2003, p. 187).

Confirmando a anuência do Estado, Santos e Silveira (2014) afirmam que o território passa a se adequar às necessidades de produção das grandes empresas privadas, estabelecendo-se uma racionalidade privada conquistada através de recursos públicos, ou seja, é uma transferência dos recursos sociais para o setor privado.

2.2.3 O território como fonte de desenvolvimento

Uma primeira abordagem da concepção de crescimento econômico e desenvolvimento econômico, nesta seção, torna-se relevante e faz-se necessária para a compreensão da temática do território como fonte de desenvolvimento.

Segundo Dallabrida (2010), o crescimento econômico refere-se a uma variação nas atividades produtivas em termos quantitativos, ao passo que o desenvolvimento econômico deve envolver mudanças no modo de vida das pessoas, nas instituições e nas estruturas produtivas em termos qualitativos.

Para Dallabrida (2000) e Oliveira (2002), a concepção do desenvolvimento deve envolver o crescimento econômico e, também, o crescimento social, cultural e ambiental, seguida de uma melhoria de vida da população. Essa concepção é compartilhada por Furtado (2004, p. 484), quando o autor afirma que

o crescimento econômico, tal qual o conhecemos, vem se fundando na preservação de privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o desenvolvimento se caracteriza pelo seu projeto social subjacente. Dispor de recursos para investir está longe de ser condição suficiente para preparar um melhor futuro para a massa da população. Mas quando o projeto social prioriza a efetiva melhoria das condições de vida dessa população, o crescimento se metamorfoseia em desenvolvimento.

O território como fonte de desenvolvimento começa a ganhar enfoque regional. Dessa forma, o desenvolvimento regional surge como “um processo de mudança social sustentada que tem como finalidade última o progresso permanente da região, da comunidade regional como um todo e de cada indivíduo residente nela” (BOISIER, 1996a, p. 33).

As investigações acerca da região foram retomadas entre as décadas de 1980 e 1990. Antes, até a década de 1970, os estudos sobre desenvolvimento regional expunham a região como local de atração de interesses empresariais por meio de incentivos políticos, fiscais, auxílios, investimentos em infraestrutura, como intuito de criar polos de desenvolvimento (BARQUERO, 2001). A região não era considerada como entidade atuante, sendo apenas um espaço que acolhia empresas externas, fundamentada em um modelo exógeno de desenvolvimento, cuja visão serviu de embasamento para a Teoria dos Polos de Crescimento, Teoria Centro-Periferia e Divisão Internacional do Trabalho (LOPES, 2001), apresentadas, com mais ênfase, próximas seções.

2.2.3.1 Teoria dos Polos de Crescimento

Entre os anos de 1930 e 1950, o que se verificou foi um processo de discussão acerca da dinâmica do desenvolvimento econômico regional, especialmente dos países periféricos - inclusive da América Latina. Esses anos envolvem o período pós-Crise de 1929 e pós-Segunda Guerra Mundial, em que os países importadores dos grandes centros tiveram que se sustentar com a própria produção. A discussão sobre o tema trazia como intento a redução das desigualdades e a busca por soluções para o subdesenvolvimento (LIMA; SIMÕES, 2009; JESUS; SPINOLA, 2015).

Dentre os diversos autores do tema, ganha destaque, em 1955, François Perroux, economista francês, autor da Teoria dos Polos, cujos estudos fomentaram análises convergentes de outros pesquisadores e que, devido à importância de seus trabalhos, influenciaram de forma significativa a condução da política econômica mundial.

No Brasil, o que se viu foi uma forte influência da teoria sobre os planos de desenvolvimento nacionais entre os anos de 1950 e 1980 (LIMA; SIMÕES, 2009),

que serão vistos com mais ênfase na seção 2.3, que versa sobre o desenvolvimento industrial brasileiro.

Para elaborar a Teoria dos Polos, Perroux reestruturou a noção de espaço econômico, levando em consideração três classificações (PERROUX, 1967): a) espaço econômico como conteúdo de um plano, em que a empresa se relaciona com seus fornecedores e compradores; b) espaço econômico estabelecido como um campo de forças, formado por centros (ou polos) dos quais emanam forças de dispersão e atração, e de onde a empresa define sua zona de influência econômica; e c) espaço econômico definido como um conjunto homogêneo, onde firmas estabelecem relações de homogeneidade por estarem agrupadas segundo a similaridade das estruturas de produção que detêm.

O economista também analisou o processo de crescimento, afirmando que este é irregular. “O crescimento não surge em toda parte ao mesmo tempo; manifesta-se com intensidades variáveis, em pontos ou polos de crescimento; propaga-se, segundo vias diferentes e com efeitos finais variáveis, no conjunto da economia” (PERROUX, 1967, p. 164).

Além de reestruturar a noção de espaço econômico e de analisar o processo de crescimento, Perroux estabeleceu o conceito de indústria motriz e indústria movida para o desenvolvimento da Teoria dos Polos (PERROUX, 1967): a indústria motriz se desenvolve mais rapidamente que as outras indústrias estabelecidas, sendo capaz de ter uma taxa de crescimento de produto maior que a taxa média do produto da economia nacional e influenciando as outras indústrias e a economia como um todo; já a indústria movida refere-se à indústria que é influenciada pela indústria motriz. “Este é um conceito relativo, mas em geral são indústrias que constituem pontos privilegiados de aplicação das forças ou dinamismos de crescimento” (LIMA; SIMÕES, 2009, p. 8).

Dessa forma, o polo de crescimento pode ser conceituado como um conjunto de unidades motrizes de um determinado espaço econômico e geográfico, que cria um encadeamento produtivo sobre outros conjuntos de unidades (PAELINCK, 1977). Já o polo de desenvolvimento refere-se a um contexto mais amplo, que envolva mudanças na estrutura de uma região, e que incentive o surgimento de atividades satélites, que sirvam de fornecedoras de insumos para a atividade principal (SOUZA, 2005).

Devido à irregularidade do processo de crescimento, tendenciosa à concentração setorial e espacial, estudiosos da Teoria dos Polos preconizavam a importância da intervenção estatal neste processo, enfatizando o fato de que o Estado não era o principal motor do desenvolvimento, já que sofria influências dos interesses das empresas privadas.

O Estado seria essencial para o surgimento de novos mercados através de investimentos em infraestrutura e novos produtos e, no caso dos países subdesenvolvidos, a solução de seus entraves passaria também pela superação das deficiências institucionais dos mesmos (LIMA; SIMÕES, 2009, p. 26-27).

Segundo Lima e Simões (2009), a intervenção do Estado nas políticas econômicas ficou conhecida como modelo Desenvolvimentista, que buscava a integração da economia nacional por meio de uma maior participação do Estado, detentor da capacidade de influenciar, articular e investir em diversos setores produtivos e em seus atores.

O modelo Desenvolvimentista tem como foco a industrialização como a única possibilidade de solucionar as questões relacionadas ao subdesenvolvimento e à pobreza.

“Assim, entre as décadas de 1950 e 1970 este modelo se tornou predominante nos países periféricos, inclusive no Brasil, que procurou seguir todas as suas diretrizes” (LIMA; SIMÕES, 2009, p. 32), mas após esse período, o modelo se tornou infrutífero em função das mudanças nas condições econômicas internas e externas e aos poucos resultados efetivos que havia obtido até então, oriundos da “expectativa equivocada dos resultados de curto prazo para o desenvolvimento regional”.

As décadas de 1970 e 1990, segundo os autores, são marcadas pela redução significativa da intervenção do Estado na economia. Somente após a década de 1990, em que o papel do Estado de apenas buscar estabilidade econômica, passando ao mercado a atribuição de vencer o subdesenvolvimento, novamente não atinge os resultados esperados, é que se volta a discutir a importância dessa intervenção.

Uma outra teoria cujo embasamento foi o modelo exógeno de desenvolvimento foi a Centro-Periferia, abordada na seção seguinte.

2.2.3.2 Teoria Centro-Periferia

O desenvolvimento centro-periferia foi estudado por Raúl Prebisch, economista argentino que, a princípio, começou a analisar o desequilíbrio das contas externas da sua cidade natal e que posteriormente expandiu seus estudos para a América Latina e para os demais países subdesenvolvidos.

O pensamento de Raúl Prebisch sobre o desenvolvimento econômico passou por cinco etapas (PREBISCH, 1983). A primeira etapa (1943-1949) envolve seu entendimento sobre o ciclo econômico e sua rejeição às teorias do equilíbrio. Na segunda etapa (1949-1959), são desenvolvidas as principais ideias do economista: o sistema centro-periferia e a industrialização da América Latina. A terceira etapa (1959-1963) é caracterizada pela defesa da criação de um mercado comum latino-americano e pela insuficiência dinâmica da economia. Na quarta etapa (1963-1969), destaca-se a passagem de Prebisch pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento. E a quinta - e última - etapa (1970-1986, ano de sua morte) ganha destaque a proposição de uma síntese entre liberalismo e socialismo, período em que o economista se aproxima de ideias de Karl Marx (COUTO, 2007).

No sistema de relações econômicas internacionais, denominado Centro-Periferia, proposto pelo economista, o Centro refere-se aos países desenvolvidos, produtores de bens manufaturados. Já a Periferia, corresponde aos países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos que produzem produtos primários. Nesse esquema, a América Latina é parte da Periferia da economia mundial, sendo responsável pela produção de matérias-primas e alimentos para os países pertencentes ao Centro (PREBISCH, 1962), não havendo possibilidade de industrialização de novos países. Entretanto, com a ocorrência das Guerras Mundiais e, conseqüentemente, com uma grave crise econômica gerada entre elas, os países importadores de produtos manufaturados tiveram que substituir o fornecimento dos mesmos, fazendo com que passassem a enxergar o caminho da atividade industrial.

Segundo o autor, a industrialização dos países subdesenvolvidos possibilitaria a participação no progresso técnico, que poderia elevar o padrão de vida da população. O esquema da divisão internacional do trabalho, fruto da propagação desse progresso técnico, mostra um desequilíbrio nos benefícios que chegam aos Centros e às Periferias. Neste esquema, os países de produção primária se

beneficiam por meio do intercâmbio internacional, não sendo necessário que se industrializem. No entanto, ao afirmar que os preços dos produtos primários se desvalorizam em relação aos preços dos produtos manufaturados, o autor expõe a inviabilidade do esquema.

A deterioração dos termos de intercâmbio e o próprio processo de industrialização (que necessitava de importações) eram os motivos apontados por Prebisch que levavam os países periféricos a desequilíbrios em seus balanços de pagamentos. Creditava, contudo, a grande culpa do desequilíbrio ao baixo coeficiente de importações dos Estados Unidos (COUTO, 2007, p. 51).

Para Prebisch (1988), a industrialização da América Latina é um dos caminhos para enfrentar o desequilíbrio externo, combinando as exportações com a substituição de importações. O pensamento de substituir as importações se baseia na busca por novas linhas de produção por meio da cooperação tecnológica com os países do centro, ou seja, importando o primordial para o desenvolvimento, fazendo surgir um campo promissor de exploração de tecnologia já desenvolvida.

Apesar do destaque dado à industrialização, o economista reconhecia a importância da agricultura no cenário nacional e internacional, mas, ao mesmo tempo, censurava o enriquecimento dos proprietários de terras e a posse do solo (COUTO, 2007), preconizando a necessidade de uma reforma agrária.

Para o economista, outros possíveis caminhos fundamentais para se atingir o desenvolvimento estão baseados no comércio internacional, por meio da criação de um mercado comum da América Latina e do direito dos países comprarem e venderem nos melhores mercados, e no desenvolvimento de uma Teoria da Transformação, “onde, pela transformação do sistema, se buscariam novas formas de acumulação e distribuição de renda” (COUTO, 2007, p. 61).

Dentre as críticas enfrentadas por Prebisch, segundo o autor, destaca-se a realização dos estudos por meio de uma ótica estritamente econômica, o que o levava a não se preocupar com distribuição de renda, por acreditar que essa seria feita de forma automática pelo desenvolvimento.

O tema do desenvolvimento de países periféricos passou a ser mais debatido em meados do século XIX. Mas as discussões a respeito da desigualdade entre países têm ganhado mais força com a Divisão Internacional do Trabalho, abordada na próxima seção.

2.2.3.3 Divisão Internacional do Trabalho

A Divisão Internacional do Trabalho (DIT) refere-se à divisão produtiva em âmbito mundial, envolvendo países desenvolvidos e emergentes.

Os países emergentes ou em desenvolvimento que obtiveram uma industrialização tardia e que possuem economias ainda frágeis e passíveis de crises econômicas oferecem aos países industrializados um leque de benefícios e incentivos para a instalação de indústrias, tais como a isenção parcial ou total de impostos, mão-de-obra abundante, entre outros (FREITAS, 2017, p. 1).

Essa divisão caracteriza a especialização dos países, ou seja, cada país fica designado a fabricar um produto ou parte dele – que será utilizado na fabricação de um produto maior, de acordo com os benefícios e incentivos ofertados no país (FREITAS, 2017). No caso do Brasil, o que predomina é a produção de *commodities*, o que contribuiu para fazer do agronegócio uma das principais atividades econômicas desenvolvidas no país.

Segundo Bukharin (1984), as formas de troca entre os países são resultantes de duas condições da DIT: a) condições naturais, em que os países trocam mercadorias que não conseguem produzir devido a condições climáticas e de solo; e b) condições sociais, originárias do desenvolvimento da força produtiva, em que os países não são capazes de produzir determinada mercadoria.

No entanto, segundo o autor, as condições naturais perdem a importância com o desenvolvimento do comércio, já que se tornam condições constantes, ganhando relevância, dessa forma, as condições sociais, que, com o aumento da desigualdade da força produtiva entre os países, amplia a DIT.

Relacionada à ampliação da divisão entre os países, a desigualdade criada entre eles é a maior crítica à DIT, em que os países emergentes adquirem tecnologia a preços altos enquanto os produtos exportados por esses mesmos países não atingem os mesmos preços, nem ao menos preços satisfatórios, favorecendo somente os países desenvolvidos (FREITAS, 2017), como é o caso do Brasil, que ainda faz parte dos países fornecedores de produtos primários, devido, segundo o autor, ao modo com que foi industrializado. A industrialização tardia normalmente é o que determina esse tipo de especialização.

Nas últimas décadas, o que se tem visto é uma desindustrialização dos países desenvolvidos, ocorrendo uma mudança da produção industrial para alguns países emergentes, que possuem baixos salários e condições favoráveis à produção (MARQUES; PINHEIRO, 2015). Enquanto esse deslocamento ocorre, o setor de alta tecnologia tem se tornado o principal investimento das organizações nos países desenvolvidos, que têm se especializado no desenvolvimento de projetos voltados à inovação (LÜTHJE, 2006).

Apesar de eficiente em muitos casos, o modelo de desenvolvimento exógeno, de atração de empresas para o desenvolvimento, não atingiu, em muitas das vezes, o seu objetivo (BARQUERO, 2001), como pode ser visto no caso do Brasil. Então, na década de 1980, surge o modelo endógeno de desenvolvimento.

2.2.3.4 Dinâmica territorial de desenvolvimento

A partir dos anos 1980, as comunidades regionais passam a desenvolver um sentido de valorização do território, tentando tornar mais eficientes seus sistemas (BOISIER, 1996a), é quando se dá início aos estudos sobre as teorias do desenvolvimento endógeno. Nesse período, a elaboração de políticas para o desenvolvimento passa a ser administrada por governos locais e regionais, ganhando cada vez mais força (BOISIER, 1996a; VASCONCELLOS; GARCIA, 1998; DALLABRIDA, 2000; BARQUERO, 2001; BASSAN; SIEDENBERG, 2008), e trazendo grandes modificações tanto para o território como para o setor produtivo (MARTINS, 2002).

No entanto, segundo Lopes (2001, p. 101), antes mesmo do final da década de 1980, a abordagem do desenvolvimento endógeno se mostrou insuficiente. Dessa forma, a partir da década de 1990, surgem novas abordagens que ressaltam “as estratégias organizacionais das empresas [...]”, as quais passam a levar em consideração “as interações estabelecidas num dado quadro territorial entre empresas, entre instituições, entre empresas e instituições – e a configuração da organização espacial daí resultante”.

Foi através da perspectiva endógena que o tema do desenvolvimento regional começou a ser debatido sobre a vertente das políticas descentralizadas, especialmente em regiões distantes dos chamados grandes centros. As empresas passam a ser analisadas por três esferas: a) econômica, que envolve a relação entre

as próprias empresas.; b) social, relacionada à estrutura social e às condições para a coesão social; e c) territorial, em que a organização do território está atrelada à estrutura de governança, com base no plano local (TAPIA, 2005).

No modelo endógeno, a atividade organizada pelos próprios atores de desenvolvimento é fator que o determina e que estabelece a capacidade competitiva de uma região (LORENZO; FONSECA, 2008), que podem modificar grandemente a forma de produção e o território. Por isso, ganha relevância a articulação entre os diversos atores de desenvolvimento, que são representados pelo governo e pelas instituições públicas e privadas, cada um desempenhando um papel determinante para contribuir com o desenvolvimento (BUARQUE, 2004).

De acordo com Lopes (2001), a teoria do desenvolvimento endógeno evolui para a dinâmica endógena do território, também chamada de dinâmica territorial do desenvolvimento por Dallabrida e Becker (2003), termo que será apropriado para a construção deste trabalho.

Segundo Dallabrida e Becker (2003 apud DALLABRIDA; SIEDENBERG; FERNÁNDEZ, 2004, p. 16),

[...] a dinâmica territorial do desenvolvimento diz respeito às diferentes formas dos atores-agentes e organizações-instituições locais ou regionais organizarem-se para atuarem no processo de desenvolvimento de um determinado âmbito espacial (município-região-território). Constitui-se na opção de organização assumida pelos atores-agentes e organizações-instituições locais e regionais para viabilizar o desenvolvimento. Resulta de um processo com duas direções: da dimensão global do desenvolvimento, que impõe seus interesses econômico-corporativos sobre o território, e da reação da sociedade organizada, movendo-se, principalmente, pela defesa da vida (humana e do meio ambiente). É ressaltada, assim, a relação dialética entre global e local, território e desenvolvimento.

A principal mudança com relação às abordagens anteriores refere-se ao fato de que a dinâmica territorial do desenvolvimento leva em consideração a interação entre as empresas e os atores institucionais do desenvolvimento, analisando a dinâmica organizacional dessas empresas e do território na criação de recursos (LOPES, 2001).

Com base nas abordagens e conceitos apresentados, o conceito de dinâmica territorial de desenvolvimento apropriado neste estudo é apresentado no Box 2.

Box 2 – Conceito de dinâmica territorial de desenvolvimento

Dinâmica territorial de desenvolvimento refere-se à organização assumida pelos diferentes atores de desenvolvimento para atuar no processo de desenvolvimento de um município, região ou território, levando em consideração a interação existente entre eles e analisando a dinâmica territorial das empresas e do território na criação de recursos. Tais atores de desenvolvimento são representados pelo governo e pelas organizações públicas e privadas.

Fonte: Adaptado de Lopes (2001), Dallabrida e Becker (2003) e Buarque (2004).

O conceito apresentado no Box 2 servirá para embasar a verificação das ações do Poder Público Municipal, especialmente as estratégias de desenvolvimento, elaboradas para o município de Três Lagoas/MS no que tange ao complexo produtivo de celulose, além de contribuir para identificar as relações, ou seja, aos mecanismos de articulação existentes entre os atores que o compõem.

2.3 Competências territoriais para o desenvolvimento

As competências territoriais para o desenvolvimento são abordadas neste estudo com o intuito de contribuir, também, para a identificação das estratégias de desenvolvimento do Poder Público para o município de Três Lagoas, além de verificar a sinergia existente no complexo produtivo de celulose, resultante dos mecanismos de articulação e das competências territoriais.

Contribuindo com a temática de competência, Prahalad e Hamel (1998), propõem o conceito de *core competence*, conhecido como competências essenciais. Segundo os autores, competência é a capacidade que a organização tem de lidar com recursos para a produção de bens e serviços. Um recurso, segundo Mills et al. (2002, p. 19), “é algo que sua organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário”, podendo ser tangível, como edifícios e equipamentos, e intangível, como as habilidades, experiências e conhecimentos dos empregados.

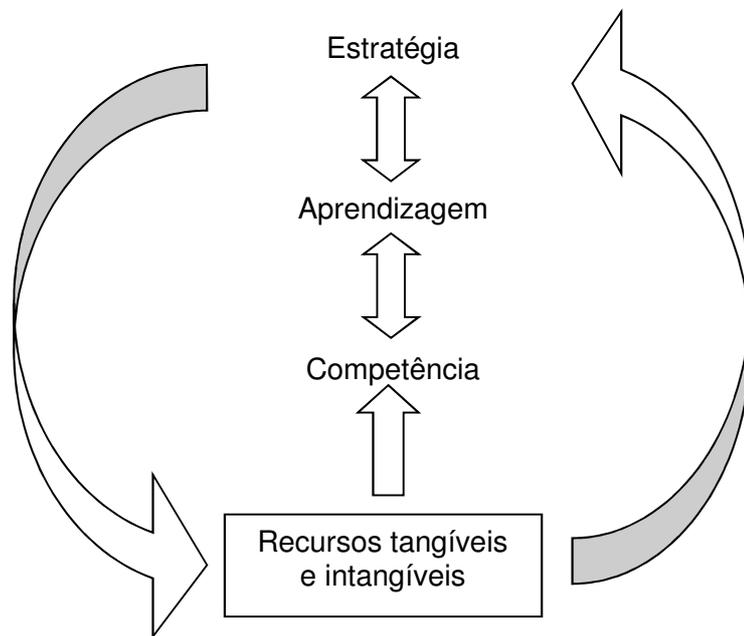
As competências essenciais diferem das competências organizacionais. As competências organizacionais, segundo os autores, estão relacionadas às habilidades necessárias para cada função, já as competências essenciais são as que garantem diferenciação e vantagem competitiva às empresas.

Neste trabalho, será considerado o Poder Público município de Três Lagoas como a organização que precisa lidar com as competências essenciais e os recursos a fim de elaborar estratégias para o desenvolvimento.

Fleury e Fleury (2004) afirmam que a competitividade de uma organização é definida pela relação entre a estratégia organizacional e suas competências. Dessa forma, ao se enfatizar a importância dos recursos, o processo que formula a estratégia e forma as competências se torna um círculo que se retroalimenta, ou seja, as competências se formam devido à existência de recursos e as estratégias são definidas com base nesses recursos, formando as competências essenciais.

Conforme os autores, “a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 46), conforme pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 – Estratégia e competências essenciais



Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 46).

É relevante identificar os fatores que determinam a competência territorial para que possam contribuir com as pesquisas sobre desenvolvimento do município de Três Lagoas/MS, relacionado às estratégias de desenvolvimento do Poder Público Municipal e às sinergias resultantes da competência territorial.

Dadas as definições, pode-se conceituar a noção de competências territoriais, que será apropriada para efeitos específicos deste trabalho, como apresentado no Box 3, com base em Vieira (2012).

Box 3 – Conceito de competências territoriais

Competências territoriais se constituem de todas as vantagens específicas, existentes ou criadas no território, por meio da proatividade e ação voluntária das comunidades locais e de seus governos. A condição essencial para a formação de competências territoriais é a existência de sistemas de governança, lideranças empresariais/institucionais e sistemas de administração pública, os quais, se bem articulados, são capazes de gerar sinergias inter-atores que produzam: 1) profundo comprometimento entre as pessoas para trabalhar além das fronteiras organizacionais; 2) habilidade para lidar com imprevistos e incertezas, além de assegurar a capacidade rotineira da autorregulação; 3) consciência coletiva de que os recursos devam ser preservados para não se esgotarem ao longo do tempo; 4) clareza e transparência nas comunicações, especialmente nos processos de persuadir, negociar, coordenar e ensinar os parceiros envolvidos.

Fonte: Vieira (2012, p. 90).

Elaborada a revisão de literatura, apresenta-se, na seção seguinte, as contribuições teóricas ao estudo com base nos conceitos elaborados e apropriados para a realização deste trabalho, apresentando, também, o modelo de análise da trajetória industrial e articulação produtiva.

2.4 Contribuições teóricas ao estudo

Para uma melhor compreensão da sustentação teórica deste trabalho, foi elaborada uma síntese de contribuição teórica, que pode ser visualizada no Quadro 4, dos principais autores que contribuem com o tema abordado no trabalho: a trajetória industrial e no modelo de articulação produtiva.

A apropriação das contribuições teóricas na pesquisa mostra os elementos que serão utilizados para análise dos dados, também conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Síntese das contribuições teóricas ao estudo

Fundamentação teórica	Elementos para análise	Autores
Teorias da Localização Industrial	Fatores locacionais tradicionais somados aos fatores locacionais contemporâneos	Weber (1909) Christaller (1966) Lösch (1954) Isard (1956)
Território	Fração do espaço historicamente construída através das inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial, apropriada a partir de relações de poder sustentadas em motivações políticas, sociais, ambientais, econômicas, culturais ou religiosas, emanadas do Estado, de grupos sociais ou corporativos, instituições ou indivíduos.	Dallabrida e Ferrão (2016) Dallabrida (2006; 2007; 2010) Dallabrida e Fernandes (2008).
Dinâmica Territorial de Desenvolvimento	Governo e organizações públicas e privadas organizados para atuar no processo de desenvolvimento de um município, região ou território, levando em consideração a interação existente entre eles.	Lopes (2001) Dallabrida e Becker (2003) Buarque (2004)
Competências Territoriais	Vantagens específicas, existentes ou criadas no território, por meio da proatividade e ação voluntária das comunidades locais e de seus governos. A condição essencial para a formação de competências territoriais é a existência de sistemas de governança, lideranças empresariais/institucionais e sistemas de administração pública, os quais, se bem articulados, são capazes de gerar sinergias inter-atores que produzam: 1) profundo comprometimento para trabalhar além das fronteiras organizacionais; 2) habilidade para lidar com imprevistos e incertezas, além de assegurar a autorregulação; 3) consciência coletiva de que os recursos devam ser preservados; 4) clareza e transparência nas comunicações.	Vieira (2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

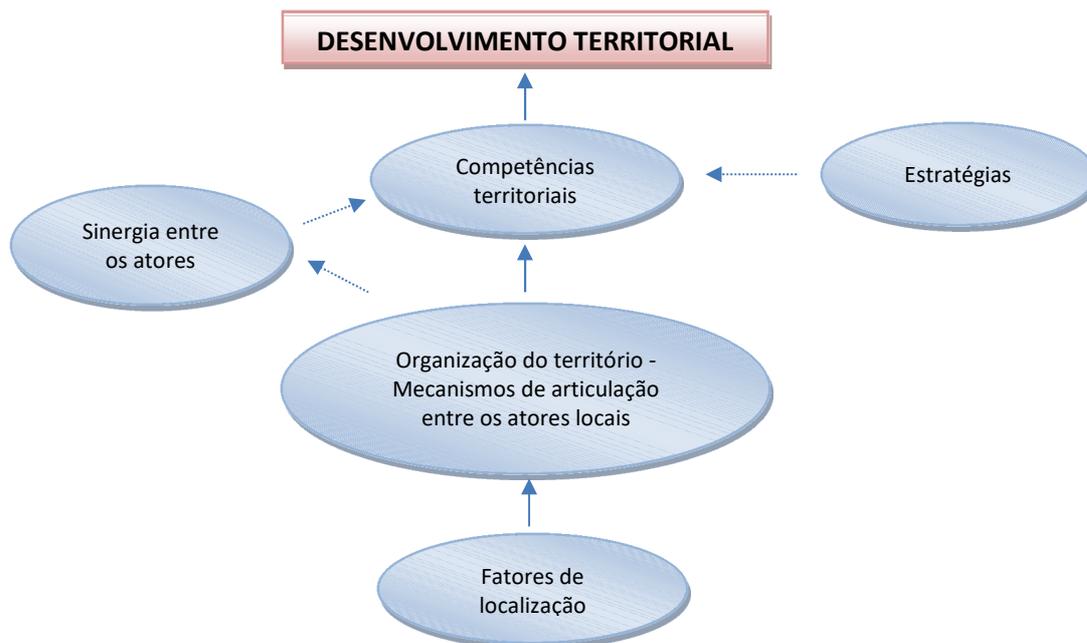
Os fatores utilizados para atração de empresas podem fazer com que haja uma concentração geográfica de empreendimentos, os quais colaboram para o desenvolvimento de um território. As articulações entre os agentes deste território, quais sejam governo e empresas públicas e privadas, podem contribuir para a

criação de sinergias que, quando bem organizadas, resultam em competências territoriais, ou seja, aumentam a capacidade do território em lidar com recursos tangíveis e intangíveis para obter vantagens competitivas. A obtenção dessas vantagens está relacionada à formulação de estratégia por parte dos agentes e às competências desenvolvidas, que, quando bem articuladas, podem gerar desenvolvimento territorial.

Essa apropriação da teoria visa a contribuir para a elaboração do modelo de análise que será utilizado para a investigação da trajetória industrial e articulação produtiva do município de Três Lagoas/MS.

Com base na teoria apropriada, apresenta-se o argumento central da tese, por meio da Figura 3.

Figura 3 – Esquema do argumento central da tese



Fonte: Elaborada pela autora.

Na seção seguinte, é apresentado o método escolhido para descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção é apresentada a metodologia de pesquisa que foi utilizada na elaboração deste estudo, bem como sua estruturação. O capítulo está segmentado da seguinte forma: abordagem e tipo de pesquisa; construção do modelo analítico de análise empírica; procedimentos técnicos para realização do estudo; definição e caracterização dos atores entrevistados; e organização e procedimentos para análise dos dados coletados.

3.1 Abordagem e tipo de pesquisa

A pesquisa apresentada possui uma abordagem qualitativa por priorizar a análise e compreensão dos efeitos do sistema de desenvolvimento industrial sobre o meio em que se localiza, qual seja o município de Três Lagoas, no Estado do Mato Grosso do Sul.

Creswell (1998) define a pesquisa qualitativa como um processo que visa explorar um problema social ou humano, cujo entendimento se dá com base na tradição metodológica.

Com relação às taxonomias, é possível estabelecer dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2010). Com relação aos fins, essa pesquisa é classificada como uma pesquisa descritiva e, quanto aos meios, é uma pesquisa documental e de campo.

A pesquisa descritiva é utilizada para se conhecer a essência do fenômeno, no que tange à sua natureza, à sua composição e aos processos que nele se realizam (RUDIO, 2011). Um investigador pode utilizar esse tipo de pesquisa quando tem por objetivo relatar as características do fenômeno, sem ter a intenção de explicá-lo. A explicação é realizada posteriormente por outros níveis de pesquisa, que utilizarão como base a pesquisa descritiva (ACEVEDO; NOHARA, 2009).

Segundo Gil (1996, p. 46), o objetivo principal da pesquisa descritiva é a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Rudio (2011) afirma que, na pesquisa descritiva, o pesquisador não interfere na realidade, buscando apenas conhecê-la e analisá-la por meio dos relatos dos acontecimentos.

Com relação aos meios, esta pesquisa é documental e de campo. A utilização da pesquisa documental justifica-se pela utilização de leis e decretos governamentais, além de registros em arquivos e documentos oficiais de organizações e instituições, que estejam relacionados ao objeto de estudo. Já a pesquisa de campo foi utilizada para realização das entrevistas com os atores envolvidos.

3.2 Construção do modelo analítico de análise empírica

Por meio dos pressupostos teóricos do estudo, elaborou-se o modelo de análise da trajetória industrial e articulação produtiva, com foco nos principais autores que contribuem com o tema. O modelo foi criado para elencar os elementos necessários para identificar a trajetória industrial e a articulação produtiva existentes no complexo de celulose em Três Lagoas/MS e pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Modelo de análise da trajetória industrial e articulação produtiva

Fundamentação teórica	Elementos para análise da trajetória industrial e articulação produtiva
Teorias da Localização Industrial	Fatores locacionais tradicionais somados aos fatores locacionais contemporâneos
Território	Fração do espaço historicamente construída através das inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial, apropriada a partir de relações de poder sustentadas em motivações políticas, sociais, ambientais, econômicas, culturais ou religiosas, emanadas do Estado, de grupos sociais ou corporativos, instituições ou indivíduos.
Dinâmica Territorial de Desenvolvimento	Governo e organizações públicas e privadas organizados para atuar no processo de desenvolvimento de um município, região ou território, levando em consideração a interação existente entre eles.
Competências Territoriais	Vantagens específicas, existentes ou criadas no território, por meio da proatividade e ação voluntária das comunidades locais e de seus governos. A condição essencial para a formação de competências territoriais é a existência de sistemas de governança, lideranças empresariais/institucionais e sistemas de administração pública, os quais, se bem articulados, são capazes de gerar sinergias inter-atores que produzam: 1) profundo comprometimento para trabalhar além das fronteiras organizacionais; 2) habilidade para lidar com imprevistos e incertezas, além de assegurar a autorregulação; 3) consciência coletiva de que os recursos devam ser preservados; 4) clareza e transparência nas comunicações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, a construção do modelo analítico de análise da trajetória industrial e articulações produtivas abordou os preceitos da Teorias da Localização Industrial, do Território, da própria Dinâmica Territorial de Desenvolvimento, se estendendo às Competências Territoriais.

3.3 Procedimentos técnicos para realização do estudo

O estudo foi realizado em duas etapas: 1) por meio de pesquisa em fontes secundárias, com base em leis e decretos do Governo Municipal, além de registros em arquivos e documentos oficiais das organizações e entidades selecionadas; e 2) por meio de um estudo empírico realizado nas organizações, associações e entidades escolhidas, em instituições de ensino e no poder público local que constituirão os atores centrais desta pesquisa e que fornecerão os dados primários.

As duas etapas estabelecidas para este estudo visam contemplar o processo de triangulação das fontes de evidências: pesquisa documental, registros em arquivos e entrevistas.

A fim de contemplar a primeira etapa do estudo – pesquisa em fontes secundárias – foram utilizados leis e decretos, registros em arquivos, documentos oficiais e publicações em geral, em que foram envolvidas as seguintes fontes de dados:

- a) Documentos oficiais do Poder Público Municipal: Leis, Plano Diretor, Plano Plurianual, Boletins, Mapa da Recuperação Econômica, Programa de Apoio à Gestão Pública;
- b) Documentos oficiais de organizações públicas, privadas e do terceiro setor, como o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável, o Diagnóstico de Competitividade e Desenvolvimento Econômico de Três Lagoas, o Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores (PQF), o programa de mobilização de lideranças e o Mapa de Oportunidades do Município de Três Lagoas;
- c) Mídia eletrônica: notícias relevantes de jornais e revistas;
- d) Base de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); e
- e) Teses, dissertações e artigos acadêmicos relacionados ao tema estudado.

Contemplando a segunda etapa do estudo, a etapa empírica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores considerados relevantes no complexo produtivo de celulose.

A elaboração do roteiro de entrevista ocorreu com base na fundamentação teórica elencada, com o intuito de se identificar elementos locais, além da existência de fluxos e interações interligados à dinâmica de desenvolvimento do território, bem como ao desenvolvimento de competências territoriais.

A primeira versão do roteiro de entrevista continha nove perguntas, divididas em três blocos: a) fatores locais – realizadas somente com as indústrias de celulose; b) desenvolvimento local/regional e do complexo produtivo de celulose; e c) relações de cooperação e confiança. Após a validação do instrumento, que se deu por meio de entrevista realizada com um fornecedor do complexo, foi feita uma reformulação do roteiro, devido às dificuldades encontradas na compreensão das perguntas por parte do entrevistado.

Ficaram, então, estabelecidas quatro perguntas - sendo uma específica para as indústrias de celulose -, que também foram segmentadas em três blocos: a) fatores locais b) desenvolvimento local/regional; e c) relações de cooperação. O roteiro estabelecido pode ser visto no Apêndice A.

A escolha da realização de entrevistas semiestruturadas justifica-se pelo fato de que as questões elaboradas servem para nortear o entrevistador, mas, principalmente, pela existência de especificidades, que são apresentadas por cada ator selecionado, já que é possível formular novas perguntas de acordo com a profundidade pretendida pelo autor, caso seja apontado algum tema relevante à elaboração do trabalho.

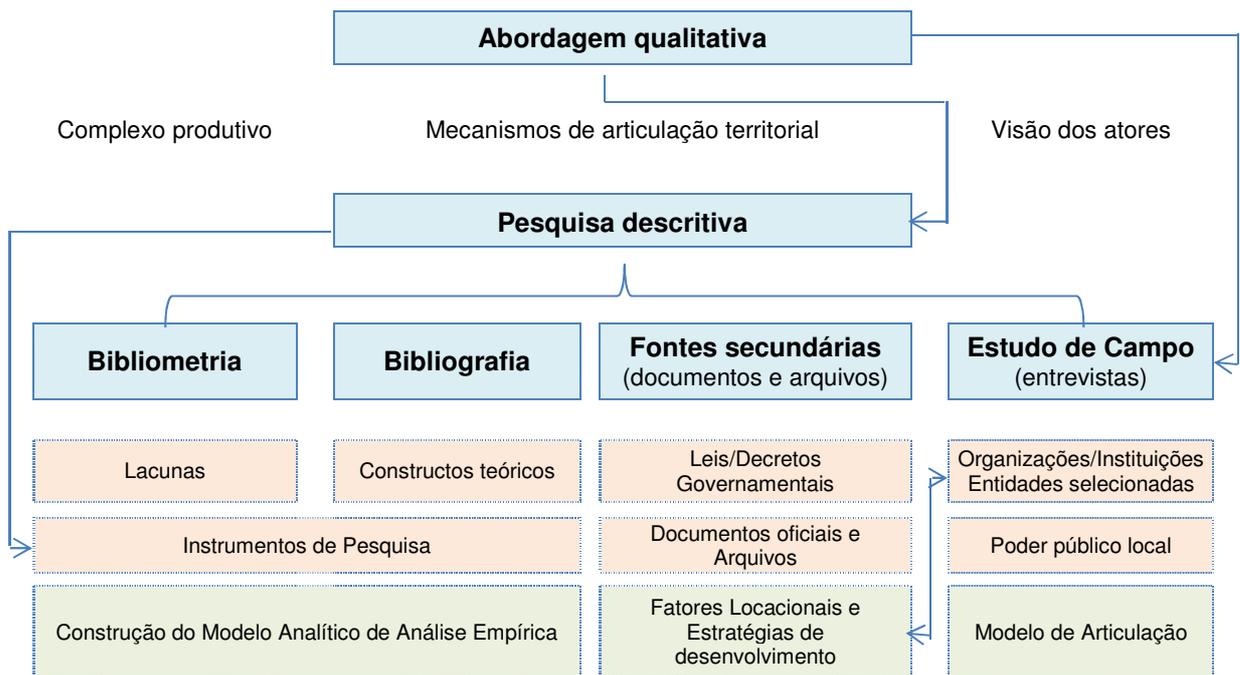
Os dados foram coletados entre os meses de setembro e outubro de 2017. É válido ressaltar que a coleta de dados foi realizada em um período de crise fiscal e econômica que o país vem enfrentando desde o ano de 2014. Concomitante à crise fiscal e econômica, a crise política que se instalou no país atingiu de forma direta o município de Três Lagoas: com as investigações da operação Lava Jato¹, estão paralisadas, há quase três anos, as obras da Unidade de Fertilizantes Nitrogenados,

¹ “A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobras, maior estatal do país, esteja na casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolve a companhia” (MINISTERIO PÚBLICO FEDERAL, 2017, p. 1).

a UFN 3, da Petrobras. Com cerca de 80% de sua planta física construída, a paralisação da unidade e a ausência de uma previsão para retomada das obras geraram um grande impacto na economia do município.

Para demonstrar a estruturação e o embasamento deste trabalho, foi elaborada a Figura 5, que reflete o *framework* (arcabouço conceitual) da pesquisa.

Figura 5 – *Framework* da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A Figura 5 sintetiza todas as etapas para a construção do trabalho, desde a pesquisa bibliométrica para identificação de lacunas para a pesquisa até a definição metodológica e dos atores que serão entrevistados.

Na próxima seção, são apresentadas como foi estabelecida a amostra e as características dos atores entrevistados.

3.4 Definição e caracterização dos atores entrevistados

A escolha dos atores para entrevista foi realizada com base nos agentes que compõem o complexo produtivo de celulose do município de Três Lagoas, quais sejam governo e organizações públicas e privadas. Dessa forma, pode-se afirmar que a amostra desta pesquisa é considerada não-probabilística, devido ao fato de se

escolher, especificamente, organizações que se enquadram na busca pelo objetivo deste estudo. No caso dos fornecedores e clientes, a escolha é feita de forma aleatória.

A princípio entrou-se em contato, por telefone, com as duas indústrias de celulose instaladas no município, sete fornecedores, quatro instituições de ensino, uma associação que representa os trabalhadores, uma associação que representa as empresas, um representante do poder público local e um cliente, totalizando dezessete atores considerados relevantes para o complexo. O contato via telefone objetivou identificar os profissionais que poderiam ser entrevistados, ou seja, os profissionais mais esclarecidos a respeito do tema pesquisado, além de obter o endereço de e-mail destes.

Após o contato via telefone, foi enviado um e-mail com uma carta de apresentação da pesquisa, de acordo com o Apêndice B, em que também se apresentava um documento de declaração de matrícula. Além da carta de apresentação, foi enviado um documento de solicitação de entrevista, conforme Apêndice C, que também continha o roteiro da mesma – Apêndice A.

Dos dezessete atores identificados, o retorno foi positivo com dez, sendo uma indústria de celulose, dois fornecedores, três instituições de ensino, uma associação que representa os trabalhadores, uma associação que representa o comércio e a indústria, um representante do poder público e um cliente. Houve tentativa de contato por mais quatro vezes com os demais atores, mas não foi possível encontrar respondentes durante o período da realização das entrevistas, que ocorreu em dois momentos: quatro dias no começo do mês de outubro de 2018 e um dia no final do mesmo mês. Entre os motivos alegados encontraram-se a falta de tempo para atender (quatro fornecedores e uma instituição de ensino), não saber quem pode atender, devido a mudanças estruturais recentes (uma indústria de celulose) e não ter autorização de informar o contato de algum profissional competente para responder à entrevista (um fornecedor).

Com exceção da indústria de celulose e de uma instituição de ensino que responderam às questões via e-mail e por telefone, com os demais foi possível realizar entrevistas pessoais, utilizando-se de gravação de áudio para posterior transcrição. Destaca-se que, das oito entrevistas realizadas pessoalmente, duas foram remarcadas devido a questões de agenda dos entrevistados.

Após a realização da entrevista em uma das Instituições de Ensino, verificou-se a necessidade de coletar os dados de uma entidade que presta serviços de suporte às empresas. Diferentemente dos outros atores, foi feita uma visita à entidade, a fim de marcar uma entrevista. No entanto, a disponibilidade dos profissionais permitiu realizar a entrevista já no momento da visita. Dessa forma, obteve-se onze respondentes para a confecção do trabalho.

Quando da realização da entrevista, o profissional era convidado a assinar um termo de consentimento livre e esclarecido, em que eram descritas informações sobre a pesquisa e assegurado o anonimato do entrevistado e da empresa, como apresentado no Apêndice D. A duração de dez entrevistas foi de trinta minutos. Somente a entrevista com o Poder Público que excedeu esse tempo, chegando a quase duas horas.

Quadro 6 – Caracterização dos atores entrevistados

Ator	Identificação no trabalho	Profissional(ais) entrevistado(s)	Forma
Indústrias de celulose	Indústria de Celulose A	Gerente Geral Industrial e Coordenador de Relações Corporativas	Telefone e via e-mail
Fornecedor de serviços	Fornecedor A	Gerente Operacional	Entrevista pessoal
Fornecedor de bens e serviços	Fornecedor B	Coordenador de Serviços	Entrevista pessoal
Instituição de ensino	Instituição de Ensino A	Professores	Entrevista pessoal
Instituição de ensino	Instituição de Ensino B	Professor Supervisor de Química/Celulose e Meio Ambiente	Entrevista pessoal
Instituição de ensino	Instituição de Ensino C	Diretor	Via e-mail
Associação que representa os trabalhadores	Associação A	Presidente	Entrevista pessoal
Associação que representa as empresas	Associação B	Presidente	Entrevista pessoal
Entidade de suporte às empresas	Entidade A	Gerente e Analista	Entrevista pessoal
Poder Público Municipal	Poder Público	Diretor na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia	Entrevista pessoal
Clientes da indústria de celulose	Cliente A	Gerente Industrial	Entrevista pessoal

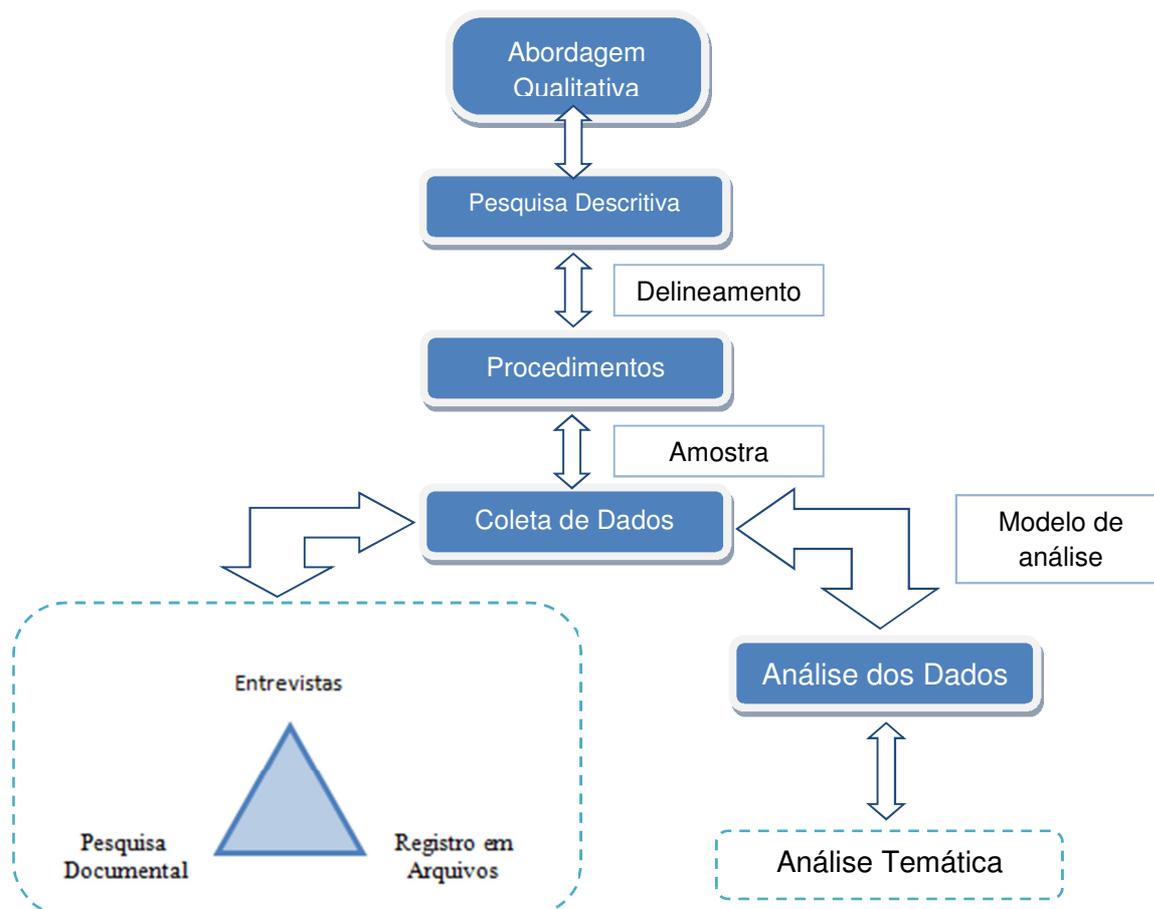
Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 6, são apresentados os atores selecionados, como estes estão identificados no trabalho, o cargo dos profissionais que responderam às perguntas e a forma com que foi realizada a pesquisa. Todos os profissionais foram tratados no gênero masculino a fim de preservar a identidade dos mesmos.

3.5 Organização e procedimentos para análise dos dados coletados

Concomitante à realização das entrevistas, efetuou-se a transcrição dos áudios e a inserção dos documentos utilizados, que totalizou setenta e cinco páginas, digitadas com fonte Arial, tamanho doze e espaçamento entre linhas um e meio. As respostas foram analisadas por meio de análise temática - uma das técnicas utilizadas em investigações qualitativas.

Figura 6 – Síntese da metodologia proposta para o estudo



Fonte: Elaborada pela autora.

Após a transcrição, foram realizados os três passos indicados por Bardin (1977), para procedimento de análise temática: a) pré-análise dos dados coletados, a fim de situar o pesquisador do material obtido para que este possa se organizar; b) exploração do material, em que foram feitos recortes com base nos dados e nas categorias de estudo; e c) tratamento dos resultados e interpretação, em que são condensadas e destacadas as informações da análise.

Para ilustrar a metodologia apresentada, a Figura 6 sintetiza as etapas dos procedimentos metodológicos que foram utilizadas para elaboração do trabalho, desde a escolha da abordagem até a análise dos dados.

4 RESULTADOS OBTIDOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na pesquisa em fontes secundárias e no estudo empírico realizado, de acordo com o ponto de vista de cada ator de desenvolvimento do complexo produtivo de celulose de Três Lagoas/MS, além de se realizar a análise e discussão desses resultados.

A seção está dividida em: caracterização do campo da pesquisa; as indústrias de celulose e os fatores de localização/atração; as articulações produtivas no complexo de celulose; as estratégias do Poder Público Municipal referentes ao desenvolvimento; e análise e discussão dos resultados.

4.1 Caracterização do campo da pesquisa

O município de Três Lagoas está situado na região conhecida como Bolsão do Estado de Mato Grosso do Sul (MS), com sede localizada a 339 km da capital, Campo Grande.

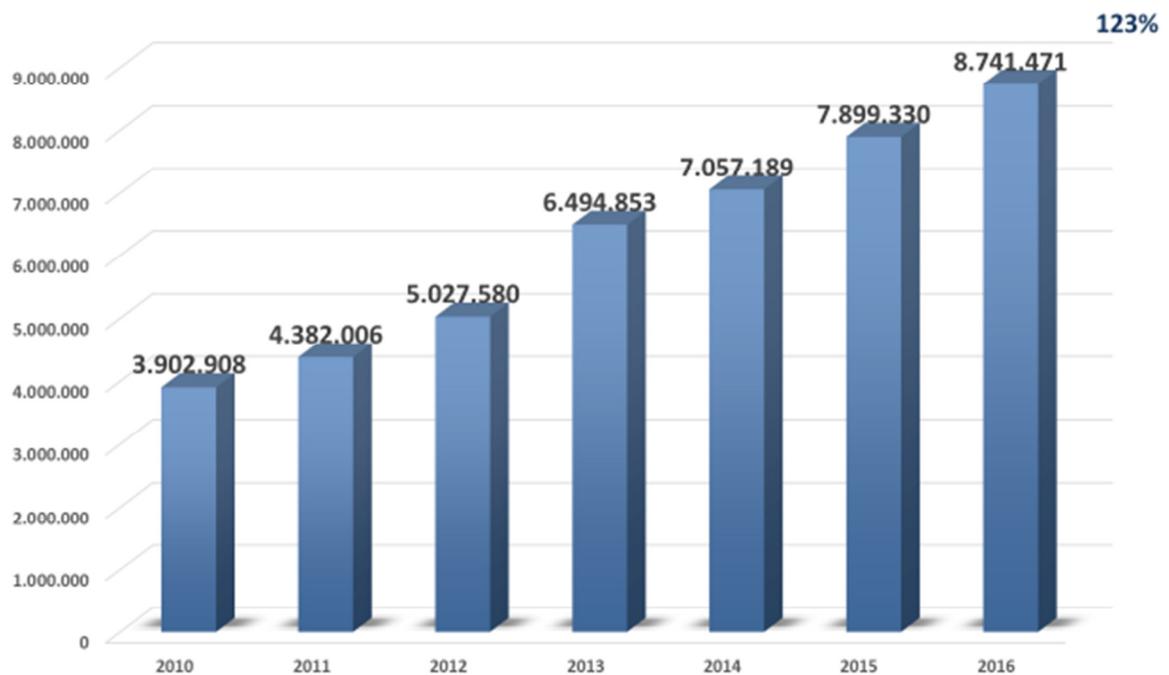
Segundo relatório da Entidade A, “o município tem apresentado um acelerado ritmo de crescimento econômico e, em consequência, demográfico, determinado por grandes investimentos industriais realizados no município e região. Atraídas por incentivos fiscais, grandes empresas construíram empreendimentos de grande porte que, por sua vez, atraíram a instalação de empresas de porte médio, fornecedoras dessas grandes indústrias, e aqueceram o mercado das pequenas empresas, tanto no atendimento às demandas das novas empresas, como às necessidades da população em crescimento.

O município tinha, em 2014, 111.652 habitantes, segundo estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A população do município cresceu 41% entre 2000 e 2014, em ritmo mais rápido que a média do Estado de Mato Grosso do Sul, que foi de 26%. A taxa média de crescimento anual da população de Três Lagoas neste período foi de 2,50% e a do Estado de 1,67%”.

Com relação ao Produto Interno Bruto (PIB) nominal do município, houve um crescimento de cerca de 123% entre os anos de 2010 e 2016, como pode ser visto no Gráfico 1, elaborado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Três Lagoas/MS.

Esse relevante crescimento do PIB, de acordo com informações da entrevista com o Diretor na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, está relacionado aos *“investimentos em cadeias produtivas e infraestrutura, na cidade de Três Lagoas, que somam R\$ 42 milhões entre os anos de 2000 e 2017. De 2015, pra cá você tem uma queda da produção, embora a estimativa de PIB de Três Lagoas, para 2017, é de 9 bilhões. E aí a gente tem essa escalada do crescimento do PIB”*.

Gráfico 1 – Evolução do PIB nominal de Três Lagoas/MS (2010-2016), em bilhões correntes



Fonte: Ribeiro Silva (2017a, p. 4). Nota: valores estimados para os anos de 2015 e 2016.

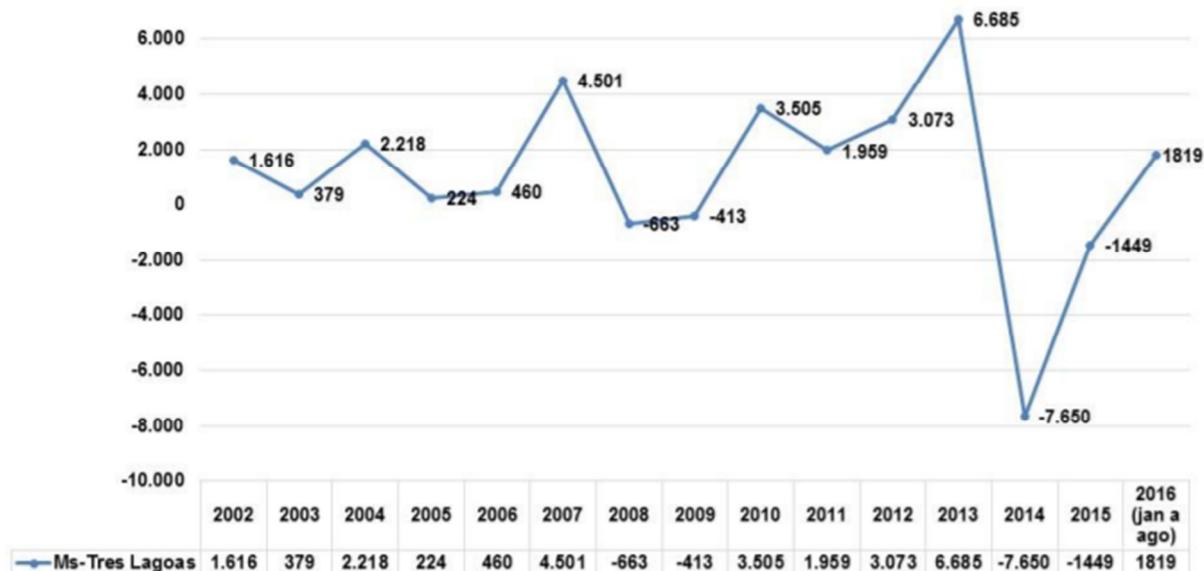
E o Diretor continua: *“do ponto de vista do crescimento, o que acontece em 2014 com a parada da UFN 3 [a Unidade de Fertilizantes Nitrogenados, da Petrobras], o início da Lava Jato... tudo isso acaba pegando ‘em cheio’ Três Lagoas, porque ela estava dentro do escopo da política industrial brasileira. Evidente que a gente começa a enxergar que essa estratégia, bem pensada, dentro dos trabalhos de alguns estudiosos, foi acoplada com um aparato de poder que começou a capturar as instituições, o próprio Estado brasileiro para drenar isso. Isso resume muito essa questão do período desenvolvimentista do Brasil, em que se estabeleceu o Estado Máximo como um grande vetor e as estratégias de desenvolvimento*

industrial estavam associadas às políticas regionais e políticas de ordenamento territorial também, que aqueles atributos são estratégias para mim, mas quando você começa a neutralizar isso, os dados também vão traduzir a queda da estratégia, você tem é a quebra da UNF 3.

Em 2015, a cidade se recupera com o anúncio da criação de uma nova planta industrial no segmento de celulose, mas, mesmo assim, em 2016, você tem um avanço de uma crise política e econômica. E o interessante é que a avaliação dessa taxa de crescimento tem esse comportamento, mas o crescimento bruto continua. Hoje nós temos um briefing para falar sobre isso, a velocidade do crescimento nominal, bruto, continua crescendo, mas a taxa de crescimento é menor do ano passado para esse ano. Você tem um crescimento menor porque uma das indústrias de celulose parou de ampliar”.

A respeito da geração de empregos, o Diretor relata que “como a cidade vive dessa questão de políticas associadas ao Desenvolvimento Econômico, ela tem picos de geração de empregos. No ano de 2014 foi a parada da UNF 3. Então, após 2008, que é quando você consolida essas grandes cadeias produtivas, como vetores do DE em todo Brasil, até transformar Três Lagoas em uma cidade dita exportadora, você foi tendo solavancos”, ilustrados no Gráfico 2.

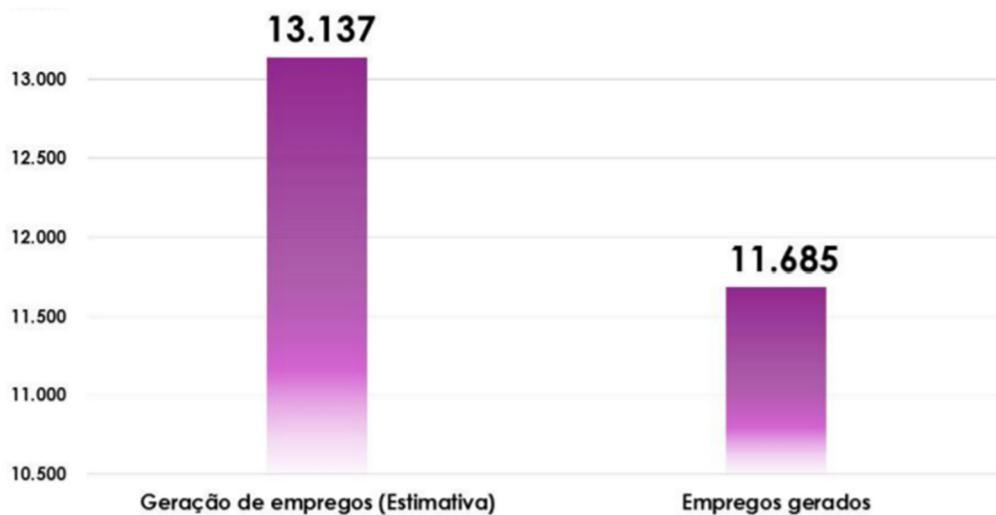
Gráfico 2 – Histórico de geração de empregos em Três Lagoas/MS (2002-2016)



Fonte: Ribeiro Silva (2016, p. 7).

Segundo o Diretor, “o Governo Estadual estabelece uma política de incentivos para atração de empresas e indústrias de transformação de um modo geral. A prefeitura também tem o seu perfil desenvolvimentista de atração de investimentos, então ela vai operar seja no campo legal para reduzir/desonerar a folha dessas empresas ou até conceder área industrial, uma vez que o distrito industrial é o único do Estado do MS mais estruturado”.

Gráfico 3 – Estimativa x empregos gerados no parque industrial de Três Lagoas/MS (1998-2016)



Fonte: Ribeiro Silva (2016, p. 4).

O Diretor continua: “a empresa quando traz um documento aqui, ela protocola na Secretaria, então tem esses números como uma estimativa – estimou-se gerar 13 mil postos de trabalho. Na verdade, gerou 11 mil. É claro que nesse número tem inúmeras questões para mexer: crise econômica, aprimoramento tecnológico, outras questões que vão interferir na redução dele, mas é 12% abaixo do que foi estimado”, como apresentado no Gráfico 3, que traz a estimativa versus os empregos gerados no parque industrial de Três Lagoas/MS entre 1998 e 2016.

Com relação a projeções, pela Figura 7, é possível verificar o desempenho do PIB nos Estados, com base na projeção da taxa de crescimento real para o ano de 2017. “Essa é a previsão de crescimento do PIB dos Estados para 2017. Três Lagoas cresce mais que o Estado mais industrializado do Brasil, mas tecnológico e tal. E os Estados que são mais dependentes do investimento público (Pará, Acre, Bahia) ficam mais vulneráveis (caem mais). Então você enxerga que TL tem um

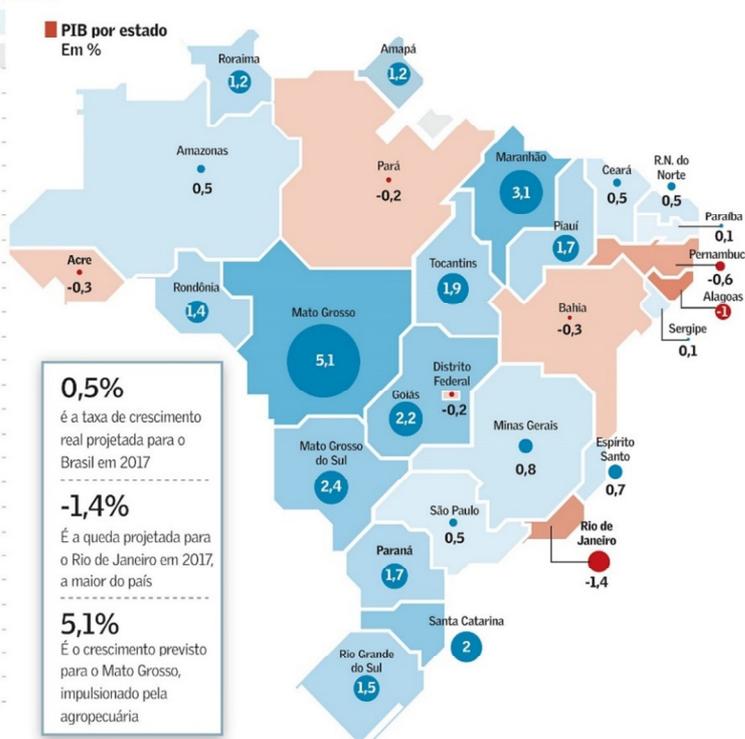
destaque interessante, mas o grande desafio é entender isso por parte de vista da gestão”.

Figura 7 – Previsão de desempenho do PIB nos Estados (2017)

Desempenho do PIB dos Estados

Taxa de crescimento real projetada para 2017 (em %)

	Agropecuária	Indústria	Serviços
Brasil	8,5	0,6	-0,1
Mato Grosso	16,2	0,5	0,8
Maranhão	22,5	-1	-0,2
Mato Grosso do Sul	8,3	1	1,5
Goias	9,3	1,3	1,1
Santa Catarina	9,5	2,2	1,3
Tocantins	10,6	-0,2	0,2
Piauí	4,5	0,2	-0,3
Paraná	8,7	1,7	0,7
Rio Grande do Sul	10,8	0,6	0,6
Rondônia	9,4	-0,5	-0,7
Roraima	8,7	-1,7	1,2
Amapá	9	-2,1	1,3
Minas Gerais	4,2	1,2	0,2
Espírito Santo	2,8	2	-0,4
São Paulo	3,5	0,8	0,4
Amazonas	7,2	1,1	-0,7
Rio Grande do Norte	4,4	0,6	0,3
Ceará	8,3	1,5	-0,2
Sergipe	13,2	-0,2	-0,5
Paraíba	1,2	-0,3	0,2
Distrito Federal	1,5	-0,7	-0,1
Pará	4,5	0,8	-1,5
Acre	1,3	-1,4	-0,5
Bahia	8,4	-2,8	-0,3
Pernambuco	7,6	-1,5	-0,5
Alagoas	2	-0,9	-1,3
Rio de Janeiro	1,3	0,4	-2,3



Fonte: Ribeiro Silva (2017b, p. 5).

Devido ao rápido crescimento econômico, partindo de uma economia primária e evoluindo para uma economia industrial em 19 anos (desde 1998) – com destaque para os últimos 10 anos, desde 2008, com a chegada da primeira indústria de celulose – o município despertou o interesse quanto à análise de sua trajetória industrial, verificando, entre outros elementos, as relações estabelecidas para o desenvolvimento no setor. Para isso, a princípio, são apresentados os fatores de localização que atraíram as indústrias de celulose para Três Lagoas/MS.

4.2 As indústrias de celulose e os fatores de localização/atração

Na seção 2.1, foram abordados os fatores de localização industrial a fim de verificar o que motivou a instalação das empresas de celulose no município de Três Lagoas/MS.

Os elementos levados em consideração para análise da trajetória industrial e articulação produtiva do referido município, oriundos da apropriação dessa teoria, estão relacionados à soma dos fatores locacionais tradicionais aos fatores locacionais contemporâneos. Estes elementos tornam-se relevantes para investigar como um território essencialmente voltado à pecuária conseguiu, em pouco tempo, atrair grandes empresas e se transformar.

Para solicitação da entrevista, entrou-se em contato por telefone com a indústria, em que houve atendimento pela Secretária da Gerência. Foi enviado e-mail com as informações sobre a pesquisa e o roteiro de entrevista, e a mesma ficou de verificar quem poderia responder à solicitação.

No dia seguinte, o Coordenador de Relações Corporativas entrou em contato com a pesquisadora, via contato telefônico, dizendo que considerou interessante o tema da pesquisa, porém não seria possível agendar uma entrevista devido ao período em que se estabeleciam as atividades da empresa. O coordenador, então, se dispôs a obter as respostas necessárias à entrevista, enviando-as posteriormente, junto com uma relação de *links*, em que poderiam ser encontrados materiais detalhados da empresa acerca do tema pesquisado. O coordenador também buscou informações com o Gerente Geral Industrial.

Acerca dos fatores locacionais, foram listados todos os fatores tradicionais e contemporâneos, e solicitado que fossem marcados quais representam a realidade da empresa.

De acordo com o Coordenador de Relações Corporativas, da Indústria de Celulose A, podem ser elencados, como fatores locacionais, a “*proximidade e dimensão dos mercados consumidores e os incentivos governamentais*”.

A proximidade e dimensão dos mercados consumidores são elementos que compõem os fatores locacionais tradicionais, de acordo com Barbieri (1995), os quais estão relacionados à minimização dos custos. Próxima à Indústria de Celulose A, está localizada, de forma estratégica, uma empresa que se utiliza da celulose como matéria-prima.

Já os incentivos governamentais são elementos que contemplam os fatores locacionais contemporâneos, segundo Barquette (2002). Esses fatores visam complementar os fatores locacionais já existentes (BARBIERI, 1995), que, no caso de Três Lagoas/MS, são destacadas a localização geográfica estratégica e a

infraestrutura de transportes, conforme pode ser visto, respectivamente, na Figura 8 e na Figura 9.

O município de Três Lagoas/MS fica próxima a municípios como “Água Clara, Brasilândia, Selvíria, Aparecida do Taboado e também do interior paulista”, perto de municípios “como Castilho, Ilha Solteira, Andradina e distante 339 quilômetros da Capital Campo Grande” (TRÊS LAGOAS, 2017, p. 1), o que a faz possuir uma importante localização geográfica.

Do município, é possível chegar a cinco Estados diferentes em um raio de 280 quilômetros, como mostrado na Figura 8.

Figura 8 – Localização geográfica de Três Lagoas/MS



Fonte: Arquivo do Poder Público Municipal.

Além da localização, o município se beneficia de uma infraestrutura de transportes privilegiada, estabelecida no entroncamento de malhas rodoviária, ferroviária e fluvial – esta última, particularmente, permite um custo de transporte mais barato para o escoamento da produção. Os elementos que compõem a infraestrutura de transportes do município podem ser vistos na Figura 9.

Somada a esses fatores, no município, há grande disponibilidade de energia, seja termelétrica, usina hidrelétrica ou mesmo gás natural, oferecendo às empresas uma infraestrutura diferenciada (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017).

Complementando a localização estratégica e a infraestrutura de transportes, o poder público local oferece incentivos governamentais para a instalação das empresas no município. A política de benefícios fiscais ofertados pela prefeitura também faz a diferença quanto à instalação das mesmas.

Figura 9 – infraestrutura de transportes de Três Lagoas/MS



Fonte: Arquivo do Poder Público Municipal.

Segundo a pesquisa documental com base nas leis municipais de Três Lagoas, verificou-se que, entre os incentivos e normas estabelecidos antes da instalação das indústrias do complexo de celulose, encontrava-se a isenção do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) tanto para as indústrias que fossem se instalar no município quanto para as que estavam em processo de instalação (TRÊS LAGOAS, 1997), sendo que, para manter as isenções, a indústria deveria contratar mão de obra local correspondente a, no mínimo, $2/3$ (dois terços) de seu quadro funcional (TRÊS LAGOAS, 2005).

Para usufruir dos benefícios fiscais previstos, as indústrias deveriam obedecer aos seguintes parâmetros (TRÊS LAGOAS, 1997, p. 2):

I – Investimentos de até cinquenta milhões de reais: 05 anos de isenção; II – Investimentos acima de cinquenta milhões de reais até cem milhões de reais: 10 anos de isenção; III – Investimentos acima de cem milhões de reais: 15 anos de isenção.

Além dos benefícios fiscais, o Poder Público ainda ofertava o que denominavam de estímulos complementares, que envolviam a: a) cessão de terrenos por meio de doação definitiva; b) comodato por prazo convencionado ou o necessário para o uso concedido; e c) isenção do pagamento de Contribuição de Melhorias para a extensão ou implantação de serviços e obras de infraestrutura de acordo com a situação financeira do município (TRÊS LAGOAS, 1988).

No período das entrevistas, as empresas de celulose estavam expandindo suas fábricas. De acordo com o Gerente Geral Industrial da Indústria de Celulose A, *“hoje a empresa está expandindo os seus negócios porque, Mato Grosso do Sul e especialmente Três Lagoas contam com infraestrutura, logística e a base florestal favorável. O município também está em primeiro lugar no PIB industrial do Estado. São fatores que contribuíram decisivamente para os investimentos da empresa”*.

No entanto, o coordenador da Indústria de Celulose A ressalta que, quando da instalação da empresa no município, não havia mão de obra qualificada e infraestrutura: *“a falta de mão de obra qualificada fez com que a empresa investisse, desde a primeira obra, em cursos de qualificação profissional. Já com relação à falta de infraestrutura, um dos grandes investimentos realizados pela empresa foi a participação no projeto chamado Três Lagoas Sustentável”*, que será abordado na próxima seção, a seção 4.3, que versa sobre as articulações produtivas no complexo de celulose.

4.3 As articulações produtivas no complexo de celulose

A importância de se analisar as articulações produtivas se dá pelo fato de que a cooperação entre os agentes do território, quais sejam governo e empresas públicas e privadas, pode contribuir para a criação de sinergias que, quando bem organizadas, resultam em competências territoriais, ou seja, aumentam a capacidade do território em lidar com recursos tangíveis e intangíveis para obter vantagens competitivas.

Nas próximas seções, são verificados os temas de desenvolvimento do município de Três Lagoas e das relações de cooperação no complexo de celulose do ponto de vista: a) da indústria de celulose; b) dos fornecedores; c) das instituições de ensino; d) das associações; e) da entidade; f) do Poder Público Municipal; e g) do cliente.

4.3.1 Indústrias de celulose

De acordo com o Gerente Geral Industrial da Indústria de Celulose A, o desenvolvimento tanto do município como da região é um tema frequentemente discutido entre a empresa e os demais atores do complexo. Segundo o Gerente, a organização *“realiza projetos em parceria e mantém diálogo permanente em todos os municípios em que opera, incluindo aqueles nos quais estão sua base florestal. Além disso, participa de fóruns do setor e da sociedade, dando sua contribuição visando o desenvolvimento sustentável”*.

Dentre as iniciativas desenvolvidas pela indústria, são destacados:

- a) a *“participação como membro de conselho em um hospital”*;
- b) o *“apoio à Gestão Pública, em que se estimula o desenvolvimento da população e de vários segmentos da sociedade, discutindo e legitimando propostas a serem encaminhadas ao poder público, que poderão contribuir com a prática de ações”*;
- c) elaboração da *“Rede de Percepção de Odor (RPO), uma ferramenta que foi desenvolvida com o intuito de se identificar melhorias no processo produtivo e que envolve uma rede de comunicação entre todas as partes interessadas, como funcionários públicos, Defesa Civil, funcionários de indústrias de celulose, moradores da cidade de Três Lagoas e Ecoagentes das cidades de Brasilândia e Três Lagoas, sendo todos voluntários”*. Esses voluntários fizeram um curso de capacitação em uma das fábricas de celulose a fim de conhecer o processo produtivo e habilitá-los na identificação de odores resultantes desse processo com o uso de amostras desenvolvidas em laboratório;
- d) *“participação como membro da Associação Sul-Mato-Grossense de Produtores e Consumidores de Florestas Plantadas (Reflora/MS), que reúne importantes empresas da cadeia produtiva da floresta com sede ou*

filial em Mato Grosso do Sul". A associação tem como missão "congregar, representar, promover e defender os interesses coletivos das Empresas Associadas que se dedicam ao Desenvolvimento Sustentável com base em Florestas Plantadas" (REFLORE MS, 2017, p. 1), fazendo parte dos seus objetivos:

- Congregar todos os que se dedicam à formação, recomposição e utilização Sustentável das Florestas Plantadas; - Promover a expansão e abertura de mercados, difundindo o múltiplo uso das Florestas Plantadas; - Compilar, produzir e disponibilizar dados sobre o Agronegócio da Floresta Plantada, com o intuito de informar, quebrar paradigmas e ampliar a construção da imagem positiva do setor; - Difundir tecnologias de preservação dos recursos naturais renováveis e a defesa do Meio Ambiente em geral; - Participar, promover estudos e campanhas destinadas a garantir a reposição e a disponibilidade de matérias-primas de Base Florestal; - Articular, participar da elaboração de Planos e Programas Florestais em conjunto com órgãos dos setores Público e Privado, bem como, Entidades Governamentais e Não Governamentais (REFLORE MS, 2017, p. 1).

e) a *"atuação em projetos sociais da cidade, com participação da comunidade, para ofertar mais empregos, seja por parte da própria indústria como dos prestadores de serviços, e desenvolver ações de empreendedorismo, com o intuito de fazer com que a comunidade gere seu desenvolvimento, produzindo sua própria renda"*.

"Com relação às comunidades, somente em Três Lagoas, em 2016, foram desenvolvidos nove projetos e beneficiadas três mil famílias. Nosso modelo de relacionamento com as comunidades vizinhas está estruturado sobre três pilares:

- a) **Diálogo:** realizado de forma estruturada com comunidades vizinhas que, de alguma forma, são afetadas pelas operações florestais da empresa. O principal objetivo é discutir e listar ações a serem tomadas em caso de impactos positivos ou negativos advindos dessas operações;
- b) **Agenda presencial:** representante da empresa (profissional selecionado nos escritórios regionais) vivencia a realidade local através da aproximação e presença constante nas comunidades. A presença física facilita a acessibilidade da empresa nas comunidades e vice-versa; e
- c) **Engajamento:** relacionamento estruturado de maior profundidade que estabelece a empresa como parceira no desenvolvimento local. Consiste em discutir com as partes interessadas questões comuns entre estas e a

corporação de forma transparente e participativa, inspirando a construção de uma relação confiável”.

Nas próximas seções, são verificadas as relações de cooperação com outros agentes do complexo produtivo, conforme o ponto de vista da indústria entrevistada, envolvendo: a) outras indústrias de celulose; b) fornecedores; c) instituições de ensino; d) associações; e) entidades; f) Poder Público Municipal; e g) clientes.

a) Relações com outras indústrias de celulose

Segundo o Gerente Geral Industrial da Indústria de Celulose A, *“a empresa mantém diálogo constante com Agentes de Governo, associações [como a Associação B], Associação de Jovens Empreendedores, Federação das Indústrias de MS e Conselhos Municipais”.*

Com relação às articulações com outras indústrias de celulose, o Gerente afirma que, *“em Três Lagoas, integramos o Plano de Auxílio Mútuo (PAM), que reúne empresas do setor e também de outros segmentos”.* Segundo o Corpo de Bombeiros Militar do Mato Grosso do Sul (2017, p. 1),

O PAM (Plano de Auxílio Mútuo) é uma instituição sem fins lucrativos, que visa prestar auxílio mútuo entre as empresas, municípios, o Corpo de Bombeiros Militar e a Defesa Civil por meio de suprimentos e manutenções diversas, bem como apoiar as atividades do Corpo de Bombeiros Militar em caso de sinistros. Em retribuição a este auxílio mútuo, o Corpo de Bombeiros Militar disponibiliza pessoal treinado para ministrar cursos de Brigada de Incêndio, vistorias técnicas em caráter de orientação e outros serviços para os integrantes do PAM. Auxílio este vital para um centro industrial em expansão como o de Três Lagoas.

No entanto, por meio de análise documental, verificou-se que entre as indústrias de celulose há uma ação de indenização, iniciada em 2013. Uma indústria de celulose entrou com pedido de indenização contra a outra empresa instalada no município de Três Lagoas, alegando que a empresa acusada fez uso indevido de um clone de eucalipto, que é resultante de um melhoramento genético.

A empresa que move a ação, ainda em curso, tem exclusividade para explorar, propagar e reproduzir a cultura do tipo de eucalipto clonado em todo o país até o ano de 2025. Em sentença proferida em julho de 2015, foi confirmado o laudo pericial que indicou 99,9999981% de probabilidade de as amostras

recolhidas serem idênticas ao eucalipto clonado. A empresa acusada tem entrado com recursos, contestando o resultado.

b) Relações com fornecedores

Segundo o Gerente Industrial Geral da Indústria de Celulose A, *“a proposta de valor inclui desenvolver os fornecedores nos municípios onde atuamos. Em 2016, a empresa, como um todo, atingiu um volume de compras locais no total de 51% nas regiões onde atua. Aspectos tangíveis e intangíveis compõem os critérios de escolha de um fornecedor. Além de custo e qualidade, analisamos suas práticas de desenvolvimento humano e socioambiental”*.

Por meio de análise documental, verificou-se que a empresa possui um Manual de Relacionamento com seus fornecedores, cujo intuito é desenvolvê-los, manter ações transparentes, estabelecer valores e princípios, fomentar boas práticas e estimular iniciativas conjuntas, gerando valor compartilhado.

O Manual prevê: a) integridade nas relações comerciais, b) relações trabalhistas dignas, c) proteção ambiental, d) direitos humanos e envolvimento social; e e) sistemas de gestão plenos e deve ser aplicado em conjunto com o Código de Conduta da empresa a fim de conduzir a atuação ética e os negócios com a rede de fornecedores.

A empresa também tem parceria com a Entidade A, em que, segundo o Gerente Industrial, *“apoia o Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF), cujo objetivo é de ajudar as empresas locais a se qualificarem para atender grandes empreendimentos”*. De acordo com o Portal da Indústria (2017b), o aumento da competitividade, por meio da redução de custos, é um dos principais benefícios ofertados pelo programa às empresas de médio e grande porte.

O Programa de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores é uma iniciativa do Instituto Euvaldo Lodi (IEL) que objetiva aumentar a competitividade de cadeias produtivas, por meio do fomento à interação entre empresas de médio e grande porte (empresas-âncoras) e seus fornecedores. A iniciativa integra e promove a qualificação de fornecedores, redes de empresas e cadeias produtivas, capacitando-as em diversas áreas de gestão [...]. Um dos maiores trunfos do programa é o aumento da eficiência dos fornecedores, que são capacitados nas mais modernas técnicas de gestão, e das empresas compradoras, que passam a dispor de mais opções na hora de comprar insumos, além de aumentarem suas chances de competir no mercado internacional (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2017b, p. 1).

Para implementação do programa, são estabelecidas duas etapas: 1) organização, que define quem coordenará, local de realização, equipe e métodos; e 2) operação, relacionada à execução das atividades para desenvolver e qualificar os fornecedores (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2017a).

A etapa de operação, ainda conforme o portal, é subdividida em quatro fases: a) sensibilização, em que ocorre a mobilização e adesão das empresas, além da composição de um comitê que acompanhará o programa; b) diagnóstico, em que se verificam as empresas a serem qualificadas; c) desenvolvimento/qualificação, que ocorre por meio de seminários técnicos e consultorias; e d) certificação, realizada por meio de auditorias independentes.

Para obter o Certificado de Fornecedor Qualificado, a empresa fornecedora deve ser aprovada no processo de certificação (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2017b), ou seja, somente a participação no programa não garante a certificação.

c) Relações com instituições de ensino

“Parte dos projetos realizados pela empresa é em parceria com as instituições de ensino local”, segundo o Gerente Industrial Geral.

“Em Três Lagoas, como parte das ações para ampliação de sua unidade e com objetivo de valorizar a mão de obra local, a empresa desenvolveu um programa de qualificação profissional, tanto para a área industrial, quanto para florestal, visando os novos profissionais que atuarão a partir das demandas que surgiram com a ampliação da unidade.

Na formação de equipes (cursos Pós-Técnico), utilizamos as parcerias com o IEL e uma instituição de ensino que fornece cursos técnicos.

Foram desenvolvidos dois programas: o Pós-Técnico, que qualificou 98 profissionais da cidade que já possuíam ensino técnico para atuarem no setor de celulose e também o programa de ‘qualificação profissional da florestal’, que disponibilizou mais de 780 vagas na região. Em Três Lagoas, o processo seletivo para a área florestal ocorreu no primeiro trimestre de 2017, disponibilizando aproximadamente 250 vagas para moradores locais”.

Segundo análise documental, em outubro de 2017, em comemoração ao mês da árvore, a empresa realizou ações de educação ambiental com cerca de 1500

estudantes do município de Três Lagoas. Dentre as ações, foram realizados: a) atividades lúdicas que envolveram a criação de regadores, vasos de plantas customizados e pinturas, além de praticar o senso de preservação do meio ambiente; b) plantio de árvores e piquenique para reflexão sobre a importância das árvores em relação à qualidade de vida e ao equilíbrio da biodiversidade; e c) apresentação de peça teatral com o intuito de refletir sobre os riscos das queimadas urbanas, gestão de resíduos e preservação do meio ambiente.

d) Relações com associações

A respeito das relações com as associações, o Gerente Industrial Geral informou apenas que, *“assim como outros representantes de classe, mantemos o diálogo aberto com a associação que representa os trabalhadores da categoria e que também mantém diálogo constante com a associação que representa as empresas”*.

O Gerente destacou o fato da empresa participar ativamente da diretoria de uma associação que representa as indústrias de papel e celulose do Estado do MS, que busca a promoção do desenvolvimento e da competitividade do setor.

e) Relações com entidades

Sobre as relações com as entidades, o Gerente afirma que *“além da atuação junto ao PQF (fornecedores), a Entidade A tem sido parceira em outras iniciativas da empresa. Com destaque para o Projeto Três Lagoas Sustentável, em que a empresa e a entidade possuem participação ativa e também se apoiam em outros projetos sociais direcionados para a comunidade rural, em que a entidade atua com consultoria técnica”*.

O Projeto Três Lagoas Sustentável será abordado em seguida, sobre as relações das indústrias de celulose com o Poder Público Municipal.

f) Relações com o Poder Público Municipal

De acordo com a análise de documentos da empresa, é realizado apoio à Gestão Pública por meio de um programa que objetiva apoiar as prefeituras no

desenvolvimento de projetos que busquem a modernização da gestão e o ordenamento territorial, envolvendo parceiros e a participação popular.

Dentre as iniciativas, encontra-se o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável, que adotou “a competitividade da economia no nível local como um componente estratégico de sustentabilidade”, voltado para melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento sustentável (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017, p. 13).

“Com a chegada das empresas, o poder público estadual e municipal tiveram que acelerar os investimentos em infraestrutura, saúde, educação, transporte, entre outras diversas ações, no sentido de preparar o município para esse crescimento” (OJEDA; SANTOS, 2016, p. 1), e o Plano de Ação realiza um diagnóstico intersetorial que prioriza áreas de atuação e soluções para crescimento e desenvolvimento (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017).

O Plano de Ação Três Lagoas Sustentável é uma iniciativa do “Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em parceria com a Prefeitura Municipal de Três Lagoas, Instituto Votorantim, Fibria e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)”, sendo o primeiro a ser realizado em um município que não é capital, e se utiliza da metodologia Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES) (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017, p. 5).

O plano, lançado em dezembro de 2016, contou com grupos técnicos e representativos do CES e buscou a articulação entre Poder Público, setor privado e sociedade civil organizada. Além dos dados levantados, foram utilizadas informações de uma pesquisa de opinião pública e dos temas debatidos pelo Grupo Gestor local do plano, constituído por 40 representantes de 31 instituições do município (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017).

De acordo com o plano, “do conjunto de 30 temas originais do CES, nove foram priorizados a partir da metodologia (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017, p. 14). Depois da realização de oficinas, seminários e audiências públicas, foram estabelecidas seis áreas de priorização: a) esgotamento sanitário e drenagem; b) mobilidade urbana e transporte; c) saúde; d) impostos, autonomia financeira e gestão do gasto público; e) capital humano e mercado de trabalho; e f) uso do solo, ordenamento territorial e desigualdade urbana.

Após as áreas elencadas “e classificadas de acordo com o seu impacto, viabilidade e tempo de execução”, identificou-se que o município precisava de atuação em três linhas estratégicas (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017, p. 188):

- a) Fortalecer o capital humano, mercado de trabalho e a competitividade do município, por meio de competitividade, de formação profissional, da criação de Polo de Turismo, Lazer e Comércio e de desenvolvimento e fortalecimento de setores estratégicos.
- b) Promover a ocupação mais racional do território do ponto de vista urbano e ambiental, por meio de planejamento e infraestrutura urbana, de drenagem e saneamento, de transporte e acessibilidade e de preservação e valorização ambiental; e
- c) Modernizar a Gestão Municipal e a Governança, por meio de participação popular, de capacitação de servidores, de infraestrutura de Gestão, de melhoria da gestão financeira e de atendimento ao cidadão.

O plano de ação está dividido em doze capítulos e elenca 93 ações que contemplam as três linhas estratégicas. No capítulo 10, apresentam-se os valores do plano de investimento, calculados na ordem de R\$ 1.982,82 milhões para a execução total do projeto, a curto, médio e longo prazo, cuja finalização está prevista para o ano de 2032, quando está previsto para finalizar a Ação 50, a última em relação à linha do tempo, referente à ampliação e melhoria do sistema viário estrutural (TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL, 2017). Um resumo do projeto é apresentado no Anexo B.

Em entrevista a Ojeda e Santos (2016, p. 1), o atual prefeito, Angelo Guerreiro (2017-2020), afirmou, na época, que "o 'olhar' deve contemplar ações que irão beneficiar e projetar Três Lagoas para os próximos 20 ou 30 anos nas mais diversas e essenciais questões, como mobilidade urbana, saneamento, drenagem, saúde, educação e outros", fazendo referência à necessidade da continuação do plano em seu mandato e nos próximos.

No entanto, apesar da relevância, este trabalho não tem por objetivo verificar o cumprimento das ações previstas no plano até o momento.

É válido ressaltar que, além do apoio à prefeitura para o desenvolvimento de projetos, a Indústria de Celulose A usufrui dos incentivos governamentais concedidos pelo Poder Público de Três Lagoas, como já mencionado na seção 4.2, que versa sobre os fatores de localização/atração de indústrias para o município. Dentre os fatores, encontram-se isenção do Imposto Sobre Serviços de Qualquer

Natureza e do Imposto Predial e Territorial Urbano, além da oferta de estímulos complementares.

g) Relações com os Clientes

De acordo com a análise de documentos da empresa, a relação com os clientes envolve proximidade constante, oferecendo atendimento personalizado. Por meio dessas relações, a empresa elaborou soluções para os clientes como o desenvolvimento de uma celulose mais resistente e que utiliza menos energia em seu refino, ajudando a reduzir as emissões do cliente.

Ainda conforme os documentos pesquisados, a empresa também realiza visitas de clientes às suas instalações para aproximá-la a clientes e comunidade, dialogando sobre geração de valor, impactos, processos industriais e sustentabilidade. Além disso, realiza, anualmente, uma Avaliação de Satisfação dos clientes, se utilizando de indicadores que abrangem todas as etapas do relacionamento comercial.

4.3.1.1 A promoção do desenvolvimento, segundo as Indústrias de Celulose

Com relação à preparação dos atores locais do complexo de celulose para promoção do desenvolvimento, o Gerente Industrial afirma que a empresa *“acredita, sim, que todas as partes interessadas estão preparadas para discutir a construção de uma cidade sustentável. Prova disso foi o próprio Três Lagoas Sustentável, que reuniu representantes da sociedade, instituições de classe, agentes de governo e empresários”*.

Sobre o ator que poderia assumir o papel de articulador do desenvolvimento, o Gerente Industrial, da Indústria de Celulose A, afirma que não é possível escolher apenas um ator e relata: *“acreditamos ser necessário um engajamento conjunto entre sociedade civil, iniciativa privada e governos. Isso está na nossa inspiração, em que as empresas são parte do desenvolvimento, e em nosso propósito, que envolve geração de riqueza compartilhada e de bem-estar para as pessoas”*.

O que se percebe, pelas respostas obtidas via e-mail, é um discurso institucional. As respostas foram muito positivas, não sendo elencado qualquer fator que seja um empecilho para o desenvolvimento do município.

De forma geral, de acordo com a Indústria de Celulose A, a mesma possui boas relações com todos os atores envolvidos no complexo, e estes estão preparados para promover o desenvolvimento, trabalhando em conjunto.

4.3.2 Fornecedores

Para agendar uma entrevista com o Fornecedor A, entrou-se em contato, via telefone, com a empresa, e foi indicado conversar com o gerente do Departamento de Recursos Humanos. No entanto, foi difícil estabelecer contato com o mesmo, por dois dias, por estar participando de reuniões. Depois de quatro tentativas, a pesquisadora conversou com o Gerente Operacional da empresa, que se dispôs a responder à entrevista.

Na primeira conversa, via telefone, o gerente foi bastante solícito, justificando que também já precisou fazer pesquisa, e sabe o quanto é difícil obter a ajuda das pessoas. O entrevistado pareceu bastante confortável para responder às perguntas, mesmo afirmando que não havia conseguido ler o e-mail enviado antecipadamente, com o roteiro da entrevista.

Sobre a discussão acerca do tema de desenvolvimento do município, o Fornecedor A afirma que *“aqui em Três Lagoas fala-se muito da questão da cidade, do crescimento, que realmente tende a ser o polo da celulose. Nós vamos ter provavelmente, logo para frente, a duplicação de uma das indústrias de celulose e agora recentemente foi finalizada a nova fábrica da outra, com uma capacidade produtiva muito maior do que anteriormente.*

Existem algumas expectativas. Nós, que somos da área de serviços, para falar a verdade, nossa expectativa é que se o negócio crescer, a gente também cresce. Não tem nada voltado para a nossa atividade, assim especificamente dizendo.

Quem está mais comprometido com o tema de desenvolvimento são as indústrias de papel e celulose. Eu falo que eles são os ‘maestros’. Tem a batuta, e a gente ‘vai no tom da batuta’. Claro que com uma relação de respeito, de princípios, mas a batuta eu acredito que esteja na mão de deles. Até porque eles são o lado mais forte e mais interessado no negócio. Falando a grosso modo, uma empresa de serviços tem interesse pelo serviço em si, mas há diversas empresas que podem fazer a mesma coisa. E eles não, eles são especialistas no papel e na celulose. Têm

que deter toda uma tecnologia, a expertise do negócio está na mão deles. Então eles precisam realmente, acredito que até mesmo ‘fechar esse mundo’ para que consigam sobreviver”.

Como já informado na Seção 3.4, sobre a definição e caracterização dos atores entrevistados, foi possível entrevistar um segundo fornecedor, o Fornecedor B. Este contato foi possível por meio de uma pessoa próxima à pesquisadora, que possuía o telefone do Coordenador de Serviços. A mesma foi atendida na empresa, porém percebeu-se um certo desconforto por parte do entrevistado, que acredita ser devido à falta de tempo para responder às questões, já que houve interrupção durante a entrevista para que fossem resolvidos problemas na empresa. O Coordenador de Serviços havia feito a leitura do roteiro de entrevista enviado previamente.

O Fornecedor B relata que a empresa não participa de discussões sobre o tema de desenvolvimento. *“Não temos relacionamento direto com eles. Já fomos até convocados para algumas reuniões, formações de grupos de fornecedores, mas “não deu para encaixar” as agendas. Pelo que percebi, desistiu-se de fazer esse grupo. Então não temos relacionamento direto”.*

4.3.2.1 As relações dos Fornecedores com os demais atores do complexo de celulose

A respeito das relações de cooperação com os demais atores do complexo de celulose do município de Três Lagoas, o Gerente Operacional do Fornecedor A afirma que possui relação de confiabilidade somente as indústrias de celulose.

“O que nós temos aqui é uma relação sindical muito clara, muito transparente. A gente tem uma relação com os órgãos públicos, como polícia, bombeiro, muito mais voltada para uma questão de apoio, quando necessita alguma coisa. Então a gente participa de alguns projetos sociais, com a Polícia Rodoviária Estadual, com a Polícia Militar, Bombeiros do Amanhã, essas áreas. Mas eu acredito que essa outra parte, as produtoras que têm uma relação mais forte mesmo. Essa relação é muito sólida pelo que a gente ouve aqui na cidade.

As empresas (de celulose) que aqui estão são empresas muito sérias, que têm uma responsabilidade com as pessoas muito forte. Então, assim, a gente acompanha dados, a gente participa de reuniões de resultados deles. A gente vai lá

e vê meio ambiente, vê tudo isso. E eles conseguem colocar em prática o que eles põem no papel. Eu posso estar enganado, pode ter uma lacuna que eu não consiga enxergar, mas eu acredito que não, eles são muitos sérios. Por isso eles são o que são.

Eles têm uma relação com os fornecedores. Nós temos hoje um Manual do Fornecedor que foi criado pelos fornecedores. Nós sentamos junto com eles, construímos juntos um Manual do Fornecedor, com valores, conceitos, regras, respeito, confidencialidade de informação, credibilidade, lado social, tudo. Não foram eles que falaram: “sigam o meu manual”. Chamaram os fornecedores e nós ficamos um ano construindo com eles – todos os fornecedores. Tem 48 páginas”.

Já o Coordenador de Serviços do Fornecedor B relata que a empresa não tem relações com os atores do complexo, mantendo apenas a relação de fornecedor das indústrias de celulose.

“Quando a empresa fez o primeiro negócio com a primeira indústria de celulose instalada na cidade, ela se comprometeu em colocar uma unidade avançada próxima para se realizar o serviços pós-venda, vender os equipamentos, e o compromisso era dar assistência técnica depois com a planta “rodando”. Como era ainda pequeno o nosso parque de equipamentos instalados, daí ela se instalou dentro da fábrica mesmo, colocou profissionais e tal. Quando veio a segunda indústria, aí se justificou, pelo número de equipamentos, a montagem desta unidade. E foi a mesma negociação: a compra dos equipamentos, para que nós nos instalássemos na cidade com a equipe e com a estrutura para dar assistência pós-venda, foi quando a matriz justificou o interesse da unidade aqui. Daí nessa unidade, a gente trouxe, além da mão de obra especializada, os sobressalentes e peças de reposição e equipamentos para atender as duas grandes clientes. O maior volume é nessas duas porque temos muitos equipamentos nelas.

Sobre as Instituições de Ensino, já apresentamos um plano para a gerência, porque pelo fato da unidade ser pequena, a intenção nossa era trazer estagiário, preparar, pra gente, em uma eventual necessidade ter os profissionais preparados para a nossa finalidade. Mas esse caso ainda não ‘andou’. Só se fez a apresentação, aí a gerência no Brasil deu uma ‘seguradinha’, mas tem a intenção de fazer isso para preparar mão de obra para o nosso ramo, com estagiário, com trainee, e tal. Para nossa função, nossa grande dificuldade é não ter mão de obra especializada, todos preparados aqui. Já teve até uma grande rotação de pessoas

que vêm, não se adaptam e vão embora, porque são mão de obra qualificada e na região não tem. A gente busca fora, traz, quando não há adaptação, a gente tem que trazer outro e outro, mas a intenção é usar as instituições como as escolas técnicas para trazer estagiário e preparar o pessoal da região para a setor operacional”.

O Coordenador continua, afirmando que, com relação ao poder público, *“nossa empresa não teve nenhum apoio fiscal ou essas coisas de benefício. Para a gente vir, foi o compromisso com a indústria de celulose, com os nossos clientes, no momento da negociação do contrato com eles. Completamente fins privados. Eu acho que para o município e mesmo para o Estado em si, esses incentivos são para a manufatura, fábricas que vão trazer cem funcionários, duzentos funcionários, e o nosso ramo é um pouquinho diferente. A nossa movimentação é até considerável, se você for pensar em faturamento, principalmente quando tem uma demanda por serviço alto que é o Imposto Sobre Serviços, aí é para o município. A gente acaba tanto contribuindo para o Estado, com o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, quanto para o município”.*

4.3.2.2 A promoção do desenvolvimento, segundo os Fornecedores

Sobre a preparação dos atores locais do complexo de celulose para promoção do desenvolvimento, o Fornecedor A acredita que *“hoje o cenário atual está muito propício a isso. As empresas que prestam serviço, que estão atreladas às indústrias de papel e celulose não são mais dependentes deles. Até porque alguns órgãos da cidade trazem isso de maneira mais aberta para os menores. Digamos que essa relação está ficando muito mais próxima até pela cidade. A parte política entende que os pequenos também são fortes. O fortalecimento do terceiro, do prestador de serviço, tem alavancado essas relações de proximidade com órgãos públicos. Ainda é uma coisa incipiente.*

Até porque eu acho que o terceiro tem receio. O que acontece muito: tem alguns órgãos públicos que a gente entende que são um pouco exploradores. Se você ‘abre a margem’, eles realmente querem coisas que não estão dentro do nosso negócio, e aí fica difícil você gerenciar. Tivemos um problema desse no passado: teve órgão público, órgãos públicos, que falam ‘preciso disso, disso e disso’. ‘Olha’, não dá. Eu consigo atender, mas não consigo atender todos. E aí, um dia, nós

sentamos em uma reunião com eles (bombeiro, polícia militar, polícia rodoviária) e falamos: 'a nossa empresa, observando a necessidade da cidade, decidiu adotar essa instituição para trabalhar. Nós estamos aqui para contribuir com o que for necessário'.

Então talvez seja por isso também que as outras têm um pouco de receio. De certa forma acabava explorando. Hoje acredito que não mais, mas ainda existe o medo. Não fechamos as portas. Vamos ajudar, mas com cautela. E nem todo mundo tem a força de fazer isso, porque nós somos uma empresa grande. Nós vamos muito mais preparados, mais documentados.

Mas essa parceria com o órgão público não tem nada a ver com o complexo. Mas é claro que essa relação é alavancada pelo complexo, até porque o complexo é que nos trouxe para cá. Então, é alavancado.

Há dois ou três anos, nós tínhamos cem caminhões cruzando a cidade e cento e cinquenta ônibus andando. Então imagine a minha responsabilidade com o trânsito: é campanha, é banner, é educação de trânsito, é escola, é palestra, é pai, mãe, trazer esse pessoal aqui e perguntar do que precisam, porque é uma responsabilidade nossa. É uma coisa desvinculada, mas que automaticamente está ligada ao complexo. Se não nos trouxessem para cá, não estaríamos fazendo isso.

Eles [indústrias de celulose] são sempre os 'maestros', uma hora a gente dá uma desviada, mas a gente está sempre seguindo aquela linha. Até porque eles são muito corretos. Então, assim, as empresas de celulose daqui da cidade são muito corretas. A sensação que eles transmitem para a população é de uma coisa muito correta.

Uma empresa onde tem, por exemplo, um pacto pela vida. Entende que a vida é muito mais viável do que qualquer celulose pronta, acabada. E a gente consegue ver isso na prática, não é só o discurso. Eu já presenciei paralização de máquina para proteger uma pessoa. Tudo o que nós fazemos hoje é voltado para proteger as pessoas”.

O Fornecedor B afirma que “tem até uma visão diferente dos pequenos empresários, com relação à dependência das duas indústrias. É o nosso trabalho que a gente está fazendo: nós viemos por causa das duas, mas não nos dedicamos muito e exclusivamente a elas. Então a gente vai na indústria siderúrgica, que a indústria é um pouco menor, vai na processadora de alimentos, entre outras.

Então eu percebo que as empresas que estão na região, que conseguiram se desenvolver até então, conseguiram por causa dessa visão: por não ficar única e exclusivamente servindo às duas grandes, porque também temos contrato a curto prazo, é um ano, e, em algumas, a gente ainda participa de concorrência com empresas que vêm de fora. Como a gente trabalha com o serviço, então tem demandas momentâneas para aquela situação e quando elas fazem uma licitação, a gente entra com outras de todo Brasil, mesmo estando aqui do lado. Aí a gente consegue um diferencial por estar aqui do lado, não tem esses custos de mobilização, mas mesmo assim é bem dura a negociação, mas, enfim, acho que os atores locais ainda não estão preparados para promover o desenvolvimento, porque as empresas locais têm de pulverizar o atendimento para outras pequenas, não ficando refém de um cliente só.

Talvez o que a gente enfrenta de necessidade aqui na região ainda é que a gente não tem de tudo. Muita coisa a gente vai buscar em Araçatuba, serviços mais especializados ou em São Paulo. Mesmo prestando serviços, a gente também compra serviços e produtos. Aqui mesmo, nossa atividade, boa parte dela, a gente tem que buscar em São Paulo, porque nem em Araçatuba tem. São as atividades mais específicas para recuperação dos nossos equipamentos. Então ainda não tem, vamos dizer assim, tudo para gente fechar a nossa cadeia produtiva”.

O Coordenador de Serviços do Fornecedor B continua: “as empresas menores, os fornecedores”, representam o ator que tem condições de assumir o papel de articulador dos demais atores a fim de promover o desenvolvimento, “porque elas são mais volumosas, estão mais distribuídas, eu acho. Teriam o maior poder. Claro que o peso decisivo seria das indústrias de papel e celulose, mas elas, sozinhas, não teriam o poder das menores, que são em número maior de empresas. No final a gente percebe que, no contexto geral, empregam mais que as indústrias de celulose. Se não tiver as pequenas, claro que as grandes não param a produção, mas terão muito mais dificuldades e custos maiores”.

Já para o gerente operacional do Fornecedor A, o papel de articulador dos demais atores cabe ao “Governo”. “Até porque o Governo tem o de criar meios para que isso seja feito da melhor maneira possível, não tem um ator diferente que tenha isso, para dizer: eu consigo isso. Pode ser que a ideia parte de outro ator, mas o poder da execução, eu acredito que ainda está na mão do governo sim.

Eu acho que, por um olhar pessoal e como de gerente, está na mão do Governo, porque, por exemplo, o Programa Despoluir do Governo, que faz com que as empresas de transporte andem de maneira regular. Será que se o Governo não criasse isso, as empresas realmente iam ser regulares? Ou será que a empresa iria mesmo se preocupar com isso? Porque quando nós chegamos aqui, nós trouxemos um impacto muito grande. Têm empresas – e essa é a nossa maior luta nesse segmento – que vêm para as obras, fazem o que querem, e vão embora, deixando o problema aqui. Muitas vezes oferecem um preço mais baixo por não terem a responsabilidade. Um exemplo muito fácil – e aí eu vou jogar contra o meu patrimônio – eu, se fosse o Governo, faria uma exigência de que todos os carros que prestam serviços no município fossem emplacados aqui. É dinheiro que eu vou colocar na cidade. Só o Imposto Sobre Serviços é obrigação. Agora o ‘eu posso exigir’, está ‘na mão’ do Governo. Quanto mais eu arrecado, mais eu consigo criar subsídios, quando mais subsídios eu crio, mais empregos eu crio, quando mais empregos eu crio, maior o poder aquisitivo para o desenvolvimento da economia.

Temos duas empresas maravilhosas, mas eu acredito que a regência maior ainda é da parte do Governo, só precisava ser mais bem administrado e talvez encaixar um pouquinho mais isso aí sem que busque o benefício próprio. Eu conheço o discurso, mas a prática eu não conheço.

Eu, empresa, vou doar uma viatura para a polícia, quanto eu vou ter de benefício com isso? Será que esse benefício que estão me oferecendo não valeria a pena o Governo não dar, porque poderia reverter na compra de diversas viaturas? Mas será que o Governo compraria? Aí nós, cidadãos comuns, ficamos sempre na dúvida. Assim: o Governo te dá um subsídio, se você se instalar na cidade, daí você compra uma viatura. Então o seu subsídio é de 2 milhões por mês. Com esse valor, o Governo pode comprar 10 viaturas, mas será que se o Governo ficasse com esses 2 milhões, ele compraria uma? Essa é a nossa dúvida, mas eu acredito muito no segmento aqui. Nós estamos muito felizes. A gente acredita em prosperar bastante aqui na cidade.

Nós evitamos relações desse tipo com órgão público. Não temos subsídio. Até quando nos instalamos, disseram que iam trazer o prefeito, e até hoje estamos esperando o prefeito. O que temos é um benefício fiscal em uma obra, até porque a obra também tem, então nada mais justo que atender com mais qualidade e com menor preço”.

É possível verificar, por meio da entrevista, que o Fornecedor A mantém relações mais próximas com a Indústria de Celulose A do que o Fornecedor B, talvez devido ao tipo de serviço que fornece.

O Gerente Operacional, do Fornecedor A, tem acompanhado as mudanças ocorridas na cidade há mais tempo, desde a instalação da primeira indústria de celulose. Talvez, por isso, se mostre mais otimista com relação ao desenvolvimento, que deveria ser articulado pelo Governo, mesmo afirmando que ainda há falhas no processo, como exploração de alguns órgãos públicos que solicitam favores ou mesmo não-exigência do emplacamento de veículos no município.

Já o Coordenador de Serviços, do Fornecedor B, levou em consideração a falta de mão de obra e de matéria-prima específicas às necessidades da empresa. O coordenador veio do Estado de São Paulo para trabalhar na empresa instalada em Três Lagoas/MS, e relatou que foi um “choque de realidade” devido à falta de infraestrutura tanto urbana quanto de entretenimento para a família. Para ele, os atores não estão preparados para promover o desenvolvimento e quem deve articulá-los são as empresas menores.

4.3.3 Instituições de ensino

A fim de facilitar a compreensão acerca dos resultados encontrados nas Instituições de Ensino, foram criados marcadores, separando as respostas das mesmas, já que foram entrevistadas três representantes. No entanto, a Instituição de Ensino C respondeu apenas a questão sobre relações de cooperação, relacionada à indústria de celulose.

O contato com o primeiro professor entrevistado na Instituição de Ensino A se deu por indicação de uma pessoa próxima à pesquisadora. O primeiro professor foi muito solícito ao se dispor a responder à entrevista, realizando a leitura das perguntas e formulando as respostas mentalmente, antes do início da gravação.

Já com o segundo professor entrevistado na Instituição de Ensino A, o contato se deu pela indicação do Coordenador de Relações Corporativas, da Indústria de Celulose A, devido à participação conjunta na elaboração do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável. O mesmo informou o número pessoal do professor, que atendeu prontamente e marcou uma entrevista na Instituição, lendo as questões antes de iniciá-la, porém não elaborando respostas antes do início da gravação.

O professor da Instituição de Ensino B marcou a entrevista na própria instituição, no período da noite, porém não pode comparecer. A pesquisadora, então, foi aconselhada a voltar à instituição no período da manhã, sem agendar novamente. O professor não leu as questões enviadas previamente, mas se mostrou disposto a ajudar.

Já na Instituição de Ensino C, uma pessoa próxima à pesquisadora conseguiu que fosse respondida a questão das relações com atores do complexo por meio de e-mail. A instituição colocou alguns empecilhos para a realização de entrevista pessoal.

Os três professores, tanto da Instituição de Ensino A quando da B, estavam à vontade para responderem à entrevista.

a) Instituição de Ensino A

O primeiro professor entrevistado na Instituição de Ensino A afirma que, *“em alguns casos”*, a instituição participa de discussões acerca do tema de desenvolvimento. *“Hoje temos uma parceria com uma entidade, em que está sendo desenvolvido um programa para formação de líderes, que ainda está na parte conceitual. Vão começar a discutir as ações que podem ser feitas para a cidade de Três Lagoas e regiões. São 11 regiões. Esse trabalho começou no Sul, está chegando mais para o interior do Estado de São Paulo e Três Lagoas está fazendo isso. São cerca de 48 profissionais (não tenho o número exato) para falar a respeito desse desenvolvimento, de ações para esse desenvolvimento da região”*.

Sobre o programa, serão apresentadas as informações na seção 4.3.5, que traz o ponto de vista da entidade, identificada no trabalho como Entidade A, que foi selecionada para entrevista após as informações coletadas com o professor.

b) Instituição de Ensino B

O Professor Supervisor da Instituição de Ensino B, afirma que a instituição participa de discussões acerca do tema de desenvolvimento.

“Participamos da Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP), que realiza alguns eventos com a instituição e as indústrias de celulose aqui instaladas, fazendo feiras de tecnologia, minicursos para os alunos

daqui. Fazemos parceria de trazer os minicursos, trazer os profissionais dessas indústrias, e fora das indústrias, o pessoal dos produtos, que fornecem produtos, equipamentos, inovação, estudos de pesquisa, tudo relacionado à pesquisa e atuação na área de celulose. Eles desenvolvem e passam essa tecnologia. Então todo ano tem evento em Três Lagoas. Aí eles têm as parcerias e vêm aqui. Os artigos são muito legais”.

4.3.3.1 As relações das Instituições de Ensino com os demais atores do complexo de celulose

a) Instituição de Ensino A

Sobre as relações com os demais atores do complexo de celulose, o primeiro Professor entrevistado, na Instituição de Ensino A, afirma que “essa relação não é vista por parte da instituição. O que é feito é ajudar no que precisa para as empresas, como necessidades pontuais das organizações. Neste último por necessidade da empresa e não da instituição.

Quando indagado sobre a questão dos estágios, o Professor relata que a instituição “*não tem uma quantidade regular de estágios para serem oferecidos para as indústrias de celulose ou que as empresas tenham que contratar esses estagiários. A universidade acaba fornecendo os estagiários na medida em que as empresas precisam. Essas empresas divulgam em seus sites ou solicitam por meio de intermediários os requisitos para a vaga, e os alunos que preencherem esses requisitos participam do processo seletivo, podendo ser contratados para estagiar”.*

E continua: “*há cerca de 15 dias, houve uma reunião com duas indústrias instaladas na cidade, uma do setor de celulose, para que fossem feitos estágios não remunerados nas empresas, para que esses alunos pudessem trabalhar e quem sabe ser contratados no futuro, porque, a princípio, eles ‘pegam’ esses alunos, de acordo com a necessidade deles, para desenvolver de acordo com os interesses deles. Então eles estão querendo colocar estagiários não-remunerados nessas organizações. Outra questão de parceria é com relação aos alunos de engenharia, que teve a Semana de Produção e que, há alguns dias, eles se sentaram para solicitar palestrantes para que venham aqui contribuir nessa questão acadêmica.*

Há, também, a parceria com a entidade, conforme mencionado”.

O segundo Professor entrevistado, na Instituição de Ensino A, participou da elaboração do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável e, atualmente, participa da Rede de Percepção de Odor e fornece mais detalhes a respeito da relação da Instituição de Ensino com as Indústrias de Celulose.

“Começamos os contatos com a primeira empresa de celulose instalada na cidade, quando a empresa veio para Três Lagoas. Eles funcionaram os laboratórios aqui tanto para fazer alguns ensaios como principalmente para começar a treinar o pessoal para trabalhar dentro da fábrica. Eles começaram aqui na instituição, utilizando os laboratórios daqui. Daí por problemas políticos, eles resolveram pegar todos esses recursos que iriam aplicar e fazer a parceria com uma outra instituição, que agora dá o curso para eles. Eles iam montar os laboratórios aqui, mas acabou não dando certo por problemas internos. Alguns professores começaram a se envolver em movimentos sociais, aí ficou meio complicada a situação, mas nem precisava falar sobre isso.

Em 2011, uma funcionária de uma das fábricas, que é ex-aluna nossa, resolveu fazer o mestrado. Daí ela veio me procurar, como eu conhecia o encarregado da parte de meio ambiente, da parte florestal, desde 2008, nós fizemos um projeto dentro de uma das áreas da indústria de celulose, e aí a gente montou o mestrado na Bacia do Moeda. E aí, a gente fez o primeiro mestrado dentro da área da empresa no Estado do Mato Grosso do Sul. Para tanto, como eles não tinham experiência para isso, só tinham a experiência de outro Estado, a gente teve que fazer um contrato, falando como ia se desenvolver o projeto, o que a gente ia fazer, deixar tudo certinho. Precisamos fazer um treinamento de segurança, e tudo o que eu publiquei, inclusive a própria qualificação e dissertação teve que ter um parecer do pessoal da empresa.

De lá para cá, temos uma parceria grande, em questão da Universidade, porque já tem uma parceria grande, como estágios e outras coisas mais. De vez em quando eles precisam de uma demanda: construir uma ponte, então precisam de dados de evasão, qual o nível máximo de água que se chega nesse canal, e, dessa forma, damos algumas dicas técnicas de altura de ponte, algumas coisas assim. Então começou aí a questão desse relacionamento.

Em 2015 começa, mas se efetiva em 2016, a montar uma Comissão para ajudar a desenvolver esse ICES [Iniciativa Cidades Emergentes e Sustentáveis], que seria na realidade a ideia chamada Cidades Sustentáveis, um projeto do Banco

Mundial, com alguns parceiros internacionais. Começa no Caribe, depois Brasil, algumas capitais do Nordeste e aí com um grupo de empresa privada, eles resolveram contemplar e ver se a prefeitura aceitava. Eles ajudaram em parceria de financiamento deles, Banco Mundial e uma parte de recursos pela Caixa, a fazer esses estudos”.

O segundo professor entrevistado, na Instituição de Ensino A, explica o que são esses estudos: *“a grosso modo, um Plano Diretor para o município como um todo, mas de uma forma mais expandida do que normalmente a gente tem num Plano Diretor, que é uma coisa muito mais sintética, e, na grande maioria das vezes, vinculado mais à questão da cidade. Então eles contrataram várias empresas para fazerem as partes em função das exigências, porque, na realidade, já é uma metodologia que eles já vêm desenvolvendo, se não me engano, há mais de oito anos aí para o mundo, e daí começa uma subdivisão, umas bases que eles têm, que são bases biofísicas. Então vem um grupo para trabalhar sobre a questão de águas, outros sobre a questão dos elementos dos recursos naturais, uns para trabalhar sobre infraestrutura da cidade, a outra sobre a questão econômica – tanto a questão de contas públicas, de arrecadação, mas também das empresas, movimentação do comércio. Daí praticamente foi dividido em três grandes grupos e cada um fez um diagnóstico, foi feito o que eles chamam de ‘semaforização’, que é dado, na realidade, cores para ver como é o nível de desempenho em função de uma gradação que eles estabelecem a nível internacional, com algumas aferições aqui, porque aqui foi a primeira cidade de porte médio a ser feita. Então, também para eles, foi uma experiência legal, e, a partir daí, no caso, alguns colegas foram convidados para grupos específicos.*

No meu caso, me convidaram para participar dos três, depois a gente ajudou na síntese disso para elaboração de um documento que é o plano de ação e, para tanto, daí começa a necessidade de montar um grupo gestor que seja não só interinstitucional, mas que tenha uma ‘representabilidade’ da sociedade organizada para ajudar a gerir a implementação, inclusive fazer pela metodologia da ‘semaforização’, ver como está o nível de desenvolvimento dentro de cada um dos segmentos propostos para avaliar, na realidade, o desenvolvimento ou operacionalização das atividades propostas.

Daí desse grupo, eu não mais faço parte dele, representando a universidade ficou somente uma outra professora. Eu resolvi me afastar por duas situações: a

parte técnica praticamente já acabou, então agora é uma parte muito mais política e a segunda situação é que ficou um representante de cada instituição, então com a professora tinha mais tempo do que eu, então ela acabou ficando”.

O Professor ainda explica o que se espera do Plano de Ação: *“pela metodologia, há a necessidade de que, para o ano que vem, faça-se um novo diagnóstico para ver qual foi o nível de desempenho, e daí possivelmente eu volto a ajudar a fornecer os dados, alimentar as matrizes que foram feitas, e ainda a indústria de celulose, o grupo que a representa, fica como parte de apoio, e aí a necessidade de algumas consultorias, algumas coisas, para se manter, na realidade, esse projeto. Eles estão bancando isso, foram eles que bancaram a publicação, foram feitos só quinhentos exemplares e é essa a situação que está”.*

E continua: *“deu azar de que quando terminou foi uma transição de governo municipal, então praticamente não deu para institucionalizar, como a gente estava pensando, esse grupo gestor. Porque a ideia é que ele ficasse dentro do organograma da prefeitura, envolvido como um tipo de conselho e vinculado à Secretaria de Planejamento, mas as coisas, na realidade, foram um pouco devagar e teve essa transição, entrou esse atual governo municipal e não aceitou. Então, na realidade, foi criado o grupo gestor, mas como uma associação, sem uma vinculação direta com a questão da prefeitura. E aí, a prefeitura, na realidade, pouco acabou absorvendo esse trabalho que foi interessante.*

O pessoal da Secretaria de Planejamento participou do projeto Três Lagoas Sustentável, mas essa atual gestão ‘picou’ muita gente da Secretaria. Então era legal isso, isso ajudaria a formar quadros dentro da própria prefeitura, que deixaria um legado bem interessante não só a nível de informação, mas também nível de recursos humanos.

Esse trabalho é uma coisa muito sintética. Você tem o mapeamento do município, falando dos problemas de infraestrutura dos bairros, problemas de alagamento, de esgoto, de limpeza pública, de saúde, a questão do transporte, questão de energia – se há um gargalo ou não é gargalo, na realidade, a energia aqui pra gente não é um problema, pelo contrário, a gente acaba cedendo energia. É que você sabe, as duas empresas [de celulose] são fornecedoras de energia, e agora vão fornecer um pouco mais ainda, e a um custo mais baixo que a termelétrica. Então são situações interessantes”.

Ainda a respeito do Plano de Ação, o professor afirma que o mesmo “foi encomendado por um grupo para o desenvolvimento da cidade, não foi por compensação [obrigação legal]. Eles escolheram porque o investimento deles na cidade é alto, eles acham que têm um comprometimento, aí uma compensação pessoal, não por obrigação legal, de ajudar no desenvolvimento e estruturação da cidade.

Só que, indiretamente, o que acontece é que a as indústrias de celulose têm um problema sério de segurar funcionário aqui, porque a maior parte do pessoal que vem, vem de cidades maiores, então tem de tudo, tem shopping... Vem pessoal de outro Estado, então eles têm, segundo eles, uma qualidade de vida muito maior. Então muitos, na realidade, consideram um grande problema para eles vir para cá por causa das famílias, tem alguns funcionários que vêm, trazem a família e a família não se adapta e aí eles acabam ou voltando para a empresa ou às vezes até pedindo demissão”.

O Professor ainda comenta sobre as relações entre as indústrias de celulose: há “um ‘roubo’ muito grande de funcionários de uma indústria de celulose que é feito na outra. A empresa qualificou esses profissionais, não só a nível técnico, mas também a nível superior, e aí foi uma situação complicada porque tinha que repor, e onde vai arrumar mão de obra superespecializada? É complicado. Porque as fábricas sofrem muito disso.

Na parte do plantio, o pessoal veio de outro Estado. No caso de uma das indústrias, teve que pegar o pessoal daqui que plantava cana, depois o pessoal teve que se adaptar e acabaram aos poucos aprendendo, mas ainda há implicações com a qualidade do plantio, não a nível agrônômico, mas de técnicas específicas do eucalipto, que agora o pessoal está aprendendo”.

O Professor relata que, além desse problema, também houve “problema de roubo de clones, que uma indústria acabou roubando da outra. Então teve uns problemas judiciais.

Mas, como Instituição de Ensino, nós temos uma ligação muito maior com uma do que com a outra. No caso específico da indústria com quem não temos ligações, o que está acontecendo agora?

A empresa, por necessidade tanto do mercado interno, mas principalmente do mercado externo, busca a questão da certificação. Então eles não tinham o FSC [sigla, em inglês para Conselho de Manejo Florestal, o selo verde mais reconhecido

mundialmente. *Para isso, eles contrataram uma empresa internacional para fazer uma consultoria, que tem uma ligação direta. Daí o pessoal veio e viu várias irregularidades, principalmente na parte florestal, algumas nas questões ambientais e, das questões que 'pega' muito isso, que não está vinculado só ao acesso à certificação, mas como outras, eles chamam de atestado de boa vizinhança e de relacionamento município. Então eles consideraram que a indústria é muito falha nisso.*

Todos os monitoramentos ambientais deles são feitos com pessoal de fora, vem, vai embora, a grande maioria não tem os funcionários aqui e aí, uma das questões que o pessoal vem para conversar com a gente é: por que a gente não se relacionava com eles? A gente não se relaciona com eles porque eles não querem e a gente acaba se relacionando com a outra indústria, e aí, nessa questão dessas necessidades, eles chamaram a gente – teremos uma reunião a ser marcada. Começa com o pessoal florestal, mas depois vai ter extensão para a fábrica, mas principalmente com a questão florestal.

A única coisa que a gente tem com essa empresa é a questão do estágio. E aí, no caso, o que acontece com a gente? Eles pediram para a gente pegar 5 ou 6 professores que trabalham na parte, principalmente, de monitoramento ambiental. Como a gente tem um grupo, que a gente ajudou a fazer a unidade de conservação de uma obra municipal, que foi paga toda com dinheiro de compensação de uma indústria de celulose, a gente ajudou a fazer um parque, que foi com parte do recurso que saiu da compensação da outra indústria, daí eles falaram 'pega vocês e a gente vai sentar e conversar que, algumas coisas, a gente vai ter que passar para vocês'. E eles passarem a ter um pouco mais de relacionamento com esse pessoal".

O professor acrescenta que “quanto a nível ainda de parceria que a universidade tem com as fábricas, a gente tem a Rede de Percepção de Odor, é uma exigência internacional, que foi cobrada aqui pelo IMASUL, nosso Instituto de Meio Ambiente, e aí essa rede funciona não só a nível de equipamentos – há cinco equipamentos para detectar odor, sentido de vento, tudo altamente sofisticado e espalhado pela cidade, algumas nas fábricas –, tem um grupo que eu faço parte também – normalmente pessoas que têm problemas respiratórios, como eu tenho rinite alérgica então eu sinto o cheiro. Então, no último treinamento, foram 22 pessoas, vinculadas às duas fábricas, e nesse ano eles inovaram além das duas fábricas entrou a processadora de alimentos, que trabalha com óleo, e o curtume.

A gente liga em 0800 e marca certinho a hora, onde você está, quando você sentiu, mais ou menos que tipo de cheiro você sentiu, que sentido que está e, depois, eles dão a devolutiva no mesmo dia, se tem procedência ou não, que daí eles fazem duas coisas: tem a questão da fábrica, se teve algum ato furtivo que possa ter ocorrido ou se, por acaso, na realidade está dentro das concentrações permitidas, mas que o vento concentrou muito para a cidade ou, quando tem uma inversão térmica, esse vento joga essas brumas um pouco mais para baixo. E aí sabe de qual empresa veio.

E aí nos treinamentos a gente tem os tipos de cheiro diferentes deles. São duas vezes que a gente se reúne por ano: geralmente uma vez em uma indústria e, outra, na outra. E aí faz o treinamento dentro dos laboratórios e eles passam os relatórios do que ocorreu no semestre - quando ocorreu, o que, quem fez a reclamação – e é interessante, porque, além da gente que é da cidade, tem o pessoal da zona rural. Muitas vezes chega na área rural e não chega na cidade. Há situações em que o pessoal da zona rural não detecta, e o pessoal da cidade detectar. Então são situações interessantes. Então é um relacionamento que eu acho que é legal”.

b) Instituição de Ensino B

A respeito das relações de confiança no complexo de celulose, o Professor da Instituição de Ensino B afirma que existem “parcerias com as indústrias de celulose. Nós fornecemos cursos, parcerias de curso. Até está tendo evento de cursos aqui. E tem assim, se a gente precisa de alguma coisa, a gente solicita das empresas, ‘tipo’ reagentes, vamos falar que são insumos. Essa parceria de insumos é muito aberta. Então nós temos contato direto.

Todo ano tem treinamento para as duas empresas. Até estão tendo cursos aqui de uma das indústrias, que nós fazemos as parcerias. Eles têm os eventos deles aqui, as salas, os cursos, que o aluno já sai empregado depois do curso. É bem bacana. São alunos que passaram por um processo e estão sendo avaliados nas aulas, mas, ‘assim’, a pessoa que não fica é a pessoa que não se dedica mesmo. Porque todo mundo que vem, quer entrar. Por ser uma das melhores empresas no ramo de celulose. E já passa por um processo seletivo que não é fácil. Então eles entram e aí é 100% de presença, precisa de ver, é 100%.

Nós já tivemos parceria de técnico e pós-técnico para as duas indústrias. Já fizemos essa parceria e deu muito certo. A primeira turma foi em 2006, e praticamente quase todos estão lá. É muito legal.

Para você ter uma ideia, a Instituição antes da indústria era uma coisa, depois da indústria, ampliou. Eu estou falando de uma, mas, a outra, também é uma empresa que doou equipamentos para a instituição. Todos os equipamentos da celulose foram doação desta outra empresa. Só está do jeito que está, com a melhoria, por meio dessas empresas.

A instituição quando conseguiu essas parcerias para equipamento... porque tudo licitação, o sistema é complicado, então tudo é muito difícil de se conseguir, então quando você consegue essas parcerias, a aula fica diferente, o aluno consegue visualizar o que acontece em uma celulose, o professor fica muito motivado.

Para oferecer mão de obra às indústrias, nós temos cursos de celulose e papel, química, meio ambiente, que terminou agora, mecânica, automação, segurança do trabalho, logística, edificações e elétrica. Isso técnico.

Se a gente for falar de qualificação, conforme o demandante, nós abrimos. Se falar assim: 'eu quero um curso específico de auxiliar de laboratório', montamos esse evento e abrimos o curso para atender determinada empresa. Não só essas duas de celulose.

Então, para a mão de obra, é sempre feito um reajuste. Os cursos de qualificação são tanto para os funcionários quanto para o público. Por exemplo: a instituição tem um programa agora que é realizado nas periferias, nos lugares mais simples mesmo. E é colocado um container. Nele é colocado ar condicionado, trinta carteiras, água, mesa, lousa... é uma sala de aula, que você vê e você não acredita que cabem trinta, trinta e cinco pessoas ali. Tudo arrumadinho, tudo pavimentado, com iluminação, luz.

E está tendo um curso de recursos humanos, uma qualificação, em torno de cento e sessenta horas, e um de auxiliar de produção de celulose. Aí tem aula de manhã, tarde e noite. Então são formadas as turmas nos bairros.

Isso motiva a cidade, a pessoa de periferia a estudar. É acessível. Não pagam nada pelo curso, e não é fácil, mas tem muita gente que evoluiu na vida através dessas qualificações, porque Três Lagoas não tinha uma noção. Então a evolução desse pessoal demorou um pouquinho. Eles estão percebendo que

precisam estudar. E muitos não conseguem vir aqui porque tem bairros distantes. Se você olhar o mapa, tem bairros muito distantes. Pessoas que às vezes estão desempregadas... esses cursos são gratuitos. Então a pessoa que está interessada, ela faz e muda a vida dessa pessoa, muda essa vida”.

E o professor continua, afirmando que a instituição possui “muito curso de qualificação gratuita, técnico já teve em parceria com o Governo. Formou-se muita turma de celulose e de química. Agora deu parada por causa dessa política, mas eu acho que logo logo voltam algumas parcerias. E são sempre esses cursos. Eu estou te falando os cursos que mais têm projeção.

A população percebeu que precisa se qualificar. Muita gente veio de fora, precisava vir de fora, mais qualificada.

Aliás Três Lagoas tem mais gente de fora do que daqui mesmo. Na própria instituição, a maioria veio de fora, eu vim de fora. Então você vê que precisa. É uma cidade que é grande, ela está em expansão, mas com gente desenvolvendo de fora, que veio de fora. Porque falta mão de obra e muita qualificação. Qualificação falta muito aqui. Você percebe pelos cursos.

c) Instituição de Ensino C

Como mencionado, a Instituição de Ensino C, respondeu às perguntas por meio de e-mail, limitando-se às relações de cooperação com as indústrias de celulose.

Segundo o diretor da Instituição de Ensino C, a mesma “não possui diretamente convênio de estágio com as empresas que compõem o complexo produtivo de celulose de Três Lagoas /MS, bem como com seus fornecedores. No entanto, temos estagiários em uma das indústrias de celulose, por meio de agência de integração”.

E continua: “empresas terceirizadas, que prestam serviços para as empresas de celulose, já manifestaram interesse em contratar técnicos formados pela Instituição.

Com relação à parceria para realização de palestras, só tivemos relacionamento com uma das empresas de celulose, por meio de sua Diretoria de Sustentabilidade”.

4.3.3.2 A promoção do desenvolvimento, segundo as Instituições de Ensino

a) Instituição de Ensino A

Sobre os atores locais estarem preparados para promover o desenvolvimento, ambos os professores da Instituição de Ensino A acreditam que ainda não. Para o primeiro Professor entrevistado, *“ainda é preciso melhorar muita coisa. Esse programa da entidade [identificada no trabalho como Entidade A] está surgindo para fazer com que as empresas tenham consciência da importância do desenvolvimento regional, com o intuito de colocá-lo em prática”*.

Para o segundo Professor entrevistado, uma *“questão interessante que acho legal comentar, quando as primeiras indústrias vieram para cá [final da década de 1990], criaram esses distritos industriais mais ‘velhos’, só agora é que está começando a resolver o problema de licenciamento ambiental de uma das indústrias mais antigas. Tem muitos lugares que não são os ideais. Uma das indústrias de celulose ia montar um ramal ferroviário, mas daí teve o problema do Ministério, que teve a questão do desfalque, que parou tudo, então são coisas que se conseguisse amenizar, eu acho que seria um boom maior ainda para o esquema produtivo. As questões ambientais o Governo cobra demais das indústrias e cobra ‘de menos’ da prefeitura.*

Por isso que acho que o problema maior nosso aqui é a nível ambiental (com quantidade de eucalipto máximo que poderia ser plantado dentro das bacias), a manutenção dos corredores (longitudinal e afluentes)”.

O professor ainda relata que *“uma coisa interessante, na época de uma ex-prefeita, foi que ela fez um acordo nefasto. Muitas empresas que vieram para cá, do Estado de São Paulo, iam trazer a estrutura de plano de cargos e salários de lá. Ela obrigou essas empresas a baixarem os salários, porque estava uma briga com o pessoal do comércio. Então o pessoal da indústria ia ‘roubar’ os funcionários do comércio. Então, por exemplo, aqui quem trabalha nas empresas que também existem em Araçatuba, Birigui, ganha muito menos do que lá, fazendo a mesma função, herança desse problema aí. Absurdo um negócio desse. O comércio que tinha que se adequar. Então essa foi uma questão do retrocesso, porque isso iria gerar aumento de consumo. Para a própria cidade seria interessante”*.

A respeito sobre qual ator tem condições de assumir o papel de articulador dos demais atores, os Professores têm opiniões distintas. Para o primeiro Professor entrevistado, *“quem pode assumir são as empresas menores, principalmente as prestadoras de serviços. As empresas de papel e celulose vieram, mas em função delas, vieram as menores, e são elas que ‘sustentam’ a cidade. A arrecadação dessas empresas maiores vai para o Estado, o que poderia ser arrecadado para o município virou incentivo ou subsídio para que essas empresas se instalassem aqui. Então a arrecadação que fica mesmo na cidade é das empresas menores que vieram para dar suporte à população, como oficinas mecânicas, postos de combustíveis. As pequenas empresas que acabam pagando os impostos, as suas taxas, e essas sim ficam aqui. A arrecadação que viria de grandes indústrias, como por exemplo o IPTU [Imposto Predial e Territorial Urbano], vira subsídio, porque a empresa fica isenta. Então muito do que é arrecadado fica para o Estado e muito pouco para o município”*.

Já para o segundo Professor entrevistado, quem pode encabeçar *“isso são as fábricas, se as duas se unissem, conversassem e, principalmente pressionassem as políticas públicas necessárias.*

Eu acho que o grande passivo que tem além da questão do passivo ambiental é o problema rodoviário. A outra coisa, que é interessante, é se você olhar para grande parte dos caminhões que são de fora, inclusive os ônibus, as chapas deles não são do Mato Grosso do Sul, então eles não recolhem nem imposto para cá”.

E continua: *“uma das condicionais para uma das indústrias de celulose entrar era que a cidade arrumasse os postos de saúde, daí a empresa arrumou recurso. Para o município, ficou a arrumação de recurso e a melhoria da quantidade de ruas asfaltadas e de abastecimento de água e rede coletora de esgoto. Daí o que aconteceu: para cumprir um pouco das metas, antigos prefeitos asfaltaram sem que as ruas tivessem desde a galeria de água como a rede de esgoto, e agora a gente vai ver as ruas todas remendadas e complicadas. Então teria que ter, na realidade, pressões políticas.*

Então as fábricas, hoje, têm uma pressão política muito grande dentro, como também aqui o pessoal está muito acostumado com a questão do paternalismo por parte do governo municipal. Toda essa área aqui. Por que? Por causa da companhia energética instalada aqui. Então antigamente se tinha algum problema corria atrás da companhia, e a companhia arrumava, como no caso de ponte quebrada... aqui

mesmo, no caso, a Arena Mix [recinto de eventos] quem arrumou foi a companhia, que era uma área que a empresa retirava material. Em outros municípios pequenos nem se fala. Em Brasilândia qualquer probleminha que tinha era a companhia. Então, na realidade, é que eles tentaram passar essa mesma situação para as duas empresas. Qualquer problema que tem, eles vão e fazem pressão para ver se o pessoal financia. Mas isso é uma coisa pontual e não planejada.

Por isso que esse levantamento, esse plano [Plano de Ação Três Lagoas Sustentável] foi muito interessante. Na realidade foi uma pena. Esse plano plurianual teria que ser cumprido, porque nunca se teve um estudo como esse aqui, e a gente pode dizer que em cidades médias. Até mesmo [o plano], no Estado de São Paulo, não tem o mesmo nível de detalhamento dele. Isso daqui é uma síntese que tem a informação que foi gerada, que é imensa. Tem muita coisa legal. Tem até estudos para ver o aproveitamento da venda de carbono. São informações que foram dadas tanto para a questão florestal como para a prefeitura, então seriam situações na realidade que poderiam organizar melhor as relações. Uma relação com o governo, nas três esferas, que envolve também a questão do intermodal [da infraestrutura de transportes que envolve rodovias, ferrovias, transporte aéreo e hidrovias no município]. O estudo ajuda a ordenar [a infraestrutura de transportes], porque isso baixa o custo e fica um atrativo”.

b) Instituição de Ensino B

Sobre a promoção do desenvolvimento, o Professor entrevistado da Instituição de Ensino B afirma que “está melhorando. As empresas estão se qualificando, os hotéis começaram a se qualificar. Tem programas, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), por exemplo, qualifica - o Programa de Qualificação de Fornecedor (PQF) – essas pessoas. Não são todos que têm essa visão de querer melhorar. Mas você vê, por exemplo, que tem restaurantes aqui que, quando você tem um programa que atua, o atendimento é diferente, você nota. E tem lugares que você e entra ‘tipo assim’: ‘olha você está fazendo o favor de entrar aqui’.

Os restaurantes estão melhorando. Você vê uma vigilância mais atuante. Eu estou te falando porque estou aqui desde 2004. Melhorou muita coisa, mas tem coisas que precisavam melhorar rapidamente. Um exemplo: você não tem esgoto e asfalto direito. Você anda, anda, anda e vê algumas ruas que colocam asfalto e

param. Então você vê que é uma cidade que tem um capital de giro enorme, uma cidade em que a arrecadação é gigantesca, e você vê uma cidade que do tempo que as indústrias de papel e celulose estão aí, olha o asfalto. Então isso deixa a desejar. Porque tem muita gente que não vem. Em termos de gestão, precisa melhorar muito”.

E a respeito do ator que pode assumir o papel de articulador de desenvolvimento, o Professor acredita que é “o Governo, porque verba tem, porque a arrecadação é gigantesca. Se você for puxar dados, a verba é gigantesca. O que precisa é ser bem direcionado.

Eu acredito, eu acho importante esse trabalho seu, porque você começa a pensar, mas eu acredito, que as coisas vão melhorar. Na política estão acontecendo coisas que a gente não imaginava. Por que o que é honestidade? É não fazer com os outros o que você não quer faça com você. Não tem ‘jeitinho’. Se todos fizerem de forma correta, vai melhorar.

Então eu acredito que agora tem que prestar a informação. Tem auditoria para tudo quanto é lado. Eu recebo auditoria direto aqui na instituição. Quem não deve, não teme. Eu acredito que vai melhorar, mas leva um tempo para as pessoas terem essa noção. E isso não tem nada a ver com estudo. Nós tivemos uma gestão aqui que a pessoa era estudada e houve ‘jeitinho’ para tudo. Hoje está uma pessoa que não tem uma cultura, ela tem uma aprendizagem de vida, que está entrando nos moldes por causa dessa política que está acontecendo, de buscar, de ‘pegar a gente’. Então não tem nada a ver, é de caráter, é de educação. Começa lá na sua casa”.

E o professor continua: “eu acho que as indústrias deveriam dar mais suporte para as pequenas empresas para elas crescerem aqui, para elas gerarem mais dinheiro aqui. Entende? Não que elas não façam, elas fazem sim, mas elas pedem para se qualificar. Foi o que aconteceu com algumas. Desde uma floricultura, desde um restaurante, elas se qualificarem para atender. Cozinha industrial teve que se adequar dentro das normas para poder atender. Isso aconteceu e acontece, mas deveria ser mais. E o Governo deveria ser mais fiscalizado”.

O que se pode extrair das entrevistas nas Instituições de Ensino é o fato das mesmas atuarem meramente como fornecedores de mão de obra para as Indústrias de Celulose e de estudos pontuais de acordo com as necessidades destas.

Os professores entrevistados acreditam que os atores não estão preparados para promover o desenvolvimento. Apesar de estar à vontade para responder à entrevista, um dos professores fez críticas severas à falta de infraestrutura no município – existência de fossas, falta de pavimentação em várias ruas, pavimentação onde há interesse político -, porém pediu para que não fossem mencionadas na entrevista, o que demonstra, apesar da garantia do anonimato, o receio de se criticar as ações do Poder Público Municipal.

Para dois professores, o Governo é quem deve assumir o papel de articulador do desenvolvimento. Para o terceiro, quem pode exercer esse papel são as empresas menores, trabalhando em conjunto com as fábricas de celulose.

4.3.4 Associações

Para realização da entrevista com a Associação A, entrou-se em contato, via telefone, com o Presidente da mesma. Este marcou um horário, na sede da associação, porém, devido a algumas atividades, quando da chegada da pesquisadora até a sede, remarcou a entrevista para algumas horas depois. Devido à falta de tempo, o Presente alegou não ter lido as perguntas enviadas por e-mail, e, antes da realização da entrevista, quis formular as respostas junto à pesquisadora.

A entrevista, com o Presidente da Associação B, ocorreu após muita insistência e em um segundo momento em que a pesquisa teve que ir para o município novamente. Na primeira vez que esteve no município, a pesquisadora soube que a Associação B estava organizando um evento que ocorreu uma semana depois. Posteriormente ao evento, a mesma entrou em contato com a Associação e conseguiu o número pessoal do Presidente e enviou uma mensagem via aplicativo de conversas. Dessa forma, a pesquisadora foi recebida em uma empresa de propriedade do Presidente. O mesmo não havia lido as perguntas enviadas anteriormente, sendo apenas explicado o objetivo do trabalho e o conteúdo das perguntas antes de se realizar a entrevista.

Quando indagado sobre a existência da discussão sobre tema de desenvolvimento, o Presidente da Associação A respondeu que a mesma não está presente na Associação, mas que é possível verificar a existência dessa discussão no município. *“A gente sabe que, com a vinda dessas empresas de celulose e papel, a cidade desenvolveu muito, ela cresceu muito, tanto em quantidade de*

peças, comércio, prestação de serviços, indústria propriamente dita. E todo mundo ganha com a vinda dessas empresas porque elas agregam muito. São muitos trabalhadores, não somente os diretos, mas também os indiretos. Então faz com a cidade se desenvolva mais.

Só que, quando a gente chegou aqui, a cidade ainda era muito aquém na parte de saúde, parte de infraestrutura, no geral, era muito fraca. Então agora, faz nove, dez anos que as empresas já estão aqui, desde 2008.

A gente vê que o setor público 'correu atrás' e está melhorando muita coisa, principalmente essa parte de saúde já melhorou bem, mas a parte de segurança ainda deixa um pouco aquém. A parte de educação está melhorando bem, tem bastantes escolas. Então a gente percebe que a cidade vai começando a atender mais esses trabalhadores que vieram, que praticamente 50% do efetivo dos trabalhadores vieram de fora, de outras cidades, de grandes centros. Do total, 50% era de pessoas experientes, que conheciam, e 50% eles treinaram aqui, fizeram curso nas próprias Instituições de Ensino da cidade, e depois foram complementando o restante dos trabalhadores.

Então hoje já tem acho que até mais em Três Lagoas, porque tem bastante gente que treinou e vai assumindo os cargos acima, outros vão embora. A própria empresa, a própria fábrica, é difícil dar o curso e o profissional já estar qualificado para trabalhar. Então a teoria é importantíssima, na prática... então tem que trazer gente experiente para tocar, para começar as partes. Hoje já muita gente que só tinha teoria já sabe muita coisa, vão assumindo, vão aprendendo, por isso acho que as empresas adotaram isso de trazer esses experientes para iniciar a fábrica e depois agora vai treinando o restante”.

As pessoas que vinham de outros municípios, continua o Presidente, “ficavam um pouco decepcionadas, estavam acostumadas com lugares que tinham tudo, como comércio, shoppings, cinemas e a cidade deixava muito a desejar nesse sentido, mas ela está começando a se desenvolver, hoje ela está, no último censo, com 117 mil habitantes. A cidade está realmente começando a melhorar, mas ainda falta melhorar muito. Para você ter uma ideia, eu mesmo nunca tinha ouvido falar em fossa e essas coisas. Aqui, 80% da cidade é fossa. Então fica estranho a gente ver uma cidade que praticamente 80% é fossa. Falta muita estrutura para melhorar muito. Asfalto na cidade, muito pouco asfalto, terra e mais terra, é um caos. Então o setor público está correndo atrás”.

E finaliza: “o Estado deu o incentivo para essas empresas virem pra cá, então infelizmente o Estado não acompanhou esse desenvolvimento. Não sei se não tinha noção de quantas pessoas viriam, de quanto aumentaria. Então agora estão ‘correndo atrás’ para melhorar. Muita gente que veio queria ir embora, foram embora. Alguns não se acostumaram com a cidade”.

Já com relação à Associação B, o Presidente afirma que a mesma participa de discussões acerca do desenvolvimento do município, dizendo que “em questão da instituição, hoje, a associação está passando por algumas transformações. Vinha de presidentes antigos, que não tinham motivação. Só para você ter uma noção, eu comecei a minha gestão há oito meses. Eu já fiz sete eventos. Tudo para fomentar o comércio local, trabalhar.

Em relação ao desenvolvimento, a indústria veio, melhorou muito. Só que a gente vê que não tem uma parceria, unida, entre instituição e indústria. Para você ter uma noção, as indústrias de celulose não são associadas. Aí eles querem que a gente monte um projeto. ‘Não’. Eu acho assim, no meu ponto de vista, hoje, eu conversei muito com prefeito, com secretário de desenvolvimento. Eu acho que teria que ter uma parceria. A indústria está vindo para Três Lagoas. Quais os benefícios? Vai ter terreno, incentivo fiscal e tal. Em contrapartida, você vai ter que preencher isso aqui. Primeira coisa, você vai ter que se afiliar à Associação, porque quando eles precisam da gente, nós estamos sempre de portas abertas. Eu sempre recebo a indústria, não é porque eles não são meus associados, que eu não vou receber. Porque nós temos alguns impactos perante as empresas e perante a população de Três Lagoas. Igual, por exemplo, Três Lagoas passou por vários booms pela indústria. Hoje ela está já num patamar de estabilidade. Aquela coisa de gerar empregos, casas de aluguéis, um monte, comércio... Só para você ter uma noção, de março até hoje já foram sessenta CNPJs (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) baixados. É alto o nível, e fora aquele CNPJ que não conseguiu fazer a sua baixa porque tem a sua dívida ativa, entendeu? Então a gente tem esse impacto”.

Sobre os projetos solicitados pelas indústrias de celulose, o Presidente explica: “a indústria quer que eu monte um projeto. Em contrapartida ela quer um benefício. Lógico. Até um empresário para se associar, quer um benefício. Hoje a prestação de serviço da Associação, eu vejo, não é nem por exemplo consulta ao Serasa, Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) ou mesmo quem é associado tem o

direito do jurídico, de todas as campanhas participa, treinamento – a gente tem uma parceria muito grande com uma entidade, faz a parceria.

Então, em contrapartida, a indústria pergunta o que tem de vantagem para se associar. Eu não vejo a vantagem de você se associar, nós vemos que a indústria está apoiando uma instituição que leva o nome dela, que ela tem que gastar, comprar aqui em Três Lagoas, fomentar o nosso município, para desenvolver o nosso município, e eu vejo que isso não acontece.

Tem coisas que acontecem na indústria, por exemplo, ela pede um orçamento para você, e ela compra no Estado de São Paulo, porque ela tem isenção. Então não vejo a vantagem de se associar à Associação, mas eu vejo a vantagem dela vir para Associação, para fazermos um trabalho juntos, para fomentar, falando: ‘eu estou sócia aqui, eu estou apoiando as empresas’. Falta isso daí.

Precisa ter um Secretário de Desenvolvimento que precisa fazer esse laço. Hoje tem cerca de setenta indústrias instaladas em Três Lagoas, se tiver quatro ou cinco associadas, é muito. Então eu acho que tem que ser um trabalho da Secretaria de Desenvolvimento. ‘Você vai ter todas essas vantagens para vir para o nosso município, em contrapartida vocês têm que se associar à Associação, para vocês, cada vez mais, mostrar o apoio de fomentar o comércio local, pegar mão de obra local’, tudo eu vejo isso”.

4.3.4.1 As relações das Associações com os demais atores do complexo de celulose

O Presidente da Associação A afirma que “tem uma parceira com algumas empresas da cidade, que a gente procurou, para estar dando um benefício para o trabalhador, porque, às vezes, eles querem se associar com a gente, mas eles querem não só a negociação que a gente faz propriamente dita, mas eles querem um benefício a mais. Então a gente procurou o pessoal do comércio para ter um desconto a mais para quem é sócio do sindicato.

Têm, também, as Instituições de Ensino, que a gente é parceiro nesse sentido. Então eles são sócios da Associação e têm um desconto nas mensalidades ou no produto que está sendo comprado no comércio. Então a gente fez isso. É um tipo de convênio, tudo assinado, com contrato certinho. A gente tem até uma

cartinha do comércio que participa e do percentual que eles dão de desconto. Então a gente tem esse trabalho aí.

E agora a gente está terminando também.... A gente vai para uma sede nova, porque aqui a gente paga aluguel, construir um clube para eles, com uma quadra, um campinho society, uns quiosques para churrasco. Futuramente a gente vai construir as piscinas, então a gente está tentando neste sentido.

A gente tem uma boa convivência com as empresas [de celulose]. A hora da negociação, às vezes, a coisa fica um pouco puxada para um lado, um pouco para o outro, mas é normal isso, mas eles nos recebem muito bem. A gente tem as portas abertas para estar entrando lá, então a gente não tem problema em nenhuma empresa em que a gente representa os trabalhadores.

Então a gente é tranquilo nesse sentido, a gente procura o melhor para o trabalhador, mas também a gente procura manter uma relação boa com as empresas. Não uma relação de briga, porque isso não leva a nada. Às vezes a gente conversando, a gente consegue mais benefícios do que brigando”.

Sobre as indústrias de celulose, o Presidente percebe que “uma empresa é concorrente da outra no que produzem, mas na hora da negociação, como somos representamos os trabalhadores dessas três empresas de papel e celulose, sabemos que eles se conversam e tentam dar o melhor aumento que eles podem dar aos funcionários, que eles consideram os benefícios.

Às vezes tem uma empresa que tem um tipo de benefício, outra, tem outro, então ‘uma coisa puxa a outra’, mas, basicamente, eu acho que elas fazem uma média para que uma empresa só não ‘puxe’ mais trabalhador do que a outra. Entendeu? Porque senão, se uma é muito melhor, vai todo mundo querer trabalhar na melhor, lógico. Então elas têm, basicamente, esse equilíbrio de benefícios, de salários, praticamente quase que igual. Um cargo ou outro que é diferente. Um ‘salário paga mais’ que o outro, mas, basicamente, é isso. Agora, são concorrentes entre si, e elas se articulam, sim, nessa parte de benefícios e negociação com os acordos coletivos. Elas se conversam entre elas.

Sobre a relação com as indústrias, somos uma espécie de ‘guardião’ do trabalhador. Além de ter a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), há os acordos coletivos que são diretos com a empresa. Então o acordo coletivo nunca pode ser pior que a CLT, que é feito direto com a empresa e não com o setor. Então a gente procura sempre trazer benefícios e melhorias a mais do que a lei permite para eles.

E a gente faz um acordo. E a gente fica de guardião para ver se elas estão realmente cumprindo esse acordo.

Para você ter uma ideia, o adicional noturno hoje que a CLT fala é de 20%, o nosso é de 40%, então já é 100% a mais. A carga horária da parte administrativa, que todo mundo é de 44 horas, nós somos 40 horas, já faz muito tempo. O setor nosso é 40 horas semanal, então a gente vai conseguindo certos benefícios para eles, entendeu?

E a Associação é isso a cada ano que passa, porque esses acordos coletivos são anuais, vencem todo ano. Então a gente sempre procura estar implementando, colocando coisas a mais para a melhoria da própria qualidade de trabalho e lazer também, que a gente está procurando para eles, porque aqui também é muito ruim de lazer. É fraco. Só tem o rio. O turismo ainda é pequeno, o setor é precário, precisa melhorar muito”.

E o Presidente continua: “a entidade vive das mensalidades dos sócios, e a gente tinha uma cobrança que era feita, um dia por ano, em maio, para todo sindicato, que agora foi cortada por essa nova lei, que vai ser em novembro. Então a gente perdeu essa arrecadação. Então o que a gente está fazendo é tudo com esse dinheiro do trabalhador das empresas. A gente nunca recebe nada, ganha nada. A gente às vezes ‘calça a cara’ e pede, mas elas vieram aqui para ter lucro e ganhar e não estão para fazer a parte social. Eles fazem essa parte social que a gente vê muito na cidade, como uma empresa fez todo o entorno da lagoa, ficou muito bonito. Foi a empresa que pagou, que fez tudo, porque ela tem, acho que em contrato por ela ter os benefícios que ela tem, ela tem que estar aplicando alguma coisa na cidade, fazendo alguma coisa nesse sentido. Agora para a Associação mesmo, nenhuma ajuda. A gente vive desses sócios, então a gente ‘dança conforme a música’. Se a arrecadação sobe, a gente vai procurar fazer mais, se a arrecadação cai, como vai cair, agora, infelizmente a gente tem que andar mais a passinhos curtos, fazendo as coisas no maior tempo possível para não ficar no vermelho.

Sobre a relação com o Poder Público, o Presidente afirmou que “o poder público não nos ajuda em nada. Mesmo doação que a gente foi uma vez na prefeitura, eles não doam mais para igrejas, sindicatos, não doam mais para ninguém. A própria nova lei não permite que façam isso. Então a gente teve que comprar, está pagando em 20 anos o terreno, está construindo, então a gente tem que andar conforme ‘as pernas’ da gente”.

Na Associação B, foi verificada uma relação, dentre os atores do complexo, com a Entidade A e com o Poder Público, conforme afirma o Presidente: *“isso é um laço muito forte que nós temos aqui. Nós temos uma relação muito grande, nós fazemos muita parceira, eventos. Eu estou até atrasado com o lançamento de uma campanha. Nós fizemos evento no dia 08 [de outubro], nós colocamos 50 expositores, 50 lojistas junto com a Entidade, a Entidade entrou na parceria. Então movimentou um domingo com 8 mil pessoas circulando. Teve gente que vendeu R\$ 28 mil em um dia. Então a gente tem muito essa parceria.*

A gente não tem essa vaidade para fazer alguma coisa. Já teve muito em gestões passadas. Hoje não. Nós conversamos, por exemplo hoje eu estou indo na Câmara Municipal, vai ter um projeto de lei novo para um setor específico. Estou indo prestigiar para que esse projeto saia”.

No entanto, conforme já mencionado, não há relações de cooperação com as indústrias de celulose instaladas no município, e as relações com a Entidade A não estão relacionadas ao complexo de celulose, mas, sim, à parceria para realização de eventos.

4.3.4.2 A promoção do desenvolvimento, segundo as Associações

Para o Presidente da Associação A, somente *“as indústrias de celulose estão preparadas”* para promover o desenvolvimento. Segundo ele, *“eu acho que elas têm muito incentivo, tanto da parte do governo, no caso do BNDES [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social], que ajuda muito eles, ou o próprio investimento deles, que colocam ações na bolsa.*

Tanto é que uma das empresas agora aumentou a unidade dela, produzindo mais do que já tinha anteriormente. Tem a outra empresa que também tinha essa previsão, infelizmente por causa desses problemas da Lava Jato deu uma parada, mas parece que para 2020, já tem alguma coisa para começar de novo. Até a terraplanagem já havia sido feita para construir a nova unidade. Então deu uma parada. Então as duas empresas têm sim como sustentar, e elas fazem muito estudo de mercado, de como está a economia para ver se é viável um projeto de aumentar. A parte de celulose está muito melhor que a de papel. A celulose vende muito mais, então neste setor não tem crise, não teve crise. Está ‘nadando de braçada’.

No caso da parada da empresa por causa da Lava Jato, não chegou a parar toda a empresa como no caso da fábrica de fertilizantes. A empresa já estava em produção. O que aconteceu foi o desligamento de alguns trabalhadores porque eles estavam com trabalhadores sendo treinados para essa nova unidade. Como eles cortaram, então muita gente, uns cinquenta, sessenta trabalhadores foram mandados embora, nesse sentido de diminuir porque estavam sendo treinados para essa unidade.

Então as outras unidades não, as outras não tiveram problemas como a fábrica de fertilizantes, que foi um problema da Petrobrás, e ela não estava produzindo. Ela está com tudo parado lá, os equipamentos... é uma judiação você ver do jeito que está, mas parece que já estão tentando vender, e que algum grupo internacional está querendo comprar. Aí vai alavancar mais uma.

As empresas menores estão bem dependentes das maiores. As maiores geram muito trabalho indireto, muita coisa. Então muita coisa aqui é em função delas. Já tinha e tiveram que aumentar. O próprio comércio melhora com a vinda das pessoas de fora, o salário um pouco melhor que a média que já era aqui, que era muito baixo. A tendência é ir melhorando tudo”.

O Presidente da Associação B, com relação à capacidade dos atores locais de promover o desenvolvimento, respondeu: *“eu vou ser bem sincera. Três Lagoas... a gestão passada, em relação à prefeitura, não acompanhou o desenvolvimento. E hoje eu vejo que nosso prefeito não faz investimentos na cidade. Ele está fazendo manutenções. Tem uma creche, que está caindo aos pedaços, ele está fazendo manutenção, dando melhorias e tal. Então num ponto assim... porque nós precisaríamos mais de creches, temos um problema sério com isso. E aí eu vejo que infraestrutura, nós precisamos.*

Três Lagoas cresceu desordenada, totalmente. A indústria faz só ‘o impacto’ dela, a obrigação do impacto. Além daquilo não. Então às vezes a gente até busca uma parceira, mas dizem que é difícil, é complicado. Eu não vejo a indústria querendo participar. Ela faz projetos, ela ajuda em projetos, tudo, mas eu vejo uma dificuldade muito grande dela querer ir além de cumprir com o que é obrigatório. Eu vejo: ‘eu impactei com isso, é isso que eu vou trazer para o município e acabou’.

E a Gestão Pública, eu vejo que tenta fazer o máximo possível. Três Lagoas não tem um prédio próprio de uma prefeitura municipal, é alugado. Eu me preocupo com isso. A prefeitura municipal, com a renda que tem não conseguir? ‘Ah’ mas é a

folha de pagamento, tem mais a saúde, educação, tem tanta coisa para ver. Se você andar por Três Lagoas, você vê muitas ruas sem asfalto. Essa avenida aqui do meu lado [lado da empresa que pertence à Presidente e onde foi realizada a entrevista] é fossa, não tem esgoto, do outro lado tem esgoto. Aqui é tudo fossa. Hoje a questão política, eu tenho fé. Eu não sou de Três Lagoas, mas sou três-lagoense de coração. Eu brigo por isso, porque eu vejo que hoje são 22 funcionários na minha empresa, são 22 famílias que eu ajudo a sustentar e eu dou uma qualidade de vida. Então eu não perco a minha esperança. Três Lagoas, a 20 anos atrás, que eu vim, ela já desenvolveu muito. Coisas boas, coisas ruins, mas aconteceu. Tem que melhorar? Muito. Eu acho que a gente tinha que deixar a questão política, a vaidade de lado, e entrar em ação”.

Dentre os atores que têm condições de assumir o papel de articulador, o Presidente da Associação A acredita que *“basicamente seriam as indústrias de celulose. Porque, para você ter uma a ideia, a parte hoje de produção de celulose e papel praticamente, não sei ao certo se chegou a isso, mas eles estavam falando que 40% da produção do Brasil está aqui em Três Lagoas. Não sei se deve chegar a esse número não, mas eu acredito que uns 30% a 35% da produção de papel e celulose do país está aqui em Três Lagoas. Então é um negócio muito forte. Muito forte. É porque, geralmente, as fábricas fazem em municípios diferentes. Então fazer aqui, fica concentrado.*

Se for ver aqui hoje, nós temos 3 fábricas de celulose e uma de papel, que é essa unidade nova de uma das indústrias, é uma fábrica nova. Se fizer a da outra indústria, será uma outra fábrica nova, então serão 4 unidades em um município só. Então é difícil você achar isso em qualquer outro país. Isso se dá muito por causa da terra. Tem muita terra, plantação de eucalipto e os municípios aqui são gigantes. É muita terra. Então tem pouco município com espaço de terra muito grande, então dificilmente o país terá outra cidade como Três Lagoas. A localização da cidade também é boa, tem a Rondon [Rodovia Marechal Rondon, rodovia paulista que termina na divisa com o Estado do MS, no município de Três Lagoas], tem o transporte pelos rios, tem o Tietê, então tem bastante variedade. Trem, rodovias, tem que pensar em tudo, parte logística. Ainda perde muito. Se for ver nessa parte tem muito o que melhorar também”.

O Presidente ainda afirma: *“difícil o Governo ter esse papel. Ele não tem muita noção da parte das indústrias. Eu acho que seria na parte, se caso as*

empresas precisam de alguma ajuda, de dinheiro, elas iriam procurar o Governo ou então essa parte logística, ter parceria para melhorar a parte para eles, mas agora na parte de produção, essas coisas, eu acredito que não tem uma relação muito estreita”.

Já para o Presidente da Associação B, o ator que pode assumir o papel de articulador para o desenvolvimento é o Governo, e explica: *“eu estou fazendo uma parceira muito legal com a questão pública. Todos os meus eventos, eu chamo a prefeitura. Mesmo se eles não me ajudarem, eles ajudam com propaganda, alguma coisa, mas eu chamo, entendeu? Porque quando eu cobro, eles têm que me escutar, então eu acho que a questão do desenvolvimento parte da população de organizações como as Associações.*

Eu acho que tínhamos que ser mais unidos para ter um fortalecimento grande para ajudar a Gestão Pública. Igual, meu sonho, é abrir um Observatório em Três Lagoas, já passou da hora, porque eu vejo que é uma ferramenta que vai possibilitar uma ajuda no desenvolvimento da cidade, não vai ser contra a prefeitura. Vai fazer uma licitação, as pessoas vão lá, vão ver, é isso mesmo, na economia, na qualidade do produto, tudo. Então eu creio que hoje nós não temos esse grupo de instituições para ajudar no desenvolvimento, mas hoje a gente auxilia. Nós somos auxiliares. Mas é mais uma questão pública e governamental.

Hoje eu vejo o prefeito como um homem de ação, de fazer, ele não é de ficar no gabinete dele, pensando, assinando só papel. A vantagem que nós temos já é isso, e nós temos uma relação com ele muito aberta, ele abre as portas. De toda a época de gestão da Associação, que eu fazia parte de outras partes de gestão passadas, a gente não tinha esse acesso à prefeitura. Hoje eu vejo as portas se abrindo para nós”.

As respostas obtidas na entrevista com o Presidente da Associação A mostram um cuidado na elaboração das mesmas, já que, durante a entrevista, o mesmo hesitou por alguns momentos ao falar, principalmente, da relação com as Indústrias de Celulose, ponderando suas críticas.

Já o Presidente da Associação B foi enfático ao dizer que as Indústrias de Celulose não apoiam a associação e que seria necessária essa contrapartida já que têm recebido muitos benefícios do poder público local.

Para ambos os entrevistados, os atores do complexo produtivo não estão preparados para promover o desenvolvimento. Para o Presidente da Associação A,

as Indústrias de Celulose poderiam assumir o papel de articuladores, já para o Presidente da Associação B, seria o Governo.

4.3.5 Entidades

A Entidade A, presta serviços à empresa foi incluída na relação de atores do complexo produtivo devido à informação obtida na Instituição de Ensino A, conforme mencionado na seção 3.4, de que a Entidade possui um programa de mobilização de lideranças para discutir o desenvolvimento regional.

As entrevistas realizadas com o Gerente e o Analista da Entidade A ocorreram de forma espontânea, isto é, não houve agendamento prévio. Ao sair da Instituição de Ensino C, a pesquisadora decidiu procurar um funcionário conhecido por ela da entidade para tentar agendar uma entrevista.

Ao conversar com o funcionário, o mesmo comentou que o primeiro professor entrevistado da Instituição de Ensino A, indicou o Gerente para realização da entrevista. Como o mesmo estava na entidade, o funcionário já conversou com ele, que se dispôs a receber a pesquisadora no mesmo instante. Após o fim da conversa, o Gerente indicou o Analista da entidade para que informações mais detalhadas fossem fornecidas à pesquisadora.

A respeito da participação da Entidade A na discussão acerca do desenvolvimento, o Gerente afirma que ela está *“sempre participando. Envolvemos principalmente as micro e pequenas empresas, mas o poder público e as grandes indústrias, como de celulose, também se fazem presentes”*.

4.3.5.1 As relações da Entidade com os demais atores do complexo de celulose

O Analista da Entidade A abordou a relação com as indústrias de celulose, afirmando que *“como você deve saber, a Entidade trabalha para micro e pequenas empresas. Como as indústrias de papel e celulose são grandes empresas, elas entram como empresas âncoras, que são grandes empresas que vieram para o território, que é aquele que tem o impacto de grandes investimentos e que a gente tem como empresas compradoras, que promovem também o desenvolvimento. De que forma: comprando do pequeno negócio da região. Inclusive a Entidade tem*

programas de incentivo à compra do pequeno negócio. Tem esse programa de incentivo para que os órgãos públicos comprem também do pequeno negócio e as grandes empresas entram nisso também.

Então essas grandes empresas entram como parceiras da Entidade para promover o desenvolvimento da micro e pequena empresa”.

4.3.5.2 A promoção do desenvolvimento, segundo a Entidade

A respeito dos atores locais estarem preparados para promover o desenvolvimento, o Analista relata que “nós estamos trabalhando para isso. Nós temos um programa, que é um programa de mobilização de lideranças. Então, no começo, houve uma certa confusão de que seria uma capacitação, um coaching, um curso para capacitar para a liderança. Mas na verdade não é, o programa é uma mobilização. Então a gente busca lideranças no território, que aí não é só Três Lagoas, a gente trabalha com onze municípios aqui da Costa Leste Mato Grosso do Sul, que vai desde Cassilândia até Santa Rita do Pardo, Três Lagoas a gente chama de município polo, porque é o maior deles”.

Sobre a ideia do programa, o Analista afirma que “esse é um programa que teve a ideia... cuja metodologia foi desenvolvida pelo Entidade a nível nacional, o piloto aconteceu no Rio Grande do Sul, na região de fronteira ali e, no Mato Grosso do Sul, a nossa regional aqui foi escolhida justamente em função dos grandes investimentos, principalmente do setor de celulose. Então Três Lagoas como município polo e a regional foram escolhidos como piloto no Estado do Mato Grosso do Sul para receber essa metodologia.

Então são vários líderes que são indicados. Um indica outros, então são três pilares: setor público, setor privado e terceiro setor. Então tem associações comerciais, tem prefeituras, tem dois prefeitos no programa, tem vários secretários de desenvolvimento, representando o Poder Público. A grande maioria do público é de empresário e do terceiro setor, que seriam as associações, as Instituições de Ensino.

O programa já vai para o 6º encontro agora em outubro, em que já estão sendo trabalhados quais os pilares que serão desenvolvidos no território, por exemplo, turismo aponta como sendo um deles, a educação também aponta. Isso

vai ser definido nos próximos encontros e, ao final desse programa, vai ser entregue um plano de ação de desenvolvimento aqui para a regional Costa Leste.

Hoje, esse programa no Rio Grande do Sul está em fase final, e no Mato Grosso do Sul, Goiás, Bahia e Pernambuco. Outros Estados receberão a metodologia, mas por enquanto só esses Estados. Três Lagoas e região, a região da Costa Leste, porque não podemos deixar de pensar no território, digamos que é a segunda a receber essa metodologia no Brasil.

E a ideia é que essas lideranças se mobilizem e se interajam de forma que, na hora que finalizar o programa, eles continuem juntos em prol do desenvolvimento regional. A nível da Entidade, já começamos a trabalhar com desenvolvimento territorial desde 2013, a gente teve um projeto focado em desenvolvimento econômico e territorial, que a nossa regional também foi piloto no Brasil. Tiveram catorze projetos iniciais e a nossa Costa Leste foi escolhida entre um deles para receber essa metodologia do desenvolvimento territorial. E aí começou desde então, e digamos que o programa, agora, é uma continuação, que buscou essas lideranças, que alguns já fizeram parte desse projeto anterior e continuaram agora nesse programa”.

Sobre o programa, ele “é uma iniciativa da Entidade. Foi uma encomenda do presidente nacional da Entidade. E ele começou em 2015 no Rio Grande do Sul, em três regiões, fazendo muito sucesso. E como deu certo, eles abriram para outras regiões do Brasil, então nossa Costa Leste foi escolhida como o piloto aqui no Mato Grosso do Sul. Ao todo são oito encontros e a gente está estudando a possibilidade de ser mais encontros. Ele foi lançado aqui em fevereiro de 2017, em março foi o primeiro encontro, desde então aconteceram 5 encontros. Em cada mês ou, no máximo, a cada 40 dias acontece o encontro, onde vêm a liderança desses onze municípios. Então tem empresas, Associações, Instituições de Ensino e o Poder Público.

A ideia é que primeiro eles se conheçam, se identifiquem e pensem no bloco Costa Leste, como se os onze municípios fossem um só. É lógico que muitos têm interesses particulares, mas a ideia é que os interesses comuns prevaleçam, então quando se fala em definir a identidade do grupo, não vai ser só uma coisa que caracterize Três Lagoas. É uma coisa que caracterize toda a região. No caso das empresas de celulose, o que tem a ver? É que elas têm impacto em todos esses

onze municípios. Eucalipto tem em toda região. Então essas são as peculiaridades regionais que influenciam na hora de fazer esse bloco.

Então essas lideranças têm que levar em consideração o território, mesmo porque tem uma linha de pensamento que leva em consideração que um país na proporção do Brasil, no tamanho do território, não dá para editar uma norma 'lá em cima' que sirva para todas as regiões, porque o Brasil, pelo seu tamanho, tem várias regiões e cada um tem uma cultura, costumes diferentes. A ideia é trabalhar de forma que a mudança aconteça de baixo para cima. Então vai respeito a particularidade de cada região para que, em conjunto, lá na frente, forme-se um todo".

Sobre a participação das indústrias de celulose, o Analista informa que "esse programa tem representante de uma das indústrias. A outra participa em alguns momentos. No último encontro, teve uma palestra de um diretor desta organização. Mas tem empresas de outros setores também".

A respeito do ator capaz de assumir o papel de articulador para o desenvolvimento, o Analista acredita que "levando em consideração a metodologia do programa, vou te falar que os três [Poder Público, Indústrias de Celulose e Micro e Pequenas Empresas (MPEs)] têm papel de fundamental importância, porque não dá para pensar em desenvolvimento sem pensar nos três, porque, por exemplo, não adianta falar que o asfalto está desfalado, mas o asfalto é obrigação da prefeitura, então é ela quem tem que arrumar. Daí vem um empresário e diz que quer investir em turismo aqui em Três Lagoas, mas eu não consigo um local, um apoio, ele está com dinheiro lá para investir, vamos dizer, em um parque aquático. Não adianta querer que a prefeitura vá investir em um parque aquático, porque talvez não tenha recursos para aquilo, mas ela pode contribuir falando qual é uma área que tem disponível. Não é facilitar, mas ela vai viabilizar o meio mais rápido para a construção desse parque, diminuindo a burocracia.

E aí onde entra a MPE? A MPE é 90% de todos os empreendimentos do Brasil. Então digamos que eles promovem. A grande empresa não vai se desenvolver se não tiver a pequena para fornecer para ela.

Imagina se a gente não tivesse um programa de desenvolvimento de fornecedores aqui. Essa empresa teria que comprar nos grandes centros, ficaria mais caro o frete, com tempo de entrega maior. Se ela tem esse fornecedor aqui, então tudo facilita.

Então quando se pensar em desenvolvimento, eu acredito que tenha que se pensar igualmente nos três poderes: empresas, associações/entidades e poder público”.

Tanto a conversa com o Gerente quanto a entrevista com o Analista foram realizadas de forma muito tranquila. O Analista pediu para falar a respeito das perguntas, e ambos foram muito solícitos em atender a pesquisadora, mesmo sem ter agendado horário. Na opinião do analista, o papel de articulador não deve ser desempenho apenas por um ator, mas, sim, pelo trabalho em conjunto de todos e os atores ainda não estão preparados para promover o desenvolvimento do município.

4.3.6 Poder Público Municipal

Como representante do Poder Público, foi entrevistado um Diretor da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do município de Três Lagoas.

A entrevista, assim como da Entidade, não foi agendada. Após ter o horário de entrevista remarcado na Associação A, a pesquisadora decidiu ir até a Prefeitura do município de Três Lagoas/MS para verificar com quem poderia solicitar uma entrevista. Na Prefeitura, a pesquisadora foi encaminhada à Secretaria de Desenvolvimento do município em que, chegando, ao identificar que era para um trabalho de doutorado, o recepcionista indicou um Diretor, que havia terminado há pouco tempo o seu doutorado.

Prontamente, a pesquisadora foi atendida, e a entrevista começou no mesmo momento, chegando, como já mencionado, a quase duas horas, sem leitura prévia das perguntas. O Diretor se mostrou muito solícito ao responder, pelo fato de ter passado pela mesma situação, a de necessidade de dados para confecção de sua pesquisa, além disso, forneceu materiais que foram salvos no pen drive da pesquisadora e que foram, quando necessários, devidamente utilizados e referenciados neste trabalho.

Acerca da discussão sobre o tema do desenvolvimento, o Diretor afirma que *“o que temos feito do ponto de vista de Gestão Pública (GP) é ler todo o contexto e trazer para o debate do Desenvolvimento Econômico (DE). Esse ano partimos para uma outra estratégia que é compor o Plano Plurianual (PPA) de uma forma que traga uma participação popular. A cidade foi dividida em quatro regiões, e as*

audiências públicas que o grupo de trabalho tinha montado foram levadas para essas regiões (norte, sul, leste e oeste). Os bairros foram divididos em setores com mais duas apresentações distritais, que fomos levar para a zona rural, que é o lugar onde se encontra esse discurso sobre comunidades tradicionais. E os movimentos sociais estão sendo dizimados pelo avanço da silvicultura, mas também temos o êxodo rural, jovens querendo morar na cidade, não querendo lidar com o campo, procurando outras formas de sobrevivência”.

4.3.6.1 As relações do Poder Público com os demais atores do complexo de celulose

No tocante às relações de cooperação com os atores do complexo produtivo de papel e celulose, o Diretor menciona o Instituto Senai de Inovação e Tecnologia (ISI): *“aqui construiu-se o ISI, que é uma peça fundamental do ponto de vista de dar um novo capítulo para o desenvolvimento econômico no Mato Grosso do Sul, no sentido de entender o que tem de demandas regionais. E aí, com essas demandas regionais, a indústria se torna peça central. E aí a indústria, para estar sincronizada com isso, criou os Institutos Senai de Inovação. O de Três Lagoas é o de biomassa, então se houver uma demanda de biomassa, tal como acontece, por exemplo, da exploração de cacau no norte da Bahia, haverá aqui uma saída concedida para esse setor ou para exploração de biomassa. Então tudo o que tiver de biomassa envolvida, é por Três Lagoas que passa”.*

E o Diretor continua: *“nós temos essa questão aqui, que está sobrando eucalipto, então os leilões de geração de energia termelétrica já começaram, vai ter a usina Onça Pintada, que é daqui da região também, quem é a dona desses leilões é uma das indústrias de celulose, e ela já começou esses processos de leilão. Então o ISI compõe essa peça de desenvolvimento econômico com inovação, numa escala Brasil. No Brasil, tem cinco desses [institutos]. Então eu acho que no Estado de São Paulo é voltado mais para mecânica ou mecatrônica, alguma coisa voltada mais para robótica. Esse daqui de Três Lagoas foi voltado para a questão da inovação em si”.*

O Diretor acredita *“que essa sinergia que há entre setor produtivo e a iniciativa pública, ela se dá por essa emergência do setor. A própria IBÁ [Indústria Brasileira de Árvores] trouxe pra gente o que a árvore plantada tem de perspectivas*

para o Mato Grosso do Sul. Quantas empresas têm (são sessenta empresas envolvidas), o que a IBÁ representa no caso, as principais atividades... Ela traz uma questão do Mato Grosso do Sul, e os indicadores do setor no Brasil o que movimenta – R\$ 69 bi, é o quarto maior no ranking de exportação no Brasil e a celulose, o que ela representa nas exportações brasileiras – papel, painéis de madeira...”. A apresentação realizada pela IBÁ, informando os produtos mais exportados pelo país, em 2015, pode ser vista na Figura 10.

Figura 10 – Ranking dos 10 produtos mais exportados pelo país (2015)



Fonte: Arquivo do Poder Público Municipal.

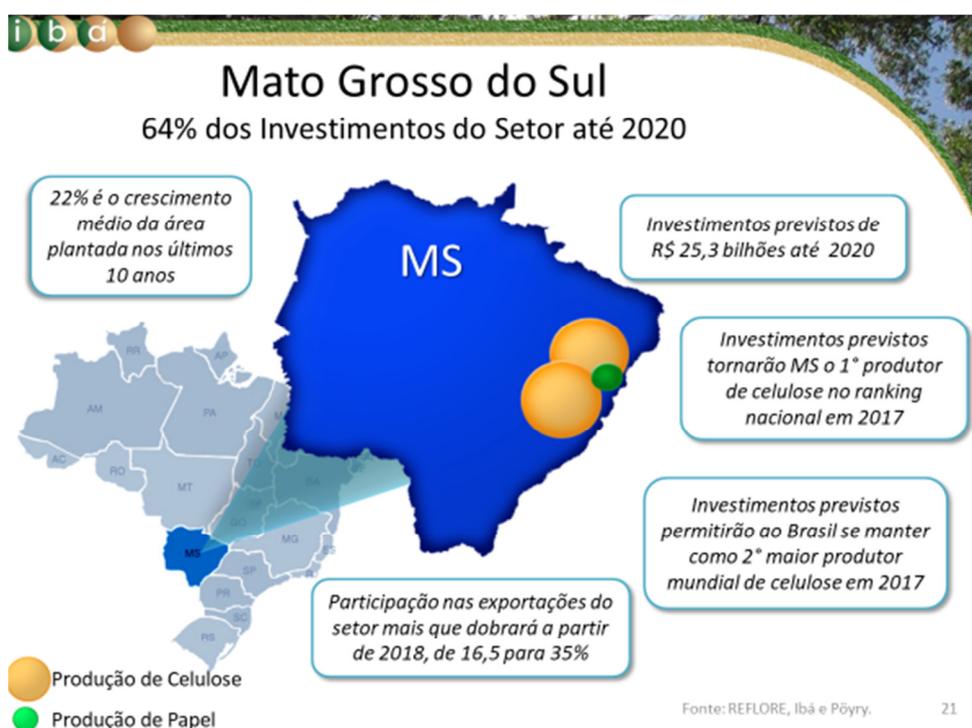
Nota: Com base na apresentação de Beatriz Milliet, intitulada Panorama da Indústria de Árvore Plantada, da Indústria Brasileira de Árvores, realizada em 15 de agosto de 2016.

O Diretor continua explicando que “no Mato Grosso do Sul, tem projeções de investimentos: 64% dos investimentos no setor florestal no Brasil estão no Mato Grosso do Sul. Isso na ordem dos 25 bilhões de reais. É para pensar além dessa indústria, da indústria sendo instalada e tal, indústria que é renovável, reciclável, e pode ser competitiva no ponto de vista de conservação dos recursos naturais e a geração de emprego e renda – é a grande saída”.

Com base na Figura 11, também extraída da apresentação realizada pela IBÁ, verifica-se que, no Estado do Mato Grosso do Sul, 22% é o crescimento médio

da área plantada nos últimos 10 anos e que os investimentos previstos são da ordem de R\$ 25,3 bilhões até o ano de 2020, os quais permitirão ao Estado se tornar o 1º produtor de celulose no *ranking* nacional no ano de 2017, além de manter o país na 2ª colocação no *ranking* mundial. Ainda sobre o Estado, e pode-se perceber que a concentração da celulose se dá na região onde está localizada o município de Três Lagoas, a participação nas exportações mais que dobrará a partir de 2018, saindo de 16,5% e crescendo para 35%.

Figura 11 – O Estado do Mato Grosso do Sul e o crescimento da celulose



Fonte: Arquivo do Poder Público Municipal.

Nota: Com base na apresentação de Beatriz Milliet, intitulada Panorama da Indústria de Árvore Plantada, da Indústria Brasileira de Árvores, realizada em 15 de agosto de 2016.

Com base nessas informações, o representante do Poder Público finaliza: *“reconhecendo isso, o ISI resolve essa questão de pensar em iniciativas inovadoras, tecnológicas e sustentáveis dentro da cadeia produtiva e a Gestão Pública vai pensar em estratégia de inclusão social, associada também com a iniciativa privada, é o grande tema que está na mesa dessa discussão. Acho que são esses que conectam essa rede, seja dos produtores, dos consumidores da indústria de base florestal e, por outro lado, a Gestão Pública acaba atendendo todos os setores produtivos, embora a maior presença esteja na cadeia produtiva florestal”.*

4.3.6.2 A promoção do desenvolvimento, segundo o Poder Público

Quando questionado se os atores locais estão preparados para promover o desenvolvimento, o Diretor afirma: *“não estão, porque 90% das empresas não tem qualificação. As iniciativas inovadoras são bem pontuais e extremamente dependentes do poder público. E, se o poder público não se movimenta nesse sentido, ela fica parada. Você trava todo um processo de desenvolvimento que é potencial. Eu não vejo isso no setor”*.

E continua: *“o Sistema S² é um sistema incrível. Ele gira uma catraca da economia brasileira, e nesses municípios que têm um certo protagonismo, ele detém um papel importante, no caso, esses ‘caras’ são grandes players na promoção do desenvolvimento local. Agora, quando se coloca isso na iniciativa privada, três lagoense de modo geral, ela não está preparada.*

Você vai enxergar isso em empresas que chegam de fora. Têm uma outra expertise, uma dinâmica de mercado, um know-how específico, que aí ela acaba mudando a cultura, o ambiente daquela condição econômica. Daí entra o poder público para ajudar as menores, tanto é o que prevê o nosso PPA, o PQF... a gente acaba colocando/ano R\$ 90 mil. A prefeitura se torna um âncora, porque ela também estabelece critérios para os seus fornecedores. Não vou comprar só porque você oferece o trabalho. Precisa ter um padrão de qualidade para me fornecer. Ela acaba fazendo um aporte, do mesmo jeito que os outros âncoras fazem no programa para que ela também se beneficie dos prestadores de serviços que estão aqui no tecido produtivo”.

Acerca do ator que tem condição de assumir o papel de articulador do desenvolvimento, o Diretor afirma que *“no meu olhar, a gente vai ter que redefinir o papel do Estado de agora para frente, porque a estratégia do Estado Grande, que ele é o grande articulador, vai ‘cair por terra’. Esse é um dos grandes efeitos que a Lava Jato vai deixar para a Gestão Pública.*

² O Sistema S é um “termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares”. São elas: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac); Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Serviço Social de Transporte (Sest) (SENADO FEDERAL, 2017, p. 1).

Estado tem que ser revisto, o seu tamanho. Talvez um Estado Necessário, nem Mínimo, e nem Estado Máximo. É o 'cara' que vai chegar, vai pôr na mesa a iniciativa privada. Vai pensar: o que está na minha alçada? É a saúde, transporte, saneamento básico, educação. Essas são as minhas competências. O que está nas suas é isso. Isso tudo muda”.

E continua: “eu, quando sento com a associação daqui, a minha discussão é essa: a competência é de vocês, nós da prefeitura somos articuladores. Nós podemos chamar para poder conversar, que nós somos os tributadores, nós chegamos até vocês.

Agora, não tem como trazer todo nosso papel de protagonismo num momento como esse. Até porque dá leituras enviesadas da gestão: estar se beneficiando com isso ou com aquilo. Então a leitura que eu tenho: talvez passar por um Estado Necessário. Mas, pelo lado da prefeitura, nós somos os grandes articuladores, quando, na verdade, não é. Eu acredito que o grande articulador dessa iniciativa seja a própria iniciativa privada, porque ela tem a capacidade de empreender.

Então, se são esses 'caras' que vão conseguir, então nós vamos dar, no mínimo, o arcabouço institucional: incentivos fiscais, dar a 'base'. Até de políticas regionais ou políticas territoriais de desenvolvimento, elas passam por essas questões, sejam de indicadores socioeconômicos, urbanos e rurais e tal. Mas as estratégias são tomadas a partir daí. Eu vou nesse viés”.

E conclui: “a prefeitura vai dizer que o 'cara' que está frente diz que somos os articuladores porque nós temos a competência de chamá-los para a mesa, para o debate, quando, na verdade, não tem isso. Isso fica muito mais num discurso superficial, que não atende à demanda”.

O Diretor, na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, foi solidário à pesquisadora durante a entrevista. A ajuda, conforme afirmou, se embasou na necessidade de que, para elaborar sua tese, faltavam pessoas para lhe passar informações.

O Diretor, mesmo sem ter lido as perguntas previamente, se mostrou à vontade para fornecer os dados possíveis. Segundo ele, a iniciativa privada tem condições de assumir o papel de articulador do desenvolvimento do município e que os atores do complexo ainda não estão preparados para promovê-lo.

4.3.7 Clientes

Dentre os clientes, foi agendada entrevista por meio de um contato de uma pessoa próxima à pesquisadora. Por meio desse contato, chegou-se ao Gerente Industrial. A entrevista ocorreu na segunda visita da pesquisadora ao município, que foi justamente para cumprir com esse compromisso. O Gerente Industrial leu as perguntas previamente.

A respeito da discussão sobre o tema do desenvolvimento, o Gerente Industrial da empresa que compra insumos de uma das indústrias de celulose acredita que *“na realidade, esse movimento da sociedade onde as empresas se instalam é uma obrigação.*

Hoje em dia falar de empresa que vai se instalar, em qualquer lugar do mundo, que não considere o meio ambiente, sua interação com os fornecedores, com seus clientes, associados, vizinhos, dificilmente vai ter um futuro promissor. Porque legalmente o Brasil é muito exigente também. Então este país, apesar de aparentar ser de terceiro mundo, é de uma legislação muito boa quanto a segurança de trabalho, meio ambiente. E igualmente as empresas que vêm aqui têm uma obrigação legal mais uma obrigação moral.

Portanto, esse tema se discute por ser questão de exigência dentro da certificação, por exemplo, você tem uma certificação, isso é 14000, isso é 18000, você vai achar alguma cláusula que está falando aquilo que você está fazendo pela sociedade.

A empresa, em particular, o que faz? Anualmente participa de uma apresentação na escola sobre um tema pontual, consumo de água, uso eficiente da água, reciclagem, um monte de coisas que são abordados da escola. Então nós preenchemos esse requisito que está pedindo na norma, que é a interação que temos com a universidade e a sociedade em geral. Portanto nós estamos num complexo grande, passamos um pouco despercebido quanto a essa exigência, mas a empresa tem obrigação legal de participar ativamente, com escola, com a sociedade, contribuindo com... de alguma forma retornando o que está gerando.

Além das normativas legais brasileiras, nós também cumprimos exigências das normas internas da empresa de celulose, ela é a mãe, nós somos todos filhos dela. Um tem responsabilidade pelo outro. Não podemos poluir tanto por normativas

legais quanto por exigências normativas da empresa de celulose, porque ela é a responsável total, por todas as empresas que estão aqui”.

4.3.7.1 As relações do Cliente com os demais atores do complexo de celulose

Quando questionado sobre a existência de relações de cooperação com os demais atores do complexo, o Gerente Industrial afirma que elas são poucas, havendo apenas a relação de cliente e fornecedor com uma das indústrias de celulose e contratação de alunos de escolas técnicas. O Gerente explica que *“a gente, na realidade, se utiliza de alguns serviços de treinamento basicamente, que pode ser de escolas técnicas, por exemplo, que nos dão assessoramento quanto à segurança industrial e treinamento, basicamente o que está na normativa obrigatória – trabalho com eletricidade, brigada de incêndio... Anualmente nós temos um plano, um treinamento que é feito por meio da contratação de pessoas da cidade que já tem na escola, que oferece a mão de obra mais qualificada”.*

E continua: *“com a indústria de celulose, na realidade, nós estamos aqui, porque, estrategicamente, esta planta necessita de insumo dela, mas nossa relação direta é com outra empresa. Todo mundo pergunta como chegamos aqui. O mundo hoje em dia é um ‘tapete’, em que se analisa qual o melhor lugar, estrategicamente localizado, que tem saída para o mar, energia, água, floresta, mão de obra especializada, e, depois, esse grande investimento traz consigo seus sócios, seus associados a nível mundial. Essa empresa é uma multinacional, portanto existe convênio a nível internacional de fornecimento aos nossos clientes. É como se eu fosse mudar de cidade, mas meu filho vai comigo, minha mãe, cachorro. Como chega a empresa aqui? Através de convênio internacional que já se tem estabelecido. Esses são contratos que existem a nível Brasil.*

Nossa empresa tem mais de 150 plantas distribuídas pelo mundo, é o importante fornecedor de carga mineral. E isso lhe dá certo privilégio de contratação. Se amanhã se instalar uma fábrica do nosso cliente na Somália, a gente vai junto. ‘Comigo’ vai a bagagem de conhecimento, meu fornecedor, meu cliente, meu técnico, minha especialização, meu know-how todo vai comigo.

Nosso cliente não ‘pega’ outro fornecedor por causa dos contratos, que é de 25 – 30 anos, e vem se renovando. Existem várias modalidades de se manter esse relacionamento, eu posso..., por meio de uma demanda do meu cliente, surgir a

necessidade de investir em minha fábrica, posso aumentar o valor do produto ou posso aumentar o prazo do contrato, posso pedir para revisar esse contrato para estender. Mas tem uma questão de credibilidade, mais do que dinheiro, essa empresa fala muito de ética”.

A respeito da empresa, o Gerente afirma: *“estamos falando de uma empresa constituída há muito tempo com um perfil ético e moral muito alto, aqui não se fala ‘vamos ganhar R\$ 2 a mais’ para prejudicar o outro. Não existe isso. São empresas que têm ganância muito grande, que estão muito preocupadas com sua sustentabilidade aqui, portanto, não é ético, nem moral, nem existe dentro da conduta ou da política da empresa em que trabalhamos essa possibilidade. É da cultura.*

Acerca ainda das relações, o Gerente relata que participaram da elaboração do Programa de Qualificação de Fornecedor (PQF). *“Temos um sistema de gestão. A certificação nossa implica nisso. O sistema tem que funcionar de tal forma que garanta a qualidade, a quantidade e o custo, que é isso que vai fazer com que tenhamos um bom relacionamento: o custo x benefício. Eu invisto na sua empresa, você investe na minha.*

A parte normativa e legal, da empresa que estamos falando aqui, não se presta a negociatas, a jogar lixo no quintal dos outros. A imagem da empresa é internacional. Um produto nessa empresa é um produto em tudo mundo. Em qualquer lugar que fracasse, fracassa [em qualquer lugar do mundo]. Inclusive nosso sistema de certificação é igual no mundo todo. Fazemos uma auditoria aqui para recertificar o nosso processo, o nosso sistema de gestão, e, se cai nossa praça, cai toda a planta”.

Em relação ao poder público, o gerente afirma: *“temos um relacionamento indireto. Nós participamos do Plano de Ajuda Mútua (PAM), que considera quase 25 empresas hoje em dia, como IMASUL [Instituto de Meio Ambiente do Mato Grosso do Sul], Defesa Civil, SAMU [Serviço de Atendimento Móvel de Urgência], hospital... é um grupo que se preocupou pela segurança de seu entorno. Esse sistema de ajuda mútua é para colaborar com as empresas, como um princípio de incêndio. Minha empresa pode ajudar com os profissionais capacitados como brigadistas. Eles podem fazer um controle primário de um princípio de incêndio.*

Agora, se ele aumenta, se eu não tenho meios, eu aciono a indústria de celulose, se ela não consegue conter isso, vai acionar a outras empresas, SAMU,

bombeiro, vai unir todo mundo para auxiliar. O mesmo ocorre com uma urgência, uma emergência, um acidente, incidente que pode prejudicar tanto a gente quanto o meio ambiente. Todos corremos para auxiliar. O plano ajuda muito. Indiretamente se preocupa em atuar com a sociedade. Porque estamos forçando algumas empresas da cidade, que não tem nenhum tipo de habilitação e estão funcionando, a entrar em um sistema de controle mais restrito, porque entendemos que isso é necessário. O tema começa por uma exigência, depois se torna uma cultura, depois se entende como funciona a 'coisa', que se é parte desse sistema, e uma parte muito importante, porque nós construímos ou destruímos o mundo”.

A relação com as universidades é muito parecida com a das escolas técnicas: “nós contratamos estagiários. Inclusive temos um trabalhando hoje aqui. O estagiário que estava antes foi contrato para fazer parte do nosso processo como operador. Não chegou a dois meses de estágio e surgiu uma vaga. Ele já estava praticamente preparado e passou a ocupar um cargo de operador”.

4.3.7.2 A promoção do desenvolvimento, segundo o Cliente

Quando indagado sobre a capacidade dos atores locais em promover o desenvolvimento, o Gerente Industrial acredita que ainda não estão capacitados, relatando que “minha percepção, vindo de outro país, de outra cultura, de outra formação, é que Três Lagoas, hoje, depois de oito anos que se instalaram a indústria, está começando a ‘abrir os olhos’ com relação à necessidade de formação técnica especificamente. Eu estou aqui, assim como muitos outros de fora, porque não existe mão de obra qualificada”.

E continua: “passou de uma cidade agropecuária para industrial muito rapidamente. E a cidade não estava preparada. E não se prepara uma geração em três, quatro, cinco anos, porque, primeiro, tem mudar a ‘cabeça’ do dono da empresa de que o que já existe não é suficiente... contabilidade, finanças não é suficiente. A indústria exige mecânicos especializados, técnico em eletrônica, instrumentista, soldadores, e isso tudo leva muito tempo para formar.

Hoje em dia as instituições de ensino estão tendendo a isso, mas a qualidade ainda é ruim, a formação técnica aqui é muito básica, extremamente básica. Porque, por exemplo, técnico em química, técnico mecânico, técnico eletricista de repente são orientados a trabalhar na parte domiciliar. Na indústria é diferente. A mecânica é

diferente, a eletricidade é diferente, a eletrônica é diferente, os equipamentos são diferentes. Você não vai consertar um liquidificador. Não são instalações domiciliares, são industriais. Isso leva tempo. Hoje em dia, a partir desta geração, as pessoas terão um pouco mais de conhecimento da indústria.

A indústria é um 'animal muito complexo'. A indústria tem uma necessidade e tem que investir os seus recursos para criar os seus cursos, porque não tem. Agora no momento em que a empresa usa os seus recursos e pensa em formar os docentes e, depois, as pessoas, estão se passando quinze anos”.

A respeito do ator que tem condições de assumir o papel de articulador para o desenvolvimento, o Gerente acredita que não há um específico, mas que o Governo pode contribuir com o início das ações: “quatro cabeças pensam melhor do que uma. Você não pode orientar a ser um único organismo, porque você precisa ouvir todos, o que traz uma visão real das necessidades.

Então, aqui não é de um participante, aqui tem que haver um grupo de trabalho, em que cada um defenda o seu interesse e que cada um escute o interesse do outro. Porque muitas empresas pensam em renda. O governo precisa regulamentar essa ganância. A sociedade tem que regulamentar que essa mudança que produzem provoca deslocamento de pessoas para a zona periférica, criação de bairros periféricos, falta saneamento. Então é preciso envolver muitos atores, não é função de um.

De repente, alguém poderia liderar, nesse caso um líder imposto, não natural, então seria uma imposição do Governo. O Governo que tem que fomentar, o Estado que tem que fomentar, como se gerasse um grupo de trabalho, que são os atores e mostrar onde orientá-los. Só que seria um líder imposto, com um papel secundário, porque, uma vez que formou o grupo, tem que sair. Ele faria um marco de referência. Depois que se entendesse o conceito, que o direito de um finaliza quando se começa o direito do outro, que a obrigação de um também se torna obrigação de outro, aí vai começar a funcionar. Mas é um problema cultural também. Não é assim: amanhã vamos montar um grupo, com as melhores cabeças da sociedade e isso vai adiante, mas sempre tem o primeiro passo.

Mas hoje em dia, vejo que não é função de um organismo. O organismo que tem a função de criar, para mim, é o Governo, Estado, porque é a sua função orientar onde se deve mover, criar um regime (extremamente ditatorial, liberal ou de imposição ou convicção). Tem que criar um marco de referência e dar as

ferramentas porque não conhecemos o todo. 'Que' materiais necessitamos? 'Que' assessoramento necessitamos? Porque não conhecemos tudo.

Muitas vezes necessitamos de um técnico urbanista e temos que contratá-lo. Precisamos de assessoramento de uma empresa bioquímica, há que ter recursos. Por mais boa vontade que existe de se criar um mecanismo, se não se orienta a pessoa a realizar um objetivo e se não se fornece as ferramentas e recursos, não se chega a nada. É como se mandar um operador meu pegar 4 parafusos. 'O que vou fazer?' 'Ah problema seu'. Eu preciso em meia hora. Mas para que? Se não se cria o mecanismo, não funciona".

E finaliza: *"só quero deixar claro que é uma opinião 100% pessoal. Tenho muita experiência, muitos anos de trabalho em indústria de um país extremamente industrial aqui da América do Sul". "[...] De repente, muita pouca indústria ocupa muita mão de obra, e a experiência que digo é que nada se faz por sorte. É muito trabalho, muita organização, muito planejamento. Tem que haver gente que tenha liderados e líderes, que acreditam na intenção da gente, porque temos que dar um rumo, uma referência".*

As respostas do Gerente Industrial pareceram bem corporativas. Em momento algum foi comentado a respeito dos pontos fracos tanto da empresa quanto da Indústria de Celulose com quem possui contrato. Como havia lido as perguntas previamente, acredita-se que as respostas foram elaboradas de forma estratégica, mostrando as relações de parceria existentes há anos entre as empresas e como elas são benéficas para ambas. Para o Gerente Industrial, o Governo pode assumir o papel de articulador do desenvolvimento no município, entretanto, os atores não estão preparados para sua promoção.

4.4 Estratégias do Poder Público Municipal referentes ao desenvolvimento

Na seção 4.1, foram verificados, além dos fatores de localização, os fatores de atração, utilizados de forma estratégica pelo Poder Público do município de Três Lagoas/MS, para fomentar a instalação de grandes indústrias de celulose no município, a fim de desenvolvê-la. O intuito de se verificar as estratégias de desenvolvimento se justifica pelo fato de que, quando elas se somam às competências desenvolvidas pelos atores e são bem articuladas, podem gerar desenvolvimento territorial e oferecer vantagens competitivas.

De acordo com o Diretor entrevistado na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, como já mencionado na seção 4.2.6, a Gestão Pública tem debatido a questão do Desenvolvimento Econômico à luz da contextualização de *“tudo o que vem ocorrendo no município”*. Além disso, para compor o PPA, o Poder Público incentivou a participação popular, dividindo o município em quatro regiões e realizando audiências públicas em cada uma delas, além de realizar em dois distritos. Até a data da entrega deste trabalho, o PPA não estava disponível no site da prefeitura.

Sobre a participação popular, o Diretor afirma que *“nesse processo, a gente teve 460 pessoas que participaram, um número considerável, legitimando-o. Teve audiência final e teve também servidor público, houve crítica, mas ele também é cidadão. A presença mais peculiar (minha leitura)... a participação nos distritos rurais foi maior do que na própria cidade, com audiências públicas lotadas, tanto em Arapuá quanto em Garcias, que são os dois [distritos].*

Pensando nisso, a própria prefeitura trouxe um novo desenvolvimento de PPA, dividindo em 4 grandes macrotemas: desenvolvimento social e cidadania (saúde, educação, transporte), governança (administração, finanças públicas, infraestrutura), desenvolvimento econômico e agronegócios”.

O diretor continua: *“então vemos o que está acontecendo com o setor florestal e o que ele fez com a nossa economia:*

- Primeiro: nos tornou uma economia exportadora. Automaticamente, temos 92% (dados de 2016) de presença de celulose nas nossas exportações. Atualizado, hoje, 98,6% (dados de 2017);

- Segundo: 90% das empresas de Três Lagoas não têm qualificação. Isso é alarmante porque as grandes vão contratar os serviços das empresas menores, e elas não têm certificação, não têm os conjuntos de normas e regulamentos que são exigidos como elementares para um contrato de grande porte; e

- Terceiro: impactos ambientais que enxergamos na extração e produção de commodities que, só no nosso município, são 202 mil hectares de eucalipto. Tem um teto constitucional que é de 25% da área do município, nós já estamos em 21%. E qual é a estratégia da Administração Pública? É o apoio às organizações sociais e à agricultura familiar, via assessoria técnica - programa de conservação de recursos naturais. Isso está no campo da Secretaria do Meio Ambiente, mas nós também ‘puxamos’ esse compromisso de pensar esses recursos naturais e conservá-los,

nem os preservar, mas conservá-los no sentido de que, se houver um desmantelamento desses recursos, a base produtiva será desmantelada ao mesmo tempo... E o fomento à agricultura familiar, e aí fortalece o Programa de Desenvolvimento Econômico que estimula a diversificação produtiva, fortalece o PQF, que aplaca, principalmente, os 90% das empresas sem qualificação, que aí a gente vai procurar junto com outros parceiros âncoras (indústrias de celulose entre outras indústrias de grande porte)”.

E o Diretor explica: “essas empresas vão depositar um valor X dentro do programa, para que o programa, assim, junto com o Instituto Euvaldo Lodi e a Federação das Indústrias do Mato Grosso do Sul, capacite essas empresas menores para serem fornecedoras, para serem propensos fornecedores. De uma certa forma, não é que todos aqueles que passaram pelo projeto serão contratados. Pelo contrário. Você acaba qualificando o tecido produtivo e empresarial da cidade, que fortalece o setor de serviços. E aí tem outra questão que é a baixa qualificação profissional de Três Lagoas. São 54 mil pessoas economicamente ativas, e 46% da população, acima dos 25 anos, entre 25 e 57 anos, não têm qualificação. Tem com ensino médio, mas não com ensino superior ou técnico. E a taxa de desemprego é de 6,4%. Esse dado do Ministério do Emprego, estou esperando me passar agora, mas esse dado deve ter mudado, deve estar entre 7,5% e 7,7%, em 2017. Se você pegar 46%, dá quase 20-22 mil pessoas sem qualificação. E aí você vai juntando com os outros dados. E como a gente pensa isso, é o apoio da Gestão Pública”.

O diretor ainda afirma: “nós temos uma deficiência muito grande em turismo de lazer, porque aqui fomentou-se o turismo de negócio. E aí ele ficou em segundo plano. Nesse EBAC – Estudo de Base Adicional de Competitividade [desenvolvido no Plano de Ação Três Lagoas Sustentável], que foi uma iniciativa das Cidades Emergentes Sustentáveis, seis cidades no Brasil foram selecionadas. Três Lagoas era a única que não era capital, para poder debater essa questão de planejamento de cidades. E esse EBAC vem no sentido de sondar a necessidade de pensar no desenvolvimento econômico local, de acordo com as potencialidades que aqui estão presentes. Aí, nesse documento, foi previsto que era preciso investir 200 mil dólares. E aí a gente traduziu isso no programa de turismo sustentável, que é investimento no turismo de lazer, turismo náutico, adequação do espaço das feiras livres, que eles também recebem a produção da agricultura familiar, e eles se tornam locus de revenda desses produtos. E, por último, investimento em inovação e ciência. Se

você 'pegar' 12% da População Economicamente Ativa (PEA) do município que tem ensino superior e 'pegar' aquelas 54 mil pessoas, são cerca de 5-6 mil pessoas que têm ensino superior.

Então a gente já pensou em criar um fundo de inovação e ciência, um fundo de pesquisa em biotecnologia e bioenergia, pensar em incentivos fiscais setoriais, que você traga empresas que estejam voltadas para o setor florestal, que é a grande base dessa discussão. E aí tivemos audiências com consulta on-line. Eles tinham que priorizar como os índices dos programas e tal, as pessoas iam fazendo isso”.

Além da deficiência em turismo de lazer, o Diretor afirma que “a gente enxergou que tem o problema do ponto de vista produtivo. E aí, nesse plano plurianual... eu não sei do outro... se você vai encontrar no site da prefeitura. Posso te falar desse até porque sou novo na Gestão Pública, cheguei ano passado, nesse ano que mudou, inclusive, a metodologia de pensar no plano plurianual. Tudo isso foi remodelado esse ano com a nova gestão, específico daqui, em termos de Desenvolvimento Econômico. Aquelas vulnerabilidades, a gente sistematizou. Quem nos acompanha é o Instituto Polis (empresa de consultoria, contratada pelo BNDES e que está dando apoio à gestão), o próprio BNDES... aí o diagnóstico é esse, e aí a gente promove o objetivo do programa e as ações estratégicas”.

Segundo o diretor, o objetivo relaciona-se à “estratégia de criação de emprego sustentado, porque ‘o que temos visto nesse período de crise’? O outro período de bonança, que foi um ciclo de consumismo artificial, foi uma questão maquiada tanto pelo Governo Federal quanto pelos Governos Municipais, então a gente defende uma estratégia de desenvolvimento que seja sustentada, a geração de empregos sustentada. Não é porque eu baixei Imposto sobre Produtos Industrializados, que eu dei desoneração na tributação, que eu vou expandir a capacidade produtiva e gerar emprego. Não é ‘por aí’. A gente tem que procurar outras estratégias. Então estabelecemos 5 setores: madeira e papel (por meio dos projetos de silvicultura), transporte e logística, serviços industriais, turismo e lazer, e gás natural e energias renováveis. Essa é a ideia. Para fortalecer isso tudo, a gente estabeleceu que esse EBAC, esse estudo de base, prevê um investimento de 38 milhões de reais para fazer todo esse conjunto de ações, e essa gestão se comprometeu a investir 38% desse valor nas ações. As ações do PPA foram previstas, ali, gastar 38% até 2021 e nós ‘pegamos’ (eu e outros técnicos) esse valor e ‘jogamos’ no montante total do que foi previsto, e chegamos nesse número até

2021, de estabelecer esse investimento e tal, pensando nessas estratégias de desenvolvimento. Então, de um modo geral, o que a gente tem feito é isso, porque a atividade produtiva no Brasil está parada. Aquela indústria que a gente ia trazer pra cá, que tem muito no Estado de SP, do Oeste Paulista, que tinha mobilidade espacial em certo período considerável... e os incentivos fiscais eram agressivos nesse sentido, trouxe as empresas daqui. Uma vez que dessas 62 indústrias que estão aqui em Três Lagoas, que é o polo industrial do MS, 42% são do Estado de SP. Então você tem uma industrialização que se dá na fronteira – influenciada também pela localização espacial”.

Ainda sobre as ações, o Diretor relata que, no “ano passado, nós tínhamos o Programa de Desenvolvimento Industrial e esse ano ele se transformou no Programa de Desenvolvimento Econômico, que não dá mais foco tanto para a indústria, mas, sim, enxergar todo o tecido produtivo, como um todo. E agora a musculatura da gestão tem sido entender o desenvolvimento econômico passando pelos critérios de inclusão social, porque você excluiu muita gente nesse processo abrupto de industrialização... e aí para você ver esses índices que são tenebrosos... isso porque teve uma grande vinda de mão de obra de fora da cidade. No ápice nós tivemos cerca de 30 mil trabalhadores, no ano passado tivemos casos de ‘coiotes’ do norte e nordeste do país que colocavam essas pessoas em ônibus para virem em direção ao MS. Eu acompanhei isso de perto, foi um desespero, porque foi um ano atípico nosso para o inverno e aí as pessoas vinham e ficavam na frente da Casa do Trabalhador, não tendo onde dormir, comer... Um desespero. E, assim, tivemos que sentar com os sindicatos, com as empresas e falar ‘o que a gente vai conseguir resolver com isso?’. A própria prefeitura, do ponto de vista de orçamento, não tinha grana para isso, para ela colocar essas pessoas de volta para as suas regiões, mas também as pessoas não tinham interesse em voltar. Tinha pessoas que pagaram 300 reais, 400 reais, venderam tudo e vieram para Três Lagoas. Como eu sou acadêmico, o que acontece? O que está no campo político e vai servir de alavanca para seu o discurso: vai gerar empregos e não sei o que... Eu acho que é irresponsável, eu acho irresponsável esse tipo de discurso. A gente olha o que tem acontecido em Três Lagoas, precisa olhar muito os dados para ver o que a gente deve fazer. Não adianta dizer: ‘porque eu acho que isso vai dar certo’. Vou fazer isso sem você sistematizar dados, entender o que está acontecendo e tal”.

E o Diretor finaliza: *“de um modo geral é este cenário. Tem muita questão econômica dentro que envolve, e tem questões que vão colocar no ‘colo’ da Gestão Pública, que é o que a gente traduz isso quanto estratégia. Antes tinham umas 4 pessoas aqui: relações internacionais, economia e tal, que me ajudavam nisso. Aí reduziu o exercício, porque essas pessoas foram demitidas, trocou a gestão, mas eu tento manter uma periodicidade de publicação desse material, porque é importante, seja para pesquisa, por exemplo, nós que somos acadêmicos, tem essa questão de publicação e tal, e tem esse cuidado com o trabalho do outro, então eu sempre deixo ficha catalográfica e tal, e outra também para apresentações institucionais que por vezes fazemos aqui a convite de outras instituições”.*

A respeito dos benefícios fiscais, além dessas ações, o Poder Público continua mantendo isenções referentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e ao Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) para empresas que se implantem, estejam em processo de implantação ou mesmo de ampliação no município (TRÊS LAGOAS, 2010). Os parâmetros, requisitos básicos e compromissos contratuais para uso desses benefícios são apresentados no Anexo A, que traz a Lei Municipal n. 2.467/10.

Com base nas informações extraídas da entrevista, pode-se notar que o Poder Público tem desempenhado um papel mais de ajuda e de suporte do que de elaborador de projetos que objetivam o desenvolvimento do município. Tanto que, para o Diretor entrevistado, quem tem condições de assumir o papel de articulador para o desenvolvimento é a iniciativa privada.

O Governo Municipal tem tentado minimizar as consequências que a instalação de grandes empresas no município trouxe para a economia local, como a agricultura familiar, via assessoria técnica, e para o meio ambiente, por meio de programa de conservação.

4.5 Análise e discussão dos resultados

Considerando que o objetivo deste trabalho foi descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose, fez-se necessária a investigação: a) dos fatores de localização/atração que despertaram o interesse das indústrias de celulose que estão estabelecidas no município; b) da articulação

produtiva existente entre as indústrias de celulose instaladas no município e demais agentes de desenvolvimento; e c) das estratégias de desenvolvimento utilizadas pelo Poder Público Municipal.

Dessa forma, é exposta, nesta seção, uma análise e discussão entre os resultados obtidos nas pesquisas de campo, documentais e nos registros em arquivos e a revisão de literatura apresentada.

a) Fatores de localização/atração

Como já mencionado na seção 4.2, os fatores locacionais elencados pela Indústria de Celulose A foram a proximidade e dimensão dos mercados consumidores e os incentivos governamentais.

O primeiro fator elencado, proximidade e dimensão dos mercados consumidores, refere-se aos Fatores Locacionais Tradicionais, mais voltados às condições de infraestrutura, apresentados na seção 2.1.

Segundo Schmenner (1982), esse fator tende a ser relevante quando a infraestrutura logística para entrega é deficiente ou mesmo quando o custo do transporte é alto. No caso de Três Lagoas, a localização geográfica do município e a infraestrutura de transportes, como visto na seção 4.2, são destacadas como fatores de atração. Dessa forma, é possível que o custo do transporte de mercadorias seja responsável pela escolha da proximidade e dimensão dos mercados consumidores entre os fatores locacionais.

Já o segundo fator, incentivos governamentais, está inserido nos chamados Fatores Locacionais Contemporâneos, também apresentados na seção 2.1. De acordo com Barbieri (1995), esses fatores, somados aos fatores locacionais tradicionais, têm sido utilizados para atração de investimento industrial em municípios, o que pode ser verificado no município de Três Lagoas/MS, no caso, referente às indústrias de celulose. Com os incentivos do Poder Público Municipal ofertados a essas indústrias, como a isenção do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), surge a possibilidade da ampliação de suas margens de lucro.

b) Articulações produtivas

A respeito das articulações produtivas existentes no complexo produtivo da celulose, apresentadas na seção 4.3, verifica-se que a Indústria de Celulose A possui relações com todos os demais atores do complexo, quais sejam demais indústrias de celulose, fornecedores, instituições de ensino, associações, entidade, Poder Público Municipal e cliente. No entanto, o Presidente da Associação B, a associação que representa as empresas, relata que poderia haver um melhor relacionamento com as indústrias de celulose por meio da filiação das mesmas à Associação, já que as relações atuais são pontuais, como a elaboração de projetos a fim de fornecimento de produtos. O Presidente acredita que é necessária uma legislação mais rigorosa, que exija a filiação das empresas que se instalam no em Três Lagoas/MS como uma contrapartida aos inúmeros benefícios que recebem do município.

A Indústria de Celulose A também mantém relações com a outra indústria de celulose estabelecida no município por meio do Plano de Auxílio Mútuo (PAM), já mencionado na seção 4.3, que envolve empresas, municípios, Corpo de Bombeiros e Defesa Civil a fim de prestar auxílio mútuo e apoiar as atividades do Corpo de Bombeiros (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MATO GROSSO DO SUL, 2017).

Para a Associação A, que representa os trabalhadores, as indústrias de celulose também se articulam para verificar os benefícios que serão concedidos aos funcionários e para a negociação dos acordos coletivos, conforme o que podem oferecer de melhor aos funcionários. No entanto, essa relação não foi comentada pela Indústria de Celulose A.

Apesar da articulação, a relação com a outra indústria de celulose envolve uma ação de indenização em que esta empresa é acusada de fazer uso indevido de um clone de eucalipto da Indústria de Celulose A. A ação ainda estava em curso quando da finalização deste trabalho. Além desta ação, foi relatado por um professor da Instituição de Ensino A, que a Indústria de Celulose A enfrenta a competição pela busca de melhores salários, por parte dos funcionários, que, depois de qualificados, são convidados a trabalhar na indústria concorrente.

No caso dos fornecedores, foi constatado que os mesmos possuem apenas articulações com as Indústrias de Celulose, por meio de contrato de fornecimento, e, no caso de um dos fornecedores, pela participação na elaboração do Manual do Fornecedor.

Já as Instituições de Ensino estabelecem relações com as indústrias de celulose, a Entidade A, que oferece suporte às empresas, o Poder Público Municipal e o Cliente, principalmente no que tange à ocupação de vagas de estágio, ofertadas por meio de agência de integração, e fornecimento de mão de obra qualificada. Esta parece ser a principal função das Instituições de Ensino. Mas essas relações também envolvem fornecimento de informações técnicas devido a necessidades pontuais das indústrias; recebimento de equipamentos e materiais para uso em laboratórios; e recepção de profissionais das indústrias e do Cliente para realização de palestras.

No que se refere às Associações, a Associação A, que representa os trabalhadores, como já mencionado, articula-se com as Indústrias de Celulose, no sentido de “fiscalizar” as relações destas com os trabalhadores. Já a Associação B, associação que representa as empresas, relatou ter parceria com a Entidade A e o Poder Público, para a realização de eventos, e com as Indústrias de Celulose para necessidades pontuais. Como já relatado, essas relações poderiam ser mais próximas com a filiação destas indústrias à Associação B. O Presidente da mesma acredita que, para mudar essa situação, é preciso ter uma legislação mais exigente quanto à filiação das Indústrias de Celulose, como uma forma de contrapartida, já que essas empresas recebem inúmeros benefícios para se instalar no município.

Em relação à Entidade A, que presta suporte às empresas, como já referenciado, as relações existentes fazem referência à Indústria de Celulose A, à Instituição de Ensino A, à Associação B e ao Poder Público Municipal, principalmente por estar desenvolvendo um programa de mobilização de lideranças em prol do desenvolvimento regional.

Já o Poder Público Municipal, como mencionado, mantém relações com a Indústria de Celulose A, por meio dos incentivos governamentais ofertados e do apoio recebido à Gestão Pública; a Instituição de Ensino B, na parceria para elaboração de cursos; a Associação B, que representa as empresas, por meio de divulgação de eventos; e a Entidade A, participando do programa de mobilização de lideranças em prol do desenvolvimento regional.

Por fim, de acordo com o Cliente, as relações existentes se estabelecem com a Indústria de Celulose A, por meio de contrato de compra de insumo, e com as Instituições de Ensino, no que tange à contratação de estagiários e de mão de obra técnica. Além disso, a empresa participa do Plano de Auxílio Mútuo.

A respeito de discussões sobre o tema do desenvolvimento, somente os fornecedores e a Associação A, que representa os funcionários, não participam. No entanto, o Fornecedor B relatou ter sido convidado para participar, mas que, devido a uma questão de agenda, não foi possível. Isso mostra que os atores têm tentado se articular para discutir o desenvolvimento do município de Três Lagoas/MS.

Sobre o ator que possui condições de desempenhar o papel de articulador para o desenvolvimento, dos dez atores respondentes, quatro acreditam que seria o Governo (Fornecedor A, Instituição de Ensino B, Associação B e Cliente A), um acredita que sejam as empresas menores, ou seja, as empresas que foram constituídas após a chegada das indústrias de celulose (Fornecedor B), um ator (Poder Público) respondeu que seriam as empresas privadas, um respondeu que seriam as indústrias de celulose (Associação A) e três responderam que não é possível pensar em apenas um ator, sendo necessário um trabalho em conjunto (Indústria de Celulose A, Instituição de Ensino A, Entidade A).

A falta de consenso sobre o ator que pode desempenhar o papel de articulador para o desenvolvimento evidencia a falta de uma liderança, decorrente das fragilidades e vulnerabilidades que fazem parte do processo de uma industrialização recente. A ausência dessa liderança reflete na formação de competências territoriais, já que é condição essencial para sua construção, conforme Vieira (2012).

O Quadro 7 fornece uma síntese das respostas sobre as articulações no complexo produtivo da celulose do município de Três Lagoas/MS, a participação na discussão sobre o tema do desenvolvimento e a capacidade dos atores de o promoverem.

Por meio do Quadro 7, é possível verificar que, para apenas dois respondentes (Indústria de Celulose A e Fornecedor A), os atores do complexo produtivo da celulose de Três Lagoas estão preparados para promover o desenvolvimento, participando da elaboração de políticas locais/regionais do tema. Para os demais, os atores ainda não têm condições de promovê-lo, no entanto, dois respondentes (Instituição de Ensino B, Entidade A) frisaram que os atores estão trabalhando para isso.

Quadro 7 – Síntese sobre as articulações produtivas no complexo de celulose de Três Lagoas/MS

Ator	Participam de discussão	Relações	Papel de articulador – atores estão preparados?
Indústria de Celulose A	Sim	Com todos os atores	Todos, em conjunto – sim
Fornecedor A	Não	Só com as Indústrias de Celulose	Governo – sim
Fornecedor B	Não		Empresas menores – não
Instituição de Ensino A	Sim	Indústrias de Celulose e Entidade A	Empresas menores e fábricas de celulose / Governo – não
Instituição de Ensino B	Sim	Indústrias de Celulose e Governo	Governo – não, mas está melhorando
Instituição de Ensino C	-	Indústrias de Celulose	-
Associação A	Não	Indústrias de celulose, Instituições de Ensino	Indústrias de celulose – não estão: só indústrias de celulose estão preparadas
Associação B	Sim	Indústrias de Celulose (necessidades pontuais) Entidade A, Poder Público	Governo – não
Entidade A	Sim	Poder público, Associações, Indústrias de Celulose, Instituições de Ensino	Governo, Indústrias de celulose, empresas menores – ainda não, mas estão trabalhando para isso
Poder Público Municipal	Sim	Todos	Iniciativa privada – não
Cliente A	Sim	Indústria de Celulose, Instituições de Ensino	Governo – não

Fonte: Elaborado pela autora.

As informações obtidas nas entrevistas permitem afirmar que o município não tem sido capaz de internalizar as competências geradas pela aglomeração do setor de celulose. Entretanto, os atores têm se esforçado para promover ações, mesmo que ainda incipientes, que contribuam para o desenvolvimento do município.

Como exemplos dos esforços que os atores têm feito podem ser citados os programas e projetos desenvolvidos no município, elencados pelos atores pesquisados, como:

- a) o Programa de Qualificação de Fornecedores (PQF), realizado pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL) e pela Entidade A, que envolveu as Indústrias de Celulose e o Poder Público Municipal, além de outras empresas privadas;

- b) o Plano de Auxílio Mútuo (PAM), desenvolvido e implementado pelo Corpo de Bombeiros Militar do Mato Grosso do Sul, abrangendo a Indústria de Celulose A, o Cliente A, e, também, outras empresas, Defesa Civil e outros municípios;
- c) a Rede de Percepção de Odor (RPO), desenvolvida pela Indústria de Celulose A, que envolve as partes interessadas como funcionários públicos, Defesa Civil, funcionários de indústrias de celulose, moradores do município de Três Lagoas/MS e Ecoagentes dos municípios de Brasilândia e Três Lagoas/MS;
- d) o programa de mobilização de lideranças da Entidade A, que abarca indústrias de celulose, Associação B, Instituições de Ensino e o Poder Público Municipal, além de empresas; e
- e) o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável, promovido em uma ação conjunta de instituições nacionais e internacionais públicas e privadas, que envolveu a Indústria de Celulose A e o Poder Público, além de bancos de desenvolvimento, organização não governamentais, outras empresas do setor privado e população, sendo considerado, de acordo com a pesquisa documental realizada neste trabalho, o mais abrangente e completo de todos os estudos desenvolvidos.

Dos cinco programas e projetos elencados, três mostram uma posição mais reativa do que proativa dos atores do complexo, isto é, buscam soluções para as demandas derivadas do rápido processo de industrialização, como o Programa de Qualificação de Fornecedores. Os projetos não contemplam uma trajetória sustentada para criação de competências que levem ao desenvolvimento territorial, com exceção do programa de mobilização de lideranças da Entidade A e do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável.

Porém, esses projetos ainda demandarão de tempo para atingir seus propósitos, correndo o risco do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável não ser praticado, devido à mudança de governo no município, conforme mencionado pelo primeiro professor entrevistado da Instituição de Ensino A.

Por meio das articulações encontradas no complexo produtivo da celulose, é possível afirmar que existem fluxos entre Poder Público Municipal, diferentes grupos

sociais e empresas que vêm tentando se auto-organizar, evoluir e se reconstruir por meio de projetos que resultam na interdependência entre atores e suas ações, confirmando o conceito de território que foi apropriado para a elaboração deste trabalho, apresentado no Box 1, seção 2.2, com base em Dallabrida e Ferrão (2016, p. 32), que afirmam que o território é a fração do espaço historicamente construída através das inter-relações dos atores sociais, econômicos e institucionais que atuam neste âmbito espacial, apropriada a partir de relações de poder sustentadas em motivações políticas, sociais, ambientais, econômicas, culturais ou religiosas, emanadas do Estado, de grupos sociais ou corporativos, instituições ou indivíduos.

Apesar disso, não se percebe a dinâmica territorial de desenvolvimento do município de Três Lagoas/MS, já que, de acordo com o conceito apropriado e apresentado na seção 2.2, Box 2, com base em Lopes (2001), Dallabrida e Becker (2003) e Buarque (2004), para atuar no processo de desenvolvimento de um território, é preciso levar em consideração a interação existente entre os atores e analisar a dinâmica territorial das empresas e do território na criação de recursos. E a elaboração de programas e projetos do município tem voltado seus esforços para minimizar as consequências da industrialização ocorrida de forma rápida e não para a criação de recursos com vistas ao desenvolvimento.

A importância de se analisar as articulações produtivas se dá pelo fato de que a cooperação entre os agentes do território, quais sejam governo e empresas públicas e privadas, pode contribuir para a criação de sinergias que, quando bem organizadas, resultam em competências territoriais, ou seja, aumentam a capacidade do território em lidar com recursos tangíveis e intangíveis para obter vantagens competitivas. No entanto, no caso do município de Três Lagoas, esse processo de cooperação não tem resultado em competências territoriais, o que pode ser confirmado pelas estratégias de desenvolvimento utilizadas pelo Poder Público Municipal.

c) Estratégias de desenvolvimento utilizadas pelo Poder Público Municipal

Na seção 4.1 foram verificados, além dos fatores de localização, os fatores de atração, utilizados de forma estratégica pelo Poder Público do município de Três Lagoas/MS, para fomentar a instalação de grandes indústrias de celulose no município, a fim de desenvolvê-la. O intuito de se verificar as estratégias de

desenvolvimento se justifica pelo fato de que, quando elas se somam às competências desenvolvidas pelos atores e são bem articuladas, podem gerar desenvolvimento territorial e oferecer vantagens competitivas.

Por meio da pesquisa, observou-se que o Poder Público Municipal tem defendido uma estratégia de desenvolvimento que seja sustentada, já que o Programa de Desenvolvimento Econômico busca enxergar todo o tecido produtivo, verificando os critérios de inclusão social.

Dentre as ações praticadas pelo Poder Público, que visam à criação de estratégias de desenvolvimento, foram encontrados na pesquisa:

- a) o incentivo à participação popular na composição do Plano Plurianual, a fim de se verificar as necessidades também da população;
- b) o apoio às organizações sociais e à agricultura familiar, via assessoria técnica, a fim de diminuir os impactos causados pela exclusão social, oriundo do processo abrupto de industrialização; e
- c) o fomento à agricultura familiar, que ajuda a fortalecer o Programa de Desenvolvimento Econômico do município e também o PQF.

Como estratégias de desenvolvimento, podem ser mencionados o investimento no programa de turismo sustentável, que envolve turismo de lazer, turismo náutico e adequação do espaço das feiras livres; e o início das discussões acerca de investimento em inovação e ciência, por meio da criação de um fundo de pesquisa em biotecnologia e bioenergia, com o intuito de atrair empresas do setor florestal. Além dessas estratégias, tem-se a oferta de benefícios fiscais, referentes às isenções do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) e do Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN) para empresas que se implantem, estejam em processo de implantação ou mesmo de ampliação no município.

A ideia de estratégia de desenvolvimento sustentada fez com que fossem estabelecidos cinco setores produtivos a serem desenvolvidos, de acordo com as potencialidades existentes no município, apontadas pelo Estudo de Base Adicional de Competitividade (EBAC), como mencionado na entrevista do Diretor, na Secretaria de Desenvolvimento: madeira e papel (por meio dos projetos de silvicultura); transporte e logística; serviços industriais; turismo e lazer; e gás natural e energias renováveis.

O EBAC prevê um investimento de 38 milhões de reais para realizar o desenvolvimento desses cinco setores produtivos. O Poder Público Municipal se comprometeu a investir 38% desse valor em ações estratégicas até 2021. Algumas dessas ações, segundo informações da pesquisa, já constam do Plano Plurianual (PPA) atual, mas este ainda não estava disponível até a entrega deste trabalho.

De acordo com o conceito de competências territoriais apropriados para elaboração deste estudo, apresentado no Box 3, seção 2.4, e estabelecido com base em Vieira (2012), o município de Três Lagoas/MS tem constituído vantagens específicas por meio da ação voluntária das comunidades locais, que participam de discussões para criação de estratégias de desenvolvimento, no entanto, não possui a condição essencial para a formação de competências territoriais, que é a existência de sistemas de governança, lideranças empresariais/institucionais e sistemas de administração pública, pois, como pode ser extraído das respostas das entrevistas, não é possível esclarecer de quem é o protagonismo das interações.

Acerca das competências, essenciais para o desenvolvimento territorial conforme o argumento central desta tese, o município de Três Lagoas tem tentado lidar com recursos tangíveis e intangíveis para garantir diferenciação e vantagem competitiva. Dentre os recursos tangíveis podem ser citadas a localização geográfica, a infraestrutura de transportes e as indústrias instaladas no município. Já como recurso intangível, a ausência de mão de obra qualificada no município faz com que seja necessária a contratação de mão de obra externa, mesmo que temporária.

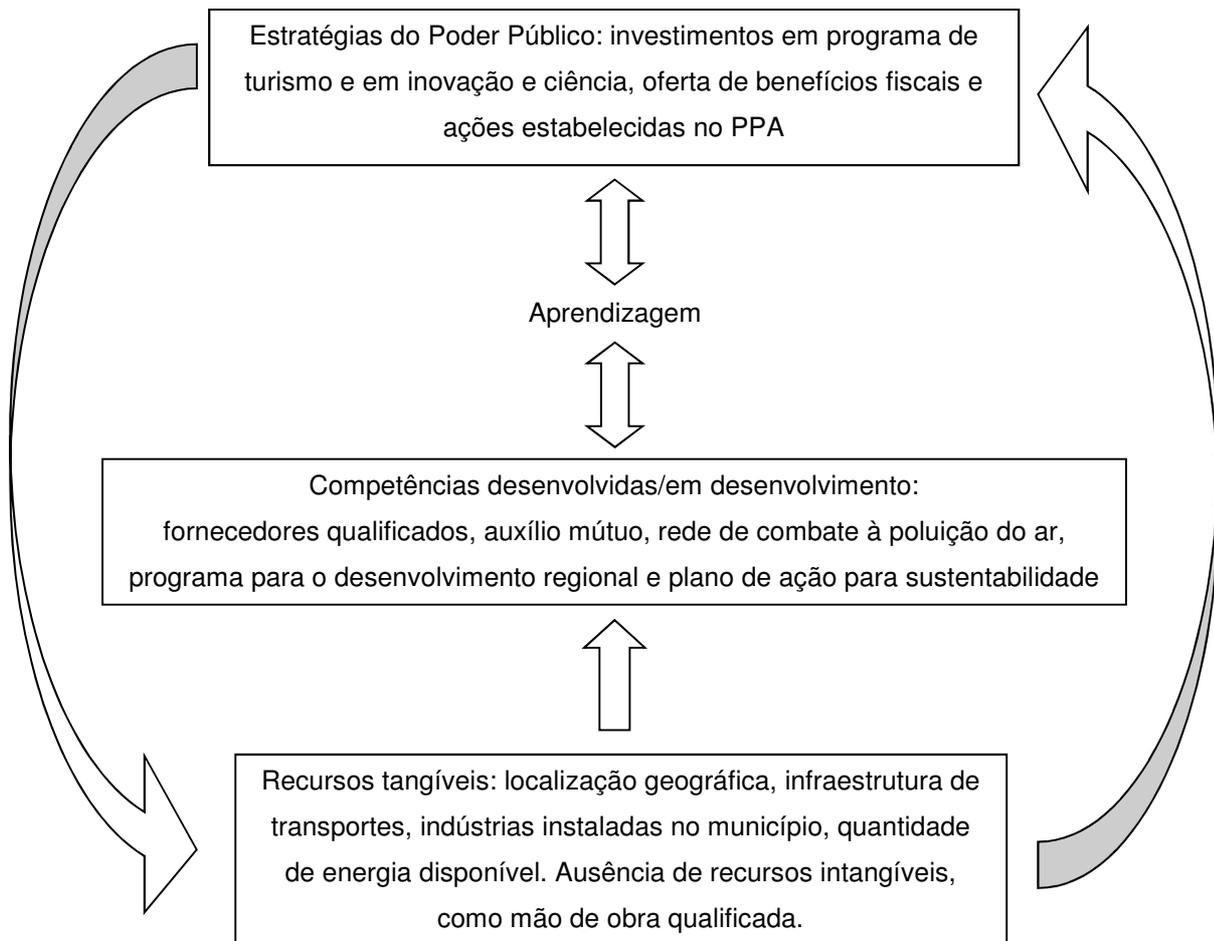
Pode-se perceber que as estratégias utilizadas pelo Poder Público, apesar de estarem embasadas em um estudo com metodologia reconhecida, o EBAC, não têm sido suficientes para garantir uma trajetória de desenvolvimento. Com relação aos atores, verificou-se a existência de um esforço para promover o desenvolvimento, por meio dos programas e projetos elaborados em prol do mesmo, mas que também não garantem uma trajetória consistente de desenvolvimento.

A Figura 12 foi elaborada com base em Fleury e Fleury (2004), cuja figura original – Figura 4 – é apresentada na seção 2.3, que versa sobre as competências territoriais para o desenvolvimento.

A Figura 12 mostra a relação entre as estratégias do Poder Público Municipal, quais sejam os investimentos em programa de turismo e em inovação e ciência, a oferta de benefícios fiscais e as ações estabelecidas no PPA, e as competências

territoriais desenvolvidas no município, como desenvolvimento de fornecedores qualificados, plano de auxílio mútuo, rede de combate à poluição do ar, programa para o desenvolvimento regional e plano de ação para sustentabilidade.

Figura 12 – Estratégias e competências essenciais do município de Três Lagoas



Fonte: Elaborada pela autora com base em Fleury e Fleury (2004, p. 46).

A relação entre as estratégias e competências cria um círculo que deve se retroalimentar e fazer com que o território possa se tornar cada vez mais competitivo.

Entretanto, devido à ausência de um ator protagonista, que seja capaz de articular os demais atores na busca pelo desenvolvimento, o município não tem sido capaz de gerar sinergias inter-atores. E, tanto os esforços para elaboração de programas e projetos em prol do desenvolvimento quanto as estratégias utilizadas pelo Poder Público Municipal, como já mencionados, não são consistentes o

suficiente para estabelecer uma trajetória de desenvolvimento, mas, sim, de crescimento.

A ausência do desenvolvimento é confirmada nas entrevistas, dentre outros fatores, quando é apontada a falta de um sistema de esgoto em vários bairros de Três Lagoas/MS, bem como a grande quantidade de ruas ainda não pavimentadas. Conforme Dallabrida (2000) e Oliveira (2002), a concepção do desenvolvimento deve envolver o crescimento econômico e, também, o crescimento social, cultural e ambiental, seguida de uma melhoria de vida da população.

O que se nota, com base na análise e discussão dos resultados deste trabalho, é a necessidade de uma liderança que assuma o papel de articulador dos demais agentes do complexo produtivo de celulose para o desenvolvimento do município. A trajetória de industrialização de Três Lagoas/MS, fundamentada no crescimento, só apontará o desenvolvimento quando o município conseguir alcançar competências territoriais efetivas, que podem ser obtidas pela melhor articulação entre os atores e por um planejamento mais elaborado, com o uso de estratégias efetivas.

5 CONCLUSÃO

O município de Três Lagoas/MS se localiza distante de grandes centros de desenvolvimento tecnológico, devido a isso, tem, cada vez mais, se utilizado de estratégias para atrair investimentos industriais. O município, que há menos de 20 anos possuía uma economia essencialmente primária, baseada principalmente na pecuária, hoje é conhecido mundialmente como a “Capital Mundial da Celulose”.

O desenvolvimento nesse local é difícil de ser alcançado, porque não é atrativo o suficiente para conquistar o interesse e o investimento de grandes indústrias, já que não está localizado próximo a grandes centros, no entanto, além de possuir o maior polo industrial do Estado do Mato Grosso do Sul, o município tem se destacado em meio à profunda crise econômica que o país tem enfrentado devido à geração de empregos, no ano em que houve recorde do número de desempregados.

O rápido crescimento industrial e a geração de empregos que acontece à revelia do que ocorre no cenário nacional fomentaram a discussão sobre o tema da trajetória industrial e articulação produtiva do município de Três Lagoas/MS.

Com base no tema, foi proposto o seguinte problema de pesquisa: como se caracteriza a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas/MS? Como objetivo principal do trabalho ficou estabelecido descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose.

Para o desenvolvimento do trabalho, foi elaborado o argumento central da tese: os fatores utilizados para atração de empresas podem fazer com que haja uma concentração geográfica de empreendimentos, os quais colaboram para o desenvolvimento de um território. As articulações entre os agentes deste território, quais sejam governo e empresas públicas e privadas, podem contribuir para a criação de sinergias que, quando bem organizadas, resultam em competências territoriais, ou seja, aumentam a capacidade do território em lidar com recursos tangíveis e intangíveis para obter vantagens competitivas. A obtenção dessas vantagens está relacionada à formulação de estratégia por parte dos agentes e às competências desenvolvidas, que, quando bem articuladas, podem gerar desenvolvimento territorial.

Dessa forma, na seção 2.1 foram apresentados os fatores de localização industrial, em que foi dado ênfase às principais teorias de localização industrial, que contribuíram para verificar as estratégias de desenvolvimento do poder público para o município de Três Lagoas, além de contribuírem para identificar quais foram os fatores de atração que despertaram o interesse das indústrias de celulose hoje estabelecidas no município.

Por meio da pesquisa de campo e da análise documental, verificou-se que a proximidade e dimensão dos mercados consumidores e os incentivos governamentais, como a isenção do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), foram os principais fatores que despertaram o interesse das indústrias de celulose para se instalarem no município.

O desenvolvimento a partir da abordagem territorial foi abordado na seção 2.2 e se desdobrou nos conceitos de territorialização do espaço, corporativização do espaço e privatização do território e território como fonte de desenvolvimento. Esta categoria contribuiu para identificar as articulações produtivas existentes no complexo de celulose e verificar a trajetória industrial do complexo produtivo, averiguando a organização do território após a chegada das indústrias e a interação existente entre os agentes de desenvolvimento.

Por meio dos resultados, verificou-se que falta um consenso sobre o ator que pode desempenhar o papel de articulador para o desenvolvimento no complexo produtivo da celulose, o que evidencia a falta de uma liderança, decorrente das fragilidades e vulnerabilidades que fazem parte do processo de uma industrialização recente.

Apesar da ausência de liderança, os atores têm promovido programas e projetos, como o Programa de Auxílio Mútuo, o Programa de Qualificação de Fornecedores, a Rede de Percepção de Odor, o programa de mobilização de lideranças e o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável, mas que mostram uma posição mais reativa do que proativa dos atores do complexo, isto é, buscam soluções para minimizar as consequências derivadas do rápido processo de industrialização. Os projetos não contemplam uma estratégia sustentada para criação de competências que levem ao desenvolvimento territorial, com exceção do programa de mobilização de lideranças da Entidade A, ainda em desenvolvimento quando do encerramento deste trabalho, e do Plano de Ação Três Lagoas

Sustentável, o qual não tem sido efetivamente executado devido à mudança de Governo.

Já na seção 2.3, foram apresentadas as competências territoriais para o desenvolvimento, em que foram verificadas as competências organizacionais, as competências essenciais e a utilização de recursos, relacionadas à formulação de estratégias.

De acordo com o conceito apropriado, competências territoriais se constituem de todas as vantagens específicas, existentes ou criadas no território, por meio da proatividade e ação voluntária das comunidades locais e de seus governos. A condição essencial para a formação de competências territoriais é a existência de sistemas de governança, lideranças empresariais/institucionais e sistemas de administração pública, os quais, se bem articulados, são capazes de gerar sinergias inter-atores.

Esses desdobramentos buscaram, também, contribuir para a identificação das estratégias de desenvolvimento do Poder Público para o município de Três Lagoas/MS, além de verificar a sinergia existente no complexo produtivo de celulose, resultante dos mecanismos de articulação e das competências territoriais.

Por meio dos resultados, como competências territoriais, foram elencados os projetos e programas desenvolvidos no município pelos atores que compõem o complexo da celulose, que, como já mencionados, não contemplam uma estratégia sustentada para criação de competências que levem ao desenvolvimento territorial. O fato de não haver uma liderança definida para articular o desenvolvimento do município impossibilita a formação de competências territoriais, já que é condição essencial para sua construção.

Já na relação entre estratégia e competências essenciais do município, como recursos tangíveis, foram identificadas a localização geográfica, a infraestrutura de transportes, as indústrias instaladas no município e a quantidade de energia disponível, faltando os recursos intangíveis, já que, no município, não há mão de obra qualificada. E, dentre as estratégias desenvolvidas pelo Poder Público Municipal, verificadas pela pesquisa de campo e pesquisa documental, foram destacados investimentos em programa de turismo e em inovação e ciência, oferta de benefícios fiscais e ações estabelecidas no Plano Plurianual.

Face ao exposto, a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose, pode ser caracterizada:

- 1) pela atração das indústrias de celulose, por iniciativa do Poder Público Municipal, que se utilizou da localização e da infraestrutura de transportes privilegiadas do município, somadas aos incentivos governamentais para atrair os investimentos das indústrias;
- 2) pela articulação para criação de projetos que ainda não têm contemplado uma estratégia sustentada para criação de competências que levem ao desenvolvimento territorial;
- 3) pela elaboração de estratégias de desenvolvimento por parte do Poder Público, levando em consideração as potencialidades existentes no município, mas que, efetivamente, não contribuem para o estabelecimento de competências territoriais, essenciais para o desenvolvimento territorial.

Tanto os esforços para elaboração de programas e projetos em prol do desenvolvimento quanto as estratégias utilizadas pelo Poder Público Municipal, como já mencionados, não são consistentes o suficiente para estabelecer uma trajetória de desenvolvimento, mas, sim, de crescimento, já que ainda não obteve uma melhoria significativa da qualidade de vida da população.

Diante dos resultados obtidos, é preciso ressaltar que o processo de industrialização é identificado e analisado, neste trabalho, de forma parcial, devido ao fato de não participarem da pesquisa todas as empresas que compõem os atores do complexo produtivo da celulose, mas, sim, alguns representantes dos atores, como no caso das indústrias de celulose e clientes dessas indústrias, em que foi possível realizar a pesquisa com apenas uma empresa de cada e, no caso dos fornecedores, sendo entrevistados apenas dois.

Dessa forma, as limitações deste estudo referem-se à impossibilidade de ampliá-lo, pesquisando todas as empresas que representam os atores do complexo. Além disso, não foram levadas em consideração as ações de desenvolvimento do Governo do Estado do Mato Grosso do Sul, sendo verificadas somente as do Governo Municipal de Três Lagoas/MS.

Este estudo não tem a pretensão de esgotar o tema, mas, sim, iniciar novos questionamentos que possam envolver: a) o processo de consolidação de uma liderança em busca do desenvolvimento do município; b) os resultados da aplicação efetiva do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável; e c) os impactos ambientais e econômicos oriundos da instalação das indústrias de celulose no município.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Renan Pereira; MONTE-MÓR, Roberto Luís de Melo. Renda da terra e o espaço urbano capitalista contemporâneo. *Revista de Economia Política*, v. 37, n. 2, p. 417-436, abr./jun. 2017
- ANDRADE, Manuel Corrêa. Territorialidade, desterritorialidade, novas territorialidades: os limites do poder nacional e do poder local. In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A.; SILVEIRA, María Laura (Orgs.). *Território, globalização e fragmentação*. 4. ed. São Paulo: Hucitec/Anpur, 1994. p. 213-220.
- ANDRADE, Thompson. *Teoria da localização urbana*. 12 fev. 2012. Disponível em: <<http://thompsonandrade.com.br/2012/02/29/teoria-da-localizacao-urbana/>>. Acesso em: 28 jul. 2016.
- ASSIS, Helio Merá de. *Geração e análise de cenário para o setor industrial de produção de celulose no Estado de Mato Grosso do Sul*. 2014. 110f. Dissertação (Mestrado Profissional em Produção) – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2014.
- BARBIERI, José Carlos. *Parques e incubadoras de base tecnológica: a experiência brasileira*. (Relatório n. 4). São Paulo: NPP/ FGV-EAESP, 1995.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARQUERO, Antonio Vázquez. *Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BARQUETTE, Stael Maria Vieira. Fatores de localização de incubadoras e empreendimentos de alta tecnologia. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 101-113, jul./set. 2002.
- BARQUETTE, Stael Maria Vieira. *Localização de empresas de base tecnológica e surto de criação de incubadoras: condicionantes do salto paradigmático*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). São Paulo: FGV-EAESP, 2000.
- BASSAN, Dilani S.; SIEDENBERG, Dieter Rugard. Desenvolver buscando a redução das desigualdades. In: BECKER, Dinizar Fermiano; WITTMANN, Milton Luiz (Orgs.). *Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares*. 2. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2008. p. 137-153.
- BOISIER, Sergio. Em busca do esquivo desenvolvimento regional: entre a caixa-preta e o projeto político. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 13, Brasília: IPEA, 1996a.

BOISIER, Sergio. *Modernidad y Territorio*. Santiago (Chile): ILPES/CEPAL, 1996b.

BOLTON, William K. Going for the entrepreneurial spirit: structuring chance. *XV International Small Business Congress*. Helsinki: Anais, ago. 1988.

BOLTON, William K. Making science parks work. The British Council/Southampton University. *Industry and higher education: working together*, abr. 1991.

BOLTON, William K. Universities and small business: growing an economic infrastructure from the university sector. In: *XVI International Small Business Congress: Small Business, Economic Growth and Social Development*. São Paulo, out., 1989

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; GALA, Paulo. O novo-desenvolvimentismo e apontamentos para uma macroeconomia estruturalista do desenvolvimento. In: OREIRO, José Luís; PAULA, Luiz Fernando de; BASÍLIO, Flávio. (Orgs.). *Macroeconomia do desenvolvimento: ensaios sobre restrição externa, financiamento e política macroeconômica*. Recife: Editora Universitária - UFPE, 2012. p. 25-58.

BUARQUE, Sérgio C. *Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento*. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2004.

BUKHARIN, Nikolai I. *A Economia mundial e o imperialismo*. São Paulo: Abril Cultura, 1984.

CADASTRO GERAL DE EMPREGADOS E DESEMPREGADOS. *Boletim do trabalho*. Observatório do mercado de trabalho de Mato Grosso do Sul. Boletim n. 43, Caged MS. dez. 2016.

CASTELLS, Manuel. *La cuestión urbana*. México: Siglo Veintiuno, 1978.

CASTELLS, Manuel. Mudança Tecnológica, Reestruturação Econômica e a Nova Divisão Espacial do Trabalho. São Paulo: *Espaço e Debates*, n. 17, p. 31-44, 1986.

CASTELLS, Manuel. *The informational city: information technology, economic restructuring and the urban-regional process*. Oxford: Blackwell, 1989.

CHRISTALLER, Walter. *Central places in Southern Germany*. Prentice-Hall/Englewood Cliffs, 1966.

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO MATO GROSSO DO SUL. *Bombeiro Militar em Três Lagoas e Plano de Auxílio Mútuo (PAM) reúnem-se para realização de evento de prevenção a emergências*. 28 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.bombeiros.ms.gov.br/bombeiro-militar-em-tres-lagoas-e-plano-de-auxilio-mutuo-pam-reunem-se-para-realizacao-de-grande-evento-no-municipio/>>. Acesso em: 14 out. 2017.

CORRÊA, Roberto Lobato. Território e corporação: um exemplo. In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A.; SILVEIRA, María Laura (Orgs.). *Território, globalização e fragmentação*. São Paulo: Hucitec/Anpur, 1994.p. 251-256.

COUTINHO, Luciano. Globalização e capacitação tecnológica nos países de industrialização tardia: lições para o Brasil. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 3, n. 1, p. 49-69, abr. 1996.

COUTO, Joaquim Miguel. O pensamento desenvolvimentista de Raúl Prebisch, *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 16, n. 1, p. 45-64, abr. 2007.

CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CURY, Anay. *Desemprego fica em 12% no 4º trimestre de 2016 e atinge 12,3 milhões*. 15 mar. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/desemprego-fica-em-12-no-4-trimestre-de-2016.ghtml>>. Acesso em: 25 set. 2017.

DALLABRIDA, Valdir Roque. A gestão territorial através do diálogo e da participação. In: *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Barcelona: Universidad de Barcelona, 1 ago. 2007, v. XI, n. 245, p. 20-33.

DALLABRIDA, Valdir Roque. *Desenvolvimento Regional*. Por que algumas regiões se desenvolvem e outras não? Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010.

DALLABRIDA, Valdir Roque. *O desenvolvimento regional: a necessidade de novos paradigmas*. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2000.

DALLABRIDA, Valdir Roque. Território. In: SIEDENBERG, Dieter Rugard (Org.). *Dicionário do Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

DALLABRIDA, Valdir Roque; BECKER, Dinizar Fermiano. Dinâmica territorial do desenvolvimento. In: BECKER, Dinizar Fermiano; WITTMANN, Milton Luiz (Orgs.). *Desenvolvimento regional: abordagens interdisciplinares*. Santa Cruz do Sul, Edunisc, 2003. p. 175-213.

DALLABRIDA, Valdir Roque; FERNÁNDEZ, V. R. *Desenvolvimento territorial: possibilidades e desafios, considerando a realidade de âmbitos espaciais periféricos*, Passo Fundo: UPF; Ijuí: UNIJUI, 2008.

DALLABRIDA, Valdir Roque; FERRÃO, João. Governança territorial em arranjos cooperativos institucionais e organizacionais: aportes teórico-metodológicos e avaliação de experiências brasileiras e portuguesas. In: BADALOTTI, Rosana Maria; COMERLATTO, Dunia (Orgs.). *Território, territorialidades e estratégias do desenvolvimento regional*. Passo Fundo: IMED, 2016. p. 28-46.

DALLABRIDA, Valdir Roque; SIEDENBERG, Dieter Rugard; FERNÁNDEZ, Victor Ramiro. A dinâmica territorial do desenvolvimento: sua compreensão a partir da análise da trajetória de um âmbito espacial periférico. In: *II Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul-RS-Brasil: Universidade de Santa Cruz do Sul, 28 set./1 out. 2004 (publicado em CD).

DORFMAN, Nancy S. Route 128: the development of a regional high technology economy. *Research Policy*, n. 12, p. 299-316, 1983.

FAUSTO, Sérgio. *Plano Real: fim da inflação e conquista da estabilidade econômica*. Entrevistador: UOL Educação. 14 nov. 2007. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/disciplinas/historia-brasil/plano-real-fim-da-inflacao-e-conquista-da-estabilidade-economica.htm#fotoNav=3>>. Acesso em: 23 set. 2017.

FERREIRA, Carlos Maurício de Carvalho. *A evolução das teorias clássicas da economia espacial: suas contribuições para a análise de concentração das atividades*. Belo Horizonte: UFMG (Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional), 1975.

FGV CPDOC. Produção. *A Era Vargas – o primeiro governo Vargas: dos anos 20 a 1945*. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/apresentacao>>. Acesso em: 13 jul. 2016a.

FGV CPDOC. Produção. *O Brasil que Vargas deixou – Vargas e as bases do desenvolvimento*. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/JK/artigos/OBrasilQueVargasDeixou/BasesDeDesenvolvimento>>. Acesso em: 13 jul. 2016b.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. *RAE*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FREITAS, Eduardo. *Divisão Internacional do Trabalho (DIT)*. Disponível em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/divisao-internacional-trabalho-dit.htm>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

FURTADO, Celso. *Formação econômica do Brasil*. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

FURTADO, Celso. Os desafios da nova geração. *Revista de Economia Política*. v. 24, n. 4, p. 483-486, out./dez. 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Altas, 1996.

GUIANET. Mapa. *Estado do Mato Grosso do Sul*. Disponível em: <<http://www.guianet.com.br/ms/mapams.htm>>. Acesso em: 14 maio 2015.

GOES, G. A. *Sistema Lean Production como mecanismo para alcance da Manufatura de Classe Mundial nas agroindústrias processadoras do filé de tilápia do estado de São Paulo*. 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2017.

IBGE. *Censo demográfico 2010*. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

IBGE. Cidades. Informações completas. *Estatísticas do cadastro central de empresas*. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=500830&search=||in fogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>>. Acesso em: 15 jan. 2017a.

IBGE. Cidades. Informações completas. *Três Lagoas*. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=500830>>. Acesso em: 15 jan. 2017b.

IBGE. *IBGE lança mapa da densidade demográfica de 2010*. 29 out. 2013a. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2501>>. Acesso em: 15 maio 2015.

IBGE. *Produto interno bruto dos municípios - 2011*. 14 dez. 2013b. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000015710912112013094517795368.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2015.

ISARD, Walter. *Location and space-economy*. Cambridge: MIT Press, 1956.

JESUS, Josias Alves de; SPINOLA, Noelio Dantaslé. Seis décadas da teoria dos polos de crescimento: revisitando Perroux. *Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE*, Salvador, ano XVII, n. 2, p. 935-958, dez. 2015.

LIMA, Ana Carolina da Cruz.; SIMÕES, Rodrigo Ferreira. *Teorias do desenvolvimento regional e suas implicações de política econômica no pós-guerra: o caso do Brasil*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2009.

LIMA, Vinícius Misael Alves de; MAIA, Katy. Índice de desenvolvimento socioeconômico dos municípios sul-mato-grossenses para 2010. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, Aguas Claras, v. 15, n. 2, p. 83-103, jul. 2015.

LLORENS, Francisco Albuquerque. *Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.

LORENZO, Helena Carvalho de; FONSECA, Sérgio de Azevedo. A promoção do desenvolvimento local apoiada em redes de municípios: a experiência do Consórcio Intermunicipal Central Paulista. *Interações*, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 55-63, jan./jun. 2008.

LÖSCH, August. *The Economics of Location*. New Haven: Yale University Press, 1954.

LOPES, Raul. *Competitividade, inovação e territórios*. Oeiras: Celta, 2001.

LYRA, Flávio Tavares de. A política industrial brasileira: mudanças e perspectivas. Texto para discussão n. 416. Brasília: IPEA, maio 1996.

LÜTHJE, Boy. The changing map of global electronics: networks of mass production in the new economy. In: SMITH, Ted; SONNENFELD, David A.; PELLOW, David Naguib. (Org.). *Challenging the chip: labor rights and environmental justice in the global electronics industry*. Philadelphia: Temple University Press, 2006. p. 17-30.

MAIA, Lucas. O conceito de Meio Técnico-Científico-Informacional em Milton Santos e a não-visão da luta de classes. *Ateliê Geográfico*, v. 6, n. 4, p. 175-196, dez. 2012.

MARTINS, Sérgio Ricardo Oliveira. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. v. 3, n. 5, p. 51-59, set. 2002.

MARQUES, Rodrigo Moreno. PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Divisão internacional do trabalho e trabalho intelectual na Era da Informação. In: XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, *Anais...* João Pessoa: UFPB, 26-30 out. 2015.

MATOSO, Filipe. *1 ano do governo Temer*. 12 maio 2017. Acesso em: <<http://especiais.g1.globo.com/politica/2017/1-ano-do-governo-do-presidente-michel-temer/>>. Acesso em: 23 set. 2017.

MEDEIROS, José Adelino. Estruturas e espaços voltados à inovação e parceria: papel dos polos e parques tecnológicos. In: PALADINO, Gina; MEDEIROS, Lucília A. (org.) *Parques tecnológicos e meio urbano: artigos e debates*. Curitiba: ANPROTEC, 1997.

MEDEIROS, José Adelino. Incubadoras de empresas: lições da experiência internacional. São Paulo: *Revista de Administração*, v. 33, n. 2, p. 5-20, abr./jun 1998.

MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Michael; RICHARDS, Huw. Competing through competences. *Strategy and performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MININI, Sarah. Na véspera do centenário Três Lagoas celebra 10 anos de crescimento. *Expressão MS*, Três Lagoas, 2. ed., ano 1, p. 40–51, jun. 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. *Caso Lava Jato – entenda o caso*. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/entenda-o-caso>>. Acesso em: 18 out. 2017.

MITRA, Jay. Relacionamento entre os Investidores e Parques Tecnológicos-recuperação econômica em um ambiente inovativo. Trabalho apresentado na IV Conferência Mundial de Parques Tecnológicos. Pequim, China, setembro de 1995. In: GUEDES, Mauricio; FÓRMICA, Piero (org.). *A Economia dos Parques Tecnológicos*. Rio de Janeiro: ANPROTEC, 1997.

MORAES, Vinicius Silva de. *Industrialização brasileira: de Vargas a FHC*. Disponível em: <<http://educacao.globo.com/geografia/assunto/industrializacao/industrializacao-brasileira-de-vargas-ao-periodo-neoliberal.html>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

MURPHY, Zera. Parque Tecnológico de Stanford: os próximos cinquenta anos. Trabalho apresentado na VIII Conferência Mundial de Parques Tecnológicos. Oulu, Finlândia, junho de 1992. In: GUEDES, Mauricio; FÓRMICA, Piero (org.). *A Economia dos Parques Tecnológicos*. Rio de Janeiro: ANPROTEC, 1997.

NEVES, Gervásio Rodrigo. Territorialidade, desterritorialidade, novas territorialidades (Algumas notas). In: SANTOS, Milton; SOUZA, Maria Adélia A.; SILVEIRA, María Laura (Orgs.). *Território, globalização e fragmentação*. São Paulo: Hucitec/Anpur, 1994. p. 270-282.

OJEDA, Ricardo; SANTOS, Alan. Publieditorial: Plano de Ação Três Lagoas Sustentável é lançado no município. *Perfil News*, 28 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.perfilnews.com.br/noticias/bolsao/publieditorial-plano-de-acao-tres-lagoas-sustentavel-e-lancado-no-municipio>>. Acesso em: 15 out. 2017.

OLIVEIRA, Gilson Batista. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista FAE*, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 37-48, maio/ago., 2002.

OTTOBONI, Julio. Adensamentos populacionais têm influenciado na formação de tempestades pontuais. *Envolverde: jornalismo e sustentabilidade*. 29 out. 2015. Disponível em: <<http://www.envolverde.com.br/opiniao/adensamentos-populacionais-tem-influenciado-na-formacao-de-tempestades-pontuais/>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

PAELINCK, Jean. A teoria do desenvolvimento regional polarizado. In: SCHWARTZMAN, J. (Org). *Economia Regional: textos escolhidos*. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 1977.

PEREIRA, Adriano José; DATHEIN, Ricardo. Política industrial como instituição desenvolvimentista: uma crítica ao “novo desenvolvimentismo” baseada nas experiências de Brasil e Coreia do Sul. *Revista Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, 23 fev. 2016, p. 28-57.

PERROUX, François. *A economia do século XX*. Porto: Herder, 1967.

POLATO, Amanda; ALVES, Cida; SAMPAIO, Lucas. *Governo Dilma em 20 fatos*. 31 ago. 2016. Disponível em: <<http://especiais.g1.globo.com/politica/politica/processo-de-impeachment-de-dilma/2016/governo-dilma-em-20-fatos/>>. Acesso em: 23 set. 2017.

PORTAL DA INDÚSTRIA. *Programa de Qualificação de Fornecedores – como funciona*. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/iel/canais/qualificacao-de-fornecedores-home/como-funciona/>>. Acesso em: 11 out. 2017a.

PORTAL DA INDÚSTRIA. *Programa de Qualificação de Fornecedores – o que é*. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/iel/canais/qualificacao-de-fornecedores-home/o-que-e/>>. Acesso em: 11 out. 2017b.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 293-316.

PREBISCH, Raúl. Cinco etapas de mi pensamiento sobre el desarrollo. *El Trimestre Económico*, México, v. 50, n. 198, 1983.

PREBISCH, Raúl. Dependencia, interdependencia y desarrollo. IN: Naciones Unidas - Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Revista de La Cepal*, Santiago do Chile, n. 34, p. 205-212, abr. 1988.

PREBISCH, Raúl. O desenvolvimento econômico da América Latina e alguns de seus problemas principais. In: CEPAL. *Boletín económico de América Latina*, v. VII, n. 1, Santiago do Chile, 1962. Publicação da Organização das Nações Unidas.

RAFFESTIN, Claude. *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Ática, 1993.

REFLORE MS. *A Associação*. Disponível em: <<http://www.reflore.com.br/institucional/a-associacao>>. Acesso em: 14 out. 2017.

RIBEIRO SILVA, Cristovao Henrique. *NPE/TL - Núcleo de Pesquisas Econômicas de Três Lagoas: Balanço Econômico*. RIBEIRO SILVA, Cristovao Henrique; FERREIRA, L. C. Três Lagoas MS, n. 12, 2017a.

RIBEIRO SILVA, Cristovao Henrique. *NPE/TL - Núcleo de Pesquisas Econômicas de Três Lagoas: Empregos*. RIBEIRO SILVA, Cristovao Henrique; PEREIRA, André Milton Denys.; FERREIRA, L. C.; SILVA, L. P. Três Lagoas MS, n. 9, 2016.

RIBEIRO SILVA, Cristovao Henrique. *NPE/TL - Núcleo de Pesquisas Econômicas de Três Lagoas: PIB – Produto Interno Bruto*. RIBEIRO SILVA, Cristovao Henrique. Três Lagoas MS, n. 15, 2017b.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 38. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

SALATIEL, José Renato. Era Lula (2003-2010): Governo foi marcado por melhorias sociais e escândalos políticos. *UOL Vestibular*. 23 dez. 2010. Disponível em: <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/era-lula-2003-2010-governo-foi-marcado-por-melhorias-sociais-e-escandalos-politicos.htm>>. Acesso em: 23 set. 2017.

SANGUIN, André- Louis. *La géographie politique*. Paris: PUF, 1977.

SANTOS, Fabricio Barroso. O início da industrialização brasileira. *Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/historiab/industrializacao-brasileira.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Hucitec, 1986.

SANTOS, Milton. *Técnica, espaço, tempo – globalização e meio técnico-científico-informacional*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, Milton. *Espaço e método*. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1997.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. 5. ed. São Paulo: Record, 2003.

SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. 18. ed. Rio de Janeiro: Record, 2014.

SENADO FEDERAL. *Sistema S*. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>>. Acesso em: 14 out. 2017.

SCHMENNER, Roger W. *Making business location decisions*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.

SCHNEIDER, Alessandro Vinícios. *O setor florestal como força de atração regional de pessoas: uma aplicação do modelo gravitacional*. 2015. 160 f. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 12 maio 2015.

SILVEIRA, María Laura. *Um país, uma região*. Fim de século e modernidades na Argentina. São Paulo: Fapesp-Laboplan, USP, 1999.

SOUSA, Paulo Daniel Batista de. *Rede de relacionamentos interorganizacionais: um estudo de organizações industriais em Três Lagoas – MS*. 2003. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

SOUZA, Nali de Jesus. Teoria dos Polos, Regiões Inteligentes e Sistemas Regionais de Inovação. *Análise*, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 87-112, jan./jul 2005.

TAPIA, Jorge Ruben Biton. Desenvolvimento local, concentração social e governança: a experiência dos pactos territoriais na Itália. *São Paulo em Perspectiva*, v.19, n. 1, p. 132-139, jan./mar., 2005.

TISOTT, Sirlei Tonello. *A expansão da atividade florestal no município de Três Lagoas e região: uma análise da interface com o ambiente econômico e socioambiental*. 2015. 129 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de

Estudos e Pesquisa em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 15 out. 2015.

TISOTT, Sirlei Tonello; SCHMIDT, Verônica. Atividade florestal: um estudo sobre o fenômeno da concentração geográfica de empresas de base florestal na região de Três Lagoas-MS, Brasil. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*. n. 23, p. 143-165, 2014.

TRÊS LAGOAS. Prefeitura. *A cidade*. 2017. Disponível em: <<http://www.treslagoas.ms.gov.br/view/a-cidade/>>. Acesso em: 1 set. 2017.

TRÊS LAGOAS. Prefeitura. Economia. *Três Lagoas lidera ranking de exportações em 2014*. 13 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.treslagoas.ms.gov.br/noticia/tres-lagoas-lidera-ranking-de-exportacoes-em-2014/10128/>>. Acesso em: 6 maio 2015.

TRÊS LAGOAS. Prefeitura Municipal. *Lei Municipal n. 839*, de 27 de setembro de 1988. Dispõe sobre a alteração do Artigo 1º (Inciso I e II), Item 3 (três) da Lei n. 463 (quatrocentos e sessenta e três), de 14 (quatorze) de dezembro de 1.976 (mil novecentos e setenta e seis). Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ms/t/tres-lagoas/lei-ordinaria/1988/84/839/lei-ordinaria-n-839-1988-dispoe-sobre-a-alteracao-do-artigo-1-inciso-i-e-ii-item-3-tres-da-lei-n-463-quatrocentos-e-sessenta-e-tres-de-14-quatorze-de-dezembro-de-1976-mil-novecentos-e-setenta-e-seis>>. Acesso em: 12 out. 2017.

TRÊS LAGOAS. Prefeitura Municipal. *Lei Municipal n. 1429*, de 23 de dezembro de 1997. Dispõe sobre a concessão e incentivos para instalação de indústrias no município de Três Lagoas e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a2/ms/t/tres-lagoas/lei-ordinaria/1997/143/1429/lei-ordinaria-n-1429-1997-dispoe-sobre-a-concessao-e-incentivos-para-instalacao-de-industrias-no-municipio-de-tres-lagoas-e-da-outras-providencias?q=incentivos>>. Acesso em: 12 out. 2017.

TRÊS LAGOAS. Prefeitura Municipal. *Lei Municipal n. 1955*, de 22 de fevereiro de 2005. Altera dispositivos da lei n. 1429, de 24 de dezembro de 1997, que “dispõe sobre a concessão para instalação de indústrias no município de Três Lagoas e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a2/ms/t/tres-lagoas/lei-ordinaria/2005/196/1955/lei-ordinaria-n-1955-2005-altera-dispositivos-da-lei-n-1429-de-24-de-dezembro-de-1997-que-dispoe-sobre-a-concessao-para-instalacao-de-industrias-no-municipio-de-tres-lagoas-e-da-outras-providencias?q=incentivos>>. Acesso em: 12 out. 2017.

TRÊS LAGOAS. Prefeitura Municipal. *Lei Municipal n. 2467*, de 08 de outubro de 2010. Dispõe sobre a concessão de benefícios fiscais para instalação de indústria no município e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ms/t/tres-lagoas/lei-ordinaria/2010/247/2467/lei-ordinaria-n-2467-2010-dispoe-sobre-a-concessao-de-beneficios-fiscais-para-instalacao-de-industria-no-municipio-e-da-outras-providencias?q=ISSQN%20%28ISS%29>>. Acesso em: 13 out. 2017.

TRÊS LAGOAS SUSTENTÁVEL. *Plano de ação Três Lagoas Sustentável*. Disponível em: <https://issuu.com/treslagoassustentavel/docs/plano-de-acao-tres-lagoas-low__1_>. Acesso em: 15 out. 2017.

TREVIZAN, Karina. *Recessão no Brasil está perto do fim, mas crise política é risco para economia, diz FMI*. 13 jul. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/fmi-diz-que-recessao-esta-perto-do-fim-mas-ressalva-que-crise-politica-e-risco-para-a-economia.ghtml>>. Acesso em: 23 set. 2017.

VASCONCELOS, Marco Antonio Sandoval; GARCIA, Manuel Enriquez. *Fundamentos de economia*. São Paulo: Saraiva, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Sirlei Teresa Pitteri. *Competências territoriais para o desenvolvimento: uma análise sobre a Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS)*. 2012. 208 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.

WEBER, Alfred. *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*. Chicago: The University of Chicago Press, 1929. (Edição original publicada em alemão no ano de 1909).

Apêndice A – Modelo de questionário para entrevistas semiestruturadas

TRAJETÓRIA INDUSTRIAL E ARTICULAÇÃO PRODUTIVA EM TRÊS LAGOAS/MS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 - O que motivou a empresa a se instalar no município? Quais fatores influenciaram? (Apenas para indústrias de celulose)

2 – A empresa participa de reuniões sobre o tema de desenvolvimento do município?

3 - É possível identificar relações de cooperação entre esta empresa e outros agentes do complexo produtivo de celulose para que o desenvolvimento seja efetivo? Quais são elas?

4 – O(a) senhor(a) entende que os atores locais estão preparados para promover o desenvolvimento, participando da elaboração de políticas locais/regionais de desenvolvimento? Qual dos atores (nas esferas do Governo Municipal, Sociedade ou Mercado – empresas) tem condições de assumir o papel de articulador dos demais atores para o desenvolvimento?

Apêndice B – Carta de apresentação da pesquisa



UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DOUTORADO

Carta de apresentação da pesquisa

Como parte do Programa de Pós-Graduação em Administração, nível de doutorado, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, eu, Karoline Ferreira Kinoshita Goes, aluna do programa mencionado com matrícula n. 17.185, tendo como orientadora a Professora Dra. Isabel Cristina dos Santos (Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7000986716832441>), estou desenvolvendo a pesquisa intitulada: “Trajetória industrial e articulação produtiva em Três Lagoas/MS”.

O objetivo principal deste trabalho é descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose.

Como objetivos secundários, pretende-se:

- d) Identificar quais foram os fatores de localização/atração que despertaram o interesse das indústrias de celulose que estão estabelecidas no município;
- e) Identificar as articulações produtivas existentes no complexo de celulose, ou seja, entre as indústrias de celulose instaladas no município e demais agentes de desenvolvimento, como empresas fornecedoras, instituições de ensino, associações, entidades, Poder Público local e clientes; e
- f) Verificar as estratégias de desenvolvimento utilizadas pelo Poder Público Municipal.

A pesquisa foi iniciada em março/2014, tendo como data limite para término março/2018, e se encontra em fase de coleta de dados. Nesta fase, são solicitados aos agentes de desenvolvimento uma visita agendada para realização de entrevista a ser efetuada pela pesquisadora.

Esta pesquisa espera identificar como se caracteriza a trajetória de industrialização do complexo produtivo de celulose de Três Lagoas/MS.

Quaisquer informações sobre a idoneidade da referente pesquisa poderão ser solicitadas à USCS (campus Barcelona) pelo telefone (11) 4239-3200, no setor de Pós-Graduação em Administração.

Profa. Ms. Karoline Ferreira Kinoshita Goes
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0351022833734441>
Aluna de Doutorado em Administração
PPGA USCS - São Caetano do Sul/SP

Apêndice C – Documento de solicitação de entrevista



UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DOUTORADO

São Caetano do Sul, XX de XXXXXXXXXXXXX de 2017.

Ilmo Sr. _____

Referente: Solicitação de agendamento de entrevista

Venho, por meio desta, solicitar o agendamento de uma entrevista pela aluna/pesquisadora **Karoline Ferreira Kinoshita Goes** do Programa de Pós-Graduação em Administração à **Empresa** _____.

Esta entrevista é parte importante do estudo intitulado “**Trajetória industrial e articulação produtiva em Três Lagoas/MS**”, no qual está inserida esta conceituada empresa. Para tanto, a pesquisa requer o levantamento de informações sobre as articulações produtivas, por meio de entrevista a respeito do assunto, podendo esta etapa durar cerca de uma hora.

Desta forma, solicito a colaboração de V. S^a. no sentido de autorizar a realização da pesquisa em questão. No ensejo, asseguro a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Tal estudo culminará na elaboração de materiais científicos, os quais serão divulgados à sociedade, bem como na proposição de novas pesquisas. No entanto, não serão divulgados nomes ou imagens da empresa pesquisada.

Atenciosamente,

Profa. Ms. Karoline Ferreira Kinoshita Goes
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0351022833734441>
Aluna de Doutorado em Administração
PPGA USCS - São Caetano do Sul/SP

Apêndice D – Termo de consentimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título da pesquisa: “Trajetória industrial e articulação produtiva em Três Lagoas/MS

Pesquisadora: Karoline Ferreira Kinoshita Goes (doutoranda)

Orientadora pesquisadora: Dra. Isabel Cristina dos Santos (professora)

Instituição: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Programa: Pós-Graduação em Administração

- 1. Objetivo da pesquisa:** descrever a trajetória de industrialização do município de Três Lagoas, localizado no Estado do Mato Grosso do Sul, com foco no complexo produtivo da celulose.
- 2. Tempo de desenvolvimento da pesquisa:** início em março/2014 e término em março/2018.
- 3. Tipo de estudo:** qualitativo, descritivo, estudo de caso.
- 4. Etapas da coleta de dados:** para a coleta de dados será realizada entrevista com o respondente melhor esclarecido dentro da organização, por meio de gravação de áudio.
- 5. Riscos e desconfortos:** Ao participar desta pesquisa o(a) senhor(a) concorda que esta não gera riscos e desconfortos.
- 6. Dados e informações:** todos os dados colhidos e observados nesta pesquisa são estritamente confidenciais. Somente a pesquisadora, a orientadora e a instituição terão conhecimento dos dados.

7. Publicação dos dados: toda informação (nome do respondente, nome da organização, endereço, demais pessoas envolvidas, entre outros) não serão divulgados na pesquisa. Para tanto, serão utilizados de termos fictícios como Unidade de Pesquisa “A” e assim respectivamente.

8. Pagamento: o(a) senhor(a) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago pela sua participação.

Finalmente, tendo eu recebido uma cópia deste termo, compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implica, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

<p>Participante: Nome: _____ Cargo: _____ Organização: _____</p> <p>Para qualquer ocorrência irregular ou danos a durante a participação no estudo, entre em contato ou dirija-se à <u>Universidade Municipal de São Caetano do Sul</u> Av. Goiás, 3400 – B. Barcelona – CEP: 09550-051 Telefone: (11) 4239-3365</p>

_____, _____ de _____ de 2017.

Assinatura do(a) profissional entrevistado(a)*	Karoline Ferreira Kinoshita Goes (Doutoranda em Administração)

*Rubricar a primeira página

Fonte: Elaborado com base em Goes (2017, p. 142-143).

Anexo A – Lei N. 2467, de 08/10/2010

**"DISPÕE SOBRE A CONCESSÃO DE BENEFÍCIOS
FISCAIS PARA INSTALAÇÃO DE INDÚSTRIA NO
MUNICÍPIO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS".**

FAÇO SABER QUE A CÂMARA MUNICIPAL DE TRÊS LAGOAS-MS APROVOU E EU, NA QUALIDADE DE SEU PRESIDENTE REMETO O SEGUINTE AUTÓGRAFO DE LEI PARA SANÇÃO DO PODER EXECUTIVO:

Art. 1º Fica o Poder Executivo autorizado a conceder isenções referentes ao Imposto Predial e Territorial Urbano - IPTU - e ao Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza - ISSQN -, nos termos da presente Lei, a empreendimento industrial que vier a se implantar ou que esteja em processo de implantação no município.

§ 1º A indústria já instalada no município poderá usufruir dos benefícios, de que trata esta Lei, na fase de ampliação do empreendimento industrial.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - implantação - fase onde se inicia a construção do empreendimento industrial, até sua entrada em operação.

II - operação - fase onde se inicia a produção e comercialização dos produtos.

III - ampliação - investimentos no empreendimento industrial já em operação destinados a aumentar sua área implantada e capacidade de processamento.

Art. 2º Os benefícios de isenção do Imposto Sobre Serviços de subitens 7.01, 7.02, 7.03, 7.04, 7.05, 7.06 e 7.17 do artigo 23 da Lei 1.067 de 05 de dezembro de 1991, e cessarão automaticamente ao término das fases de implantação ou da ampliação do empreendimento industrial.

§ 1º Às disposições do caput deste artigo aplicam-se, subsidiária e solidariamente, a empresas ou consórcios de empresas, nacionais ou estrangeiras, contratadas ou subcontratadas para os serviços e que estejam vinculados ao empreendimento

industrial.

§ 2º Os benefícios previstos no caput deste artigo estendem-se às importações de serviços realizados proveniente do exterior ou cuja prestação tenha se iniciado no exterior do País.

§ 3º A alíquota do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISSQN será reduzida a 2% nos demais serviços previstos no artigo 23 da Lei 1.067 de 05 de dezembro de 1991.

§ 4º O empreendimento beneficiado com a isenção prevista no caput deste artigo comunicará ao Departamento de Fiscalização Tributária o início da fase de operação de que trata o inciso II do § 2º do art. 1º desta lei.

Art. 3º Os benefícios fiscais, previstos nesta Lei, referentes ao Imposto Sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana - IPTU -, obedecerão aos seguintes parâmetros:

I - Investimentos de até R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais): 05 anos de isenção;

II - Investimentos de valor superior ao previsto no inciso I até R\$ 500.000.000,00 (quinhentos milhões de reais): 10 anos de isenção;

III - Investimentos de valor superior ao previsto no inciso II até R\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de reais): 15 anos de isenção.

IV - Investimentos superiores a R\$ 1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); 25 anos de isenção.

Parágrafo único. O período de isenção, na hipótese de ampliação do empreendimento industrial será considerado em separado, observando-se o mesmo parâmetro do caput deste artigo.

Art. 4º As isenções de que trata essa Lei são condicionadas ao cumprimento de compromissos contratuais referente:

I - ao atendimento das normas de licenciamento ambiental;

II - ao atendimento às normas do código de obras;

III - ao atendimento ao Plano Diretor de Três Lagoas;

IV - à fixação de metas de utilização de mão de obra local. V - à previsão das obras mitigadoras no município.

Art. 5º É competência da Secretaria Municipal de Finanças, Planejamento e Controladoria Geral o julgamento do processo administrativo que pleiteia o incentivo fiscal, em auto, com parecer prévio do Núcleo de Julgamento e Consultas.

Parágrafo único. O incentivo autorizado terá por início de sua fruição a data do protocolo do pedido.

Art. 6º A solicitação dos incentivos previstos nesta Lei será formulada junto ao Núcleo de Julgamento e Consultas, observados os seguintes requisitos básicos:

I - Comprovação de que o empreendimento industrial é possuidor, a qualquer título, ou locatário, de imóvel situado no Município, destinado à instalação industrial, que atenda à legislação vigente, principalmente no que diz respeito ao uso e ocupação do solo;

II - Projeto de construção e/ou Guia de Diretrizes Urbanísticas - GDU - devidamente aprovado pela Prefeitura e demais órgãos, prevendo a utilização, no início da atividade, do correspondente a pelo menos 20% (vinte por cento) da área aprovada, cujo uso seja permitido pela legislação vigente;

III - Estar quites com o erário público municipal;

IV - Garantia de atendimento ao disposto no art. 4º desta lei, ao iniciar a fase de implantação do empreendimento industrial.

Art. 7º O empreendimento industrial beneficiado com as concessões desta lei, na hipótese de cessar suas atividades ainda na vigência dos incentivos pactuados ou descumprir as exigências contidas nesta Lei, restituirá ao erário público, após levantamento do Departamento de Fiscalização, o montante dos impostos não recolhidos, devidamente atualizados monetariamente pela Unidade Fiscal do Município (UFIM) ou outro índice oficial utilizado pelo município, sem prejuízo de outras sanções aplicáveis.

Art. 8º Para o acompanhamento e controle do empreendimento incentivado a indústria apresentará à Assessoria Técnica Tributária, relatório mensal contendo:

I - Informações sobre as fases de implantação da indústria;

II - os contratos de prestação de serviço firmados; III - demonstrativo de seu movimento econômico;

§ 1º O relatório contendo o valor econômico adicionado será apresentado anualmente;

§ 2º Sempre que solicitados, os documentos e livros fiscais ou contábeis deverão ser apresentados.

Art. 9º Os incentivos previstos nesta lei são irreversíveis na extensão de sua concessão.

Art. 10º Aplicam-se ao empreendimento industrial beneficiado por esta lei, nas demais relações com o fisco municipal, as disposições contidas na Lei 1.067, de 05 de dezembro de 1991, e demais legislações correlatas.

Art. 11º Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, em especial a Lei n. 2431, de 16 de março de 2010.

Câmara Municipal, Sala das Sessões, Três Lagoas-MS, 08 de outubro de 2010.

Fernando Milan Amic

Presidente da CMTL

Idevaldo Claudino da Silva

1º Secretário da CMTL

Data de Inserção no Sistema Leis Municipais: 02/12/2016

Anexo B – Plano de Ação Três Lagoas Sustentável

Figura 13 – Capa do Plano de Ação Três Lagoas Sustentável



Fonte: Três Lagoas Sustentável (2017, p. 1).

O Plano de Ação Três Lagoas Sustentável é produto de um extenso trabalho conjunto de planejamento, realizado ao longo de todo o ano de 2016 no âmbito do Programa Cidades Emergentes e Sustentáveis (CES) [...]. A Synergia Consultoria Urbana e Social foi selecionada para a implementação direta do trabalho com a equipe da prefeitura e de entidades e instituições locais, sob a supervisão dos promotores do projeto.

Um plano de ação e de investimentos com tal alcance e amplitude temática se arquiteta sobre o conhecimento local acumulado, exposto à metodologia própria do CES e à atualidade do aprendizado sobre a sustentabilidade urbana no Brasil e no mundo. Nesse contexto, uma série de instituições de atuação regional, estadual, nacional e até mesmo internacional, aliadas do CES, contribuíram em assuntos das suas especialidades. Vale ressaltar que, durante o período das atividades do CES em Três Lagoas, criou-se um ambiente vívido de debates sobre o presente e o futuro do município, especialmente no âmbito da revisão do Plano Diretor Participativo Municipal.

Adicionalmente, desde o início da aplicação do CES em Três Lagoas foi conformado um Grupo Gestor de acompanhamento das atividades realizadas,

composto de cidadãos e representantes institucionais de atuação relevante, que foram escolhidos e convidados pela coordenação da iniciativa no município.

Os temas trabalhados, moldados pela metodologia CES em torno de três dimensões da sustentabilidade – Ambiental e Mudança Climática; Urbana; e Fiscal e Governança –, foram abordados por especialistas a partir de análises apoiadas em indicadores, coleta de informações e uma pesquisa de opinião pública realizada pela própria Synergia, que registrou a percepção da população sobre os temas tratados por meio de 1.060 entrevistas domiciliares nas zonas urbana e rural do município.

A experiência CES em Três Lagoas contou com alguns elementos inovadores: o primeiro, o fato inédito de se trabalhar a metodologia CES no Brasil em uma cidade que não é capital de Estado; o segundo, por ter adotado a competitividade da economia no nível local como um componente estratégico de sustentabilidade. Nesse aspecto, o CES Três Lagoas foi acrescido de indicadores específicos, totalizando 129. O trabalho também foi apoiado em seminários, grupos focais e oficinas de trabalho realizadas com atores-chave.

Nesse sentido, pelo atual destaque de Três Lagoas, conhecida internacionalmente como a “Capital Mundial da Celulose”, foi desenvolvido paralelamente um Diagnóstico de Competitividade e Desenvolvimento Econômico Local, que está sendo lançado junto com este plano que fornece ao município valiosos subsídios para que se torne cada vez mais atrativo para novos e diversificados investimentos.

Mais além, foram realizados três estudos de base, que abrangem os temas de emissão de gases de efeito estufa, vulnerabilidades à mudança do clima e crescimento da mancha urbana da cidade e de seu entorno. Esses importantes estudos, que trouxeram a Três Lagoas modernas ferramentas de gestão territorial e ambiental colocam a cidade na vanguarda e no seleto grupo de municípios brasileiros que possuem uma agenda voltada para contribuir para a diminuição da pegada urbana e para diminuição da emissão de gases de efeito estufa no nível global.

Todos esses estudos foram realizados sempre com o objetivo de propor soluções adequadas ao enfrentamento de obstáculos presentes ao pleno desenvolvimento do município, antecipando problemas futuros e colocando as pessoas no centro do desenvolvimento.

Do conjunto de 30 temas originais do CES, nove foram priorizados a partir da metodologia, sendo agrupados em três linhas estratégicas e, posteriormente, delineadas nas propostas reunidas nos capítulos finais deste Plano.

Nesse contexto, o Plano de Ação Três Lagoas Sustentável sintetiza os resultados desse processo de diagnóstico realizado de forma intersetorial, que resultou na priorização das áreas de atuação para a cidade e nas soluções e ações propostas para o seu crescimento e desenvolvimento no curto, médio e longo prazos. A transversalidade distingue este plano, que propõe ações em temas relativos à questão da sustentabilidade urbana, algumas delas com caráter inovador e transversal em relação às demais. Tal esforço resulta em um planejamento integrado das políticas públicas, com o objetivo de promover o desenvolvimento mais equilibrado e a melhoria da qualidade de vida de toda a população, em harmonia com o meio ambiente e respeitando as especificidades territoriais.

Por fim, as proposições presentes no plano contribuirão para a ativação e o direcionamento dos investimentos do poder público, das organizações da sociedade civil e do setor privado em áreas priorizadas. Espera-se que a busca contínua do seu aperfeiçoamento e execução tenha um impacto positivo significativo para a cidade e seus cidadãos. A transformação do uso do território municipal dependerá do esforço conjunto e da cooperação entre as diferentes entidades do município e de diferentes esferas de governo, com atuação no processo de construção de uma nova perspectiva de desenvolvimento municipal, com a participação direta da iniciativa privada e dos cidadãos três-lagoenses.

A formulação do Plano de Ação busca contribuir para o diálogo entre os diferentes atores que atuam na cidade e está estreitamente alinhada com o Plano Diretor Participativo do Município, que está sendo revisado em 2016, paralelamente à aplicação da metodologia CES, e que sofreu forte influência dos resultados de todos os estudos realizados. Com ele, busca-se avançar na articulação de ações cada vez mais integradas, visando à transformação de uma das cidades mais pujantes da Região Centro-Oeste, cujo processo de desenvolvimento se encontra em plena construção.

O Plano de Ação Três Lagoas Sustentável é uma demonstração concreta de que a parceria entre gestores públicos, bancos de desenvolvimento, organizações não governamentais, setor privado e população pode contribuir para o avanço do

conhecimento e da participação cidadã, em um futuro mais harmônico para as cidades brasileiras.

Fonte: Três Lagoas Sustentável (2017, p. 13-14).