

**VERSÃO
ESTENDIDA
1.0**

PROGRAMA **TRAVESSIA SC**

MOBILIZAR, REINVENTAR E TRANSFORMAR

**UM PROGRAMA PARA TORNAR SANTA
CATARINA REFERÊNCIA MUNDIAL EM
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

*Visão, Objetivos, Estratégias, Projetos
e Planos para enfrentar as ameaças e
identificar as oportunidades geradas
pela crise da pandemia causada pelo
novo Coronavírus.*



INDÚSTRIA FORTE É DESENVOLVIMENTO



*“É preciso mudar, buscar novos rumos
em busca da felicidade. É o tempo
da travessia: e se não ousarmos fazê-la,
podemos ficar para sempre, à margem
de nós mesmos ...”*

Fernando Pessoa

PREFÁCIO

Uma Travessia possível ...

A Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC, ciente dos desafios e ameaças, mas também oportunidades e possibilidades associadas à pandemia do Coronavírus, decidiu estruturar um processo de interação e discussão com o setor empresarial catarinense, caracterizado pelo espírito resiliente, solidário e protagonista. O resultado desse processo foi a construção de um movimento para articular o setor empresarial, visando atravessar esse período difícil e, ao mesmo tempo, construir uma visão de futuro inspiradora, diferente e adequada à nova realidade gerada pela crise.

O desenvolvimento de tal iniciativa envolveu um trabalho de pesquisa junto às principais personalidades, instituições e organizações que já tem feito reflexões acerca do futuro pós-Coronavírus nos aspectos econômicos, sociais, ambientais, tecnológicos, comportamentais, políticos e institucionais, entre outros. O levantamento gerou um relatório com mais de 100 documentos, os quais serão divulgados progressivamente no âmbito do Observatório da FIESC.

A análise dessas informações, somada a uma primeira reflexão interna com a equipe técnica e Diretoria da instituição, gerou esta primeira versão de um Plano para a iniciativa, que passou a ser denominada Programa TRAVESSIA. A designação "TRAVESSIA" vem exatamente no sentido de reforçar que, como tem ocorrido ao longo da história, o espírito de bravura e coragem, a criatividade, engenhosidade, determinação e força, florescem quando a humanidade se vê diante de situações desafiadoras tais como a TRAVESSIA de oceanos e desertos, de grandes florestas e cordilheiras, ou a TRAVESSIA entre momentos políticos e econômicos radicalmente distintos.

Também nesse caso, o objetivo é promover uma TRAVESSIA ao longo desse processo de convivência com a pandemia do novo Coronavírus e as consequentes crises econômicas, de emprego, sociais, institucionais e até

pessoais/familiares que podem vir pela frente, sempre acreditando que um futuro positivo e promissor nos aguarda ao final da jornada.

O objetivo da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), a partir da primeira versão do documento gerado nesse mês de junho de 2020, é integrar com diversas forças da sociedade, especialmente do mundo empresarial, tal como ocorreu no primeiro encontro de discussão e apresentação da iniciativa no dia 8 de maio de 2020, visando levantar sugestões, opiniões, posicionamentos e visões de oportunidades, no sentido de aperfeiçoar o planejamento e as possíveis ações que podem ser implementadas desde já.

Destacamos ainda que este projeto não se trata de um plano de governo, até porque a FIESC é uma entidade empresarial e, apesar de considerar vital a integração com os planos de governo e de estado, a entidade busca articular e representar as visões, demandas, interesses e posicionamentos de toda a sociedade, especialmente do setor empreendedor do Estado de Santa Catarina.

Uma TRAVESSIA como essa demanda coragem, confiança, disciplina, dedicação e cooperação totais ao longo de um trajeto repleto de enormes obstáculos e perigos, exigindo o máximo de todos, líderes a liderados, trabalhadores e empresários, governantes e cidadãos, mestres e aprendizes.

Assim, começa aqui a TRAVESSIA para um FUTURO que não imaginávamos há poucos meses, um FUTURO diferente e inesperado, no entanto um FUTURO que pode ser mais equilibrado, mais sustentável, mais promissor e mais feliz. Só depende de nós, ou seja, de nossas ideias, do nosso trabalho e da nossa capacidade de sonhar, acreditar e realizar. Sucesso a todos nós.

Mario Cezar de Aguiar
Presidente da FIESC

ÍNDICE

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2. DNA DA CRISE	18
3. FUNDAMENTOS E ESTRUTURA DO PROGRAMA TRAVESSIA	26
4. REINVENÇÃO DA ECONOMIA EMPRESAS COMPETITIVAS & INOVADORAS	46
5. AMBIENTE FAVORÁVEL INSTITUCIONAL E DE NEGÓCIOS	60
6. INFRA INTELIGENTE INFRAESTRUTURA & INFRASISTEMAS	70
7. CAPITAL PARA EMPREENDER INVESTIMENTO & CRÉDITO	80
8. GOVERNANÇA, GESTÃO, PARCERIAS E INTEGRAÇÃO DOS PLANOS DE GOVERNO E SETOR EMPRESARIAL	88
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
10. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS	102

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Reflexões, referências, visões e ações

Este documento de referência do Programa Travessia é e será continuamente uma peça em construção coletiva. Como o próprio nome sugere, a essência do programa é o reconhecimento da necessidade de observação permanente do ambiente, identificando ameaças e oportunidades, e o ajuste dos instrumentos de comando para continuar a jornada, visando o destino sonhado e vislumbrado.

O documento possui basicamente três tipos de informação ao longo dos 10 capítulos:

- Informações e posicionamentos – Explicam e caracterizam o programa;
- Proposições, sugestões e exemplos – Ilustram o tipo de resultado esperado na forma de projetos e ações;
- Referências de metodologias, experiências e casos – Inspiram e fundamentam o programa.

A governança do programa estimula o envio de sugestões e críticas, visando o contínuo e progressivo aperfeiçoamento, a adoção de ideias criativas e a inserção de novos conhecimentos. O Programa Travessia pretende e precisa

ser um sistema vivo, capaz de promover mudanças, despertar a coragem para avançar, inspirar visões, engajar novos parceiros e se consolidar cada vez mais como um ecossistema para fundamentar o desenvolvimento sustentável do Estado de Santa Catarina de forma impactante e singular.

Este documento é o início de um esforço para construir uma base a qual deve ser composta por entidades, empresas, organizações, governo e, principalmente, pessoas comprometidas que acreditam, verdadeiramente, ser possível superar os enormes desafios gerados pela pandemia do novo Coronavírus, identificando oportunidades inusitadas e fazendo acontecer, a partir do pequeno passo de cada um, um salto gigantesco para a sociedade catarinense.

O propósito do Travessia é ser um programa de todos, pensado para todos e feito por todos aqueles que acreditam ser possível realizar o impossível quando se junta coragem, confiança, conhecimento e comprometimento.

José Eduardo Azevedo Fiates

Idealizador da Versão 1.0 do Programa Travessia

FUNDAMENTOS DO PROGRAMA

PROPÓSITO

O PORQUÊ DO PROGRAMA TRAVESSIA

Estabelecer, implementar, avaliar e melhorar, continuamente, um plano de desenvolvimento para o Estado de Santa Catarina, que o torne referência em desenvolvimento sustentável ECONÔMICO, SOCIAL, AMBIENTAL e CULTURAL, por meio do crescimento quantitativo e qualitativo da economia, refletido no aumento do PIB e do valor agregado dos produtos e serviços, na melhoria das condições de vida da população e, especialmente, sintonizado com os princípios mundiais de desenvolvimento sustentável, visando tornar Santa Catarina um caso de referência Mundial na realidade pós-Coronavírus.

PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO

COMO SE PRETENDE ATINGIR O RESULTADO?

O desenvolvimento e implantação, avaliação e melhoria do plano deve estar fundamentado em três princípios fundamentais, adotados ao longo de todo o processo:

- 1. Princípio de CONFIANÇA COMPETITIVA.** Princípio associado à postura de acreditar fortemente na possibilidade de empresas, pessoas e organizações desenvolverem ações que convivem naturalmente com os conceitos de cooperação e competição e, ao mesmo tempo, convivência com situações de competição empresarial, disputa de mercados e busca de soluções superiores dentro de princípios éticos e de um ideal de busca permanente da melhor solução.
- 2. Princípio da Diversidade Sistêmica.** Envolve, fundamentalmente, a compreensão e forte convicção da importância de se trabalhar com o máximo de elementos possíveis para tornar o sistema mais robusto e resiliente diante de qualquer tipo de alteração externa ou ameaça significativa. O princípio da diversidade envolve a adoção de diversas frentes de atuação que, apesar de amplas e variadas, precisam assegurar o foco viabilizado pela gestão sistêmica, integrada e articulada tanto dos projetos, quanto das estratégias, das pessoas e das instituições.
- 3. Possibilitar o Impossível.** Princípio que se traduz na expressão híbrida e provocativa: impossível. Ou seja, a proposta é que as estratégias sejam definidas por meio de uma provocação sobre “o que poderia

ser feito em relação àquele tema que pode parecer impossível num primeiro momento, mas que se fosse feito, mudaria completamente para melhor o referido tema ou solucionaria de maneira significativamente mais rápida e eficiente tal problema ou aproveitamento de oportunidade. Esse princípio será adotado ampla e intensamente, no sentido de gerar soluções diferenciadas, surpreendentes e inspiradoras.

PLANO

O QUE?

A estrutura do Plano do Programa TRAVESSIA segue a lógica da Rosa dos Ventos como metáfora para facilitar a compreensão e a implantação da proposta. Assim, o PONTO CENTRAL é reservado ao OBJETIVO ESTRATÉGICO, respeitando a lógica de adotar os chamados “Pontos Cardeais” (Norte Sul, Leste e Oeste) para representar as chamadas ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS, e os “pontos colaterais” para representar as ESTRATÉGIAS DE APOIO, dentro de uma lógica sistêmica e fractal.

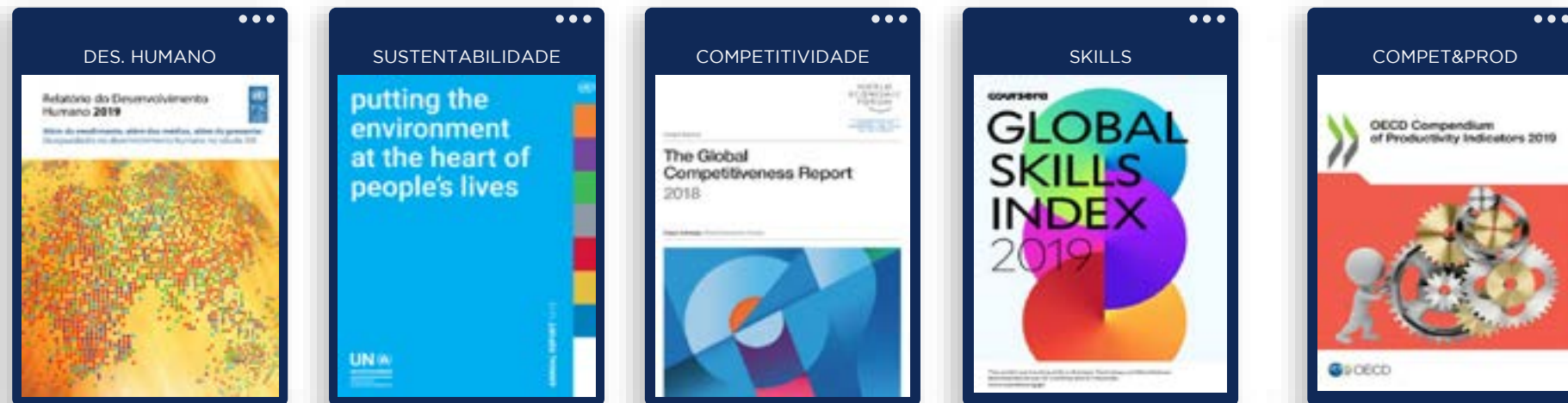
Tudo isso sempre centrado no objetivo principal e num conjunto de estratégias facilitadoras que se colocam no nível intermediário, atuando como elementos que facilitam e apoiam a implantação das estratégias principais.

Finalmente, o desdobramento desse plano envolve o estabelecimento de projetos de curto, médio e longo prazo com designação de responsáveis, metas, cronograma e orçamento, visando uma gestão eficaz e o alcance de objetivos e resultados efetivos ao final do período de dois anos, numa perspectiva de curto prazo, concluído em 2022, seis anos no médio prazo, concluído em 2026, e de dez anos, concluído em 2030. Uma vez que o processo seja efetivado com parcimônia, disciplina e energia, o Programa Travessia avança com maior probabilidade de sucesso, consolidando um caminho, um propósito e um conjunto de ações pragmáticas para contribuir na superação dos danos causados pela pandemia no aproveitamento das oportunidades e possibilidades geradas com a própria ação no sentido de superar a mesma.

QUEM FAZ PARTE

O Programa Travessia foi concebido de forma ampla e flexível visando acolher, engajar e viabilizar a participação de entidades e lideranças de todas as frentes relevantes e participativas da sociedade catarinense, estando, portanto, completamente aberto a todos os potenciais parceiros do “mundo .com, .org, .gov e .cti”.

**PARA ONDE IR?
ESTRATÉGIA PARA DEFINIR A VISÃO
DE FUTURO PARA SANTA CATARINA**



Identificação de oportunidades no âmbito nacional que beneficiem SC e implementação de ações estaduais que contribuam para o desenvolvimento do país

Análise de Indicadores Estratégicos com base em Estudos Internacionais

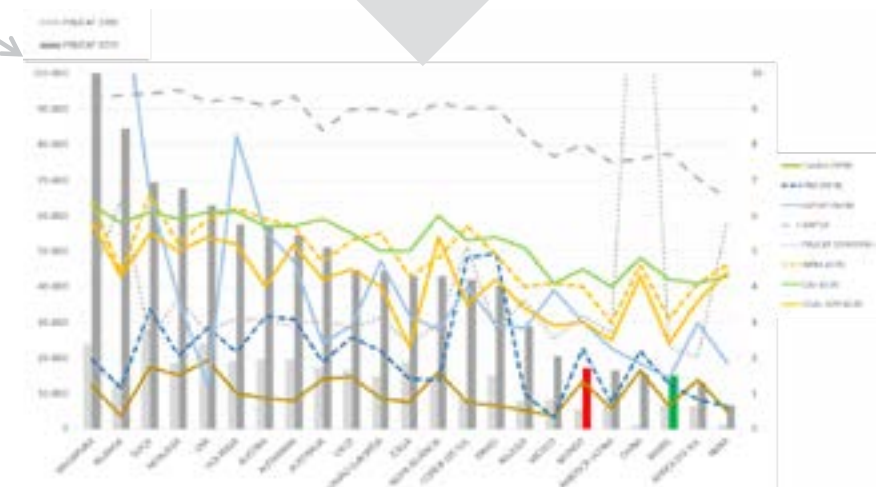
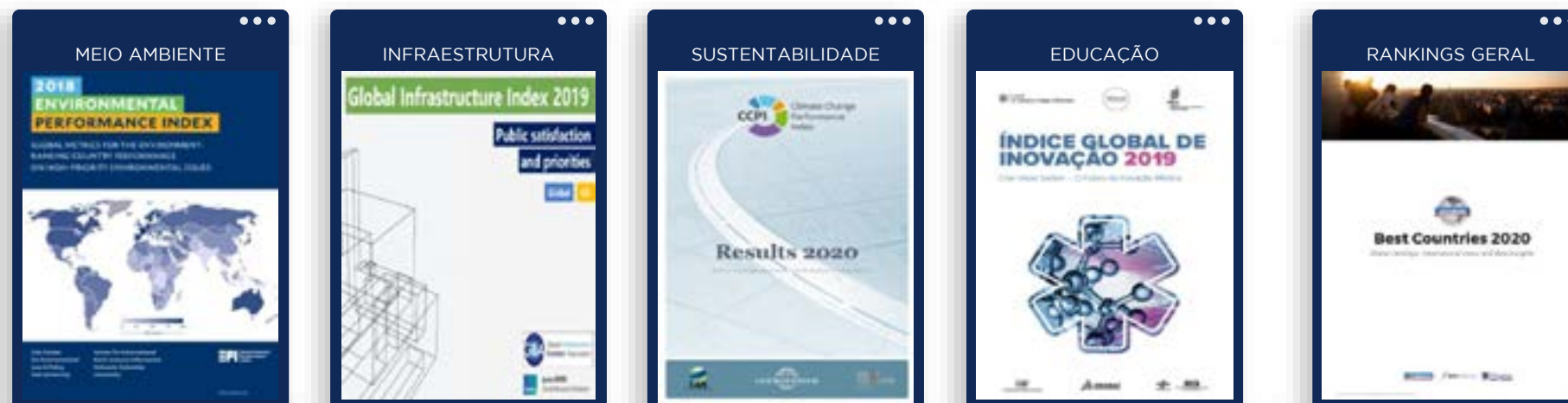
COMPARAÇÃO

Escolha de Países e regiões de referência para SC devido a similaridades de extensão cultura e população

	Singapore
	South Korea
	Switzerland
	Alemanha (Baviera)
	Austrália (Victoria)
	Austria
	Netherlands
	New Zealand
	Norway
	Ireland
	Israel
	Italy (Toscana)

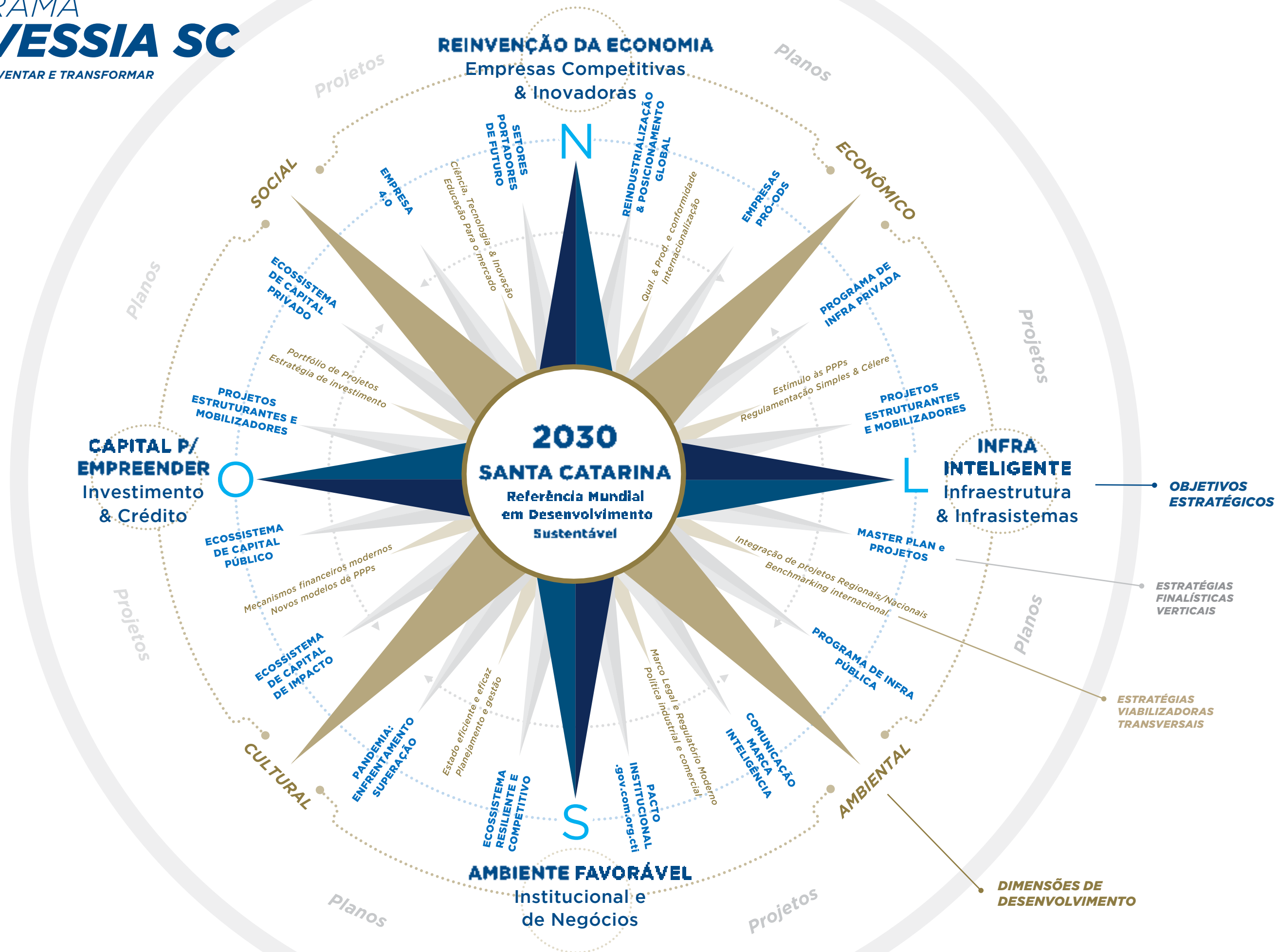
**2030
SANTA CATARINA**
Referência Mundial em Desenvolvimento Sustentável

Definição de um conjunto de estratégias e indicadores para orientar o desenvolvimento de SC nos próximos 10 anos



PROGRAMA TRAVESSIA SC

MOBILIZAR, REINVENTAR E TRANSFORMAR



UMA VISÃO DE FUTURO PARA SANTA CATARINA

EXERCÍCIO/EXEMPLO (A SER CONSOLIDADO)



SANTA CATARINA

Indústrias Emergentes
Crescimento acelerado de setores emergentes com a indústria do turismo, economia criativa, finanças, agrotech, serviços especializados em logística e-commerce e marketing digital.

Agropecuária
Setor líder mundial em valor agregado na área de Suínos/Aves, Frutas, Leite e Florestas, assegurando qualidade e produtividade do agronegócio.

Alimentos
Fortalecimento das cadeias já existentes e criação de um novo setor de FoodTech com produtos exportados para todo o mundo.

Meio Ambiente
Cluster Mundial em empresas de serviços ambientais e indústrias focadas na economia verde.

Construção Civil
Megaprojetos imobiliários gerando verdadeiros novos bairros inteligentes e sustentáveis, viabilizados por fundos de investimento inovadores.

Produtos Químicos & Plásticos
Criação de uma cadeia padrão classe mundial na área de Biofármacos e Químicos de alto valor agregado.

Móveis & Madeira
Renovação da cadeia moveleira com foco em design para exportação e liderança no fornecimento de componentes de madeira de alta sofisticação.

Energia
Consolidação de um cluster líder mundial em mobilidade/ tração elétrica e dispositivos/máquinas/ sistemas inovadores e sustentáveis em energia.

Cerâmica
Posicionamento mundial com produtos de qualidade e baixo custo e soluções sob medida para mercados especiais, tais com o aeroespacial.

TIC
Estruturação de um "corredor tecnológico" contemplando toda a costa de SC, abrangendo uma faixa de até 100Km para oeste, consolidando a chamada "Costa do Silício".

Têxtil & Confecção
Reestruturação e reposicionamento completo das cadeias, com desenvolvimentos de novos tecidos tecnológicos, produtos para exportação e consolidação da marca por meio do design e promoção/Santa Catarina Fashion Week.

Celulose & Papel
Expansão do parque fabril e produção e ampliação da cadeia na direção de embalagens especiais com foco em design, tecnologia digital e sustentabilidade.

Metal-mecânica & Metalurgia
Fortalecimento das estratégias de nacionalização assegurando o crescimento do setor e sua expansão para novos mercados de maior valor agregado.

Economia do Mar
Posicionamento mundial da cadeia a partir do "Projeto Fragatas" inserindo SC no Ranking dos 20 maiores fornecedores do mundo. Líder no setor de pescas e serviços.

Serviços Especializados
Estado com polos regionais dotados de clusters referência em empresas de logística, comércio, consultoria e finanças.

Bens de Capital
Renovação e fortalecimento do Setor de Bens de Capital Assegurando a competitividade dos demais setores empresariais e conquistando novos mercados em todo o mundo.

Saúde
Estruturação do cluster e das cadeias estratégicas da área de saúde, focando-se nos segmentos de medical devices, serviços de saúde e biotecnologia.

Comércio
Setor com maior taxa de digitalização/comércio eletrônico referência em experiência do usuário e práticas inovadoras de marketing.

Turismo
Terceiro maior destino do Brasil em volume de pessoas e primeiro em dispêndio/dia realizado pelo turista. Alto índice de retorno por visitante devido ao serviços, sustentabilidade e belezas.

MPEs
Primeiro no ranking de competitividade das MPEs no Brasil, destacando-se os indicadores de receita/empresa e taxa de conversão em médias empresas.

SC Referência Mundial em Desenvolvimento Sustentável

.com
INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, TRANSPORTES, AGRO e MPES

.gov
EXECUTIVO, LEGISLATIVO, JUDICIÁRIO e MUNICÍPIOS



PROJETOS REGIONAIS

Grande Florianópolis

Norte

Sul

Vale do Itajaí

Serra

Oeste



Sistema de mobilidade moderna, polo tecnológico mundial, cidade inteligente e sustentável, referência em turismo e economia criativa.



Polo industrial mundial com negócios em todos os continentes e maior produtividade per capita do Brasil, referência em cultura.



Reinvenção regional com fortalecimento das cadeias tecnológicas, produtos alimentícios especiais/artesanais, corredor logístico entre SC e RS.



Polo mundial em logística e serviços portuários, economia do mar e têxtil/confecção, referência em moda, turismo e eventos.



Principal polo turístico e de produtos de altitude do Brasil com cadeias industriais diversificadas fornecendo para todas as regiões de SC e do Sul do Brasil.



Um dos três principais polos de agronegócio sustentável e inovador do mundo, líder no setor de madeira e referência em máquinas, equipamento e sistemas para as cadeias setoriais/regionais.

RODOVIAS

BRs e SCs

PORTO

AEROPORTO

REDE DE GÁS

PONTOS DE DISTRIBUIÇÃO

TUBULAÇÃO BOLÍVIA-BRASIL

REDE ATUAL

REDES FUTURAS

FORNECEDORES DE SERVIÇOS DE GÁS NATURAL

2030 SANTA CATARINA

Referência Mundial em Desenvolvimento Sustentável

FERROVIAS

EXISTENTES
PLANEJADAS

ENERGIA

HIDROELÉTRICA

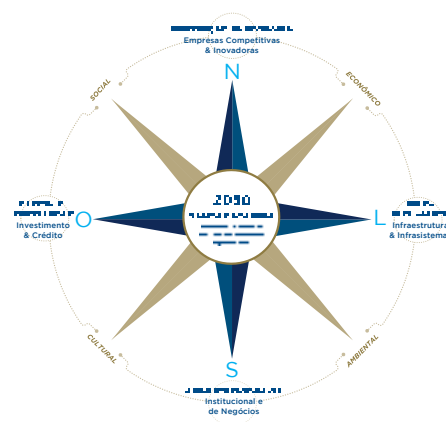
TERMOELÉTRICA

ENERGIA EÓLICA

ENERGIA SOLAR



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



REINVENÇÃO DA ECONOMIA EMPRESAS COMPETITIVAS & INOVADORAS

ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS

- 1. Setores portadores de futuro:** foco em segmentos com alto potencial de crescimento e relevância estratégica.
- 2. Reindustrialização & Posicionamento Global:** fortalecimento do papel da indústria e orientação para mercados globais em setores e aplicações de alto potencial.
- 3. Empresa 4.0:** adoção e aplicação dos princípios e soluções 4.0 nas indústrias e desenvolvimento produtos para fornecimento global.
- 4. Empresas Pró-ODS:** adoção e aplicação dos princípios e soluções ODS nas indústrias e desenvolvimento produtos para fornecimento global.

ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS

- 1. Educação para o mercado:** educação plena em todos os níveis e temáticas voltados para as novas tendências e necessidades do mercado.
- 2. Ciência, Tecnologia e Inovação:** investimento e aplicação dos resultados dos projetos de P&D visando o desenvolvimento de soluções inovadoras e competitivas.
- 3. Qualidade & Produtividade e Conformidade:** fortalecimento e consolidação de sistemas que assegurem a Q&P de produtos e processos.
- 4. Internacionalização:** preparação, investimento e atuação intensa e ampla no mercado internacional visando liderança em segmentos alvo.

AMBIENTE FAVORÁVEL INSTITUCIONAL E DE NEGÓCIOS

ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS

- 1. Pacto Institucional .com .org .gov .cti:** articulação, engajamento, comprometimento e coordenação das principais entidades e líderes do mundo empresarial, institucional, governamental e acadêmico.
- 2. Ecossistema Resiliente e Competitivo:** desenvolvimento e consolidação de um sistema integrado, flexível, diversificado, cooperativo e sinérgico de organizações voltadas para a concretização da Visão.
- 3. Comunicação, Marca e Inteligência:** construção de uma marca reconhecida e respeitada, fruto de um processo eficaz de comunicação e de um sistema efetivo de inteligência.
- 4. Pandemia – Enfrentamento e Superação:** adoção de protocolos, tecnologias e estratégias para assegurar a saúde das pessoas, bem estar da população e manutenção da atividade econômica.

ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS

- 1. Marco Legal e Regulatório Moderno:** concepção, aprovação e implementação de medidas para aceleração do crescimento, agilidade dos processos e promoção da competitividade de SC.
- 2. Política Industrial e Comercial:** estruturação de uma política moderna, sintonizada com tendências mundiais, viável e altamente competitiva.
- 3. Estado Eficiente e Eficaz:** foco dos diversos segmentos de governo no aperfeiçoamento de processos e adoção de estratégias e programas focados no desenvolvimento e crescimento de SC.
- 4. Planejamento e Gestão:** desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão capaz de articular e integrar os vários projetos e planos, assegurando a sinergia entre entidades e organizações e promovendo a concretização dos objetivos e metas.

INFRA INTELIGENTE INFRAESTRUTURA & INFRASISTEMAS

ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS

- 1. Projetos Estruturantes e Mobilizadores:** priorização de projetos de Infraestrutura que permitam a alavancagem de investimentos e de outros projetos complementares.
- 2. Master Plan e Projetos:** estruturação de um Plano Geral de Infraestrutura do Estado e dedicação de recursos para compor de projetos de engenharia preparados para aporte de eventuais investimentos.
- 3. Programa de Infra Privada:** estruturação de um programa de planejamento, negociação, promoção e implementação de projetos de infra em parceria com o setor privado.
- 4. Programa de Infra Pública:** estruturação de um programa de planejamento, negociação, promoção e implementação de projetos de infra em parceria com recursos públicos.

ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS

- 1. Estímulos às PPPs:** estudo, desenvolvimento e implantação de uma política, procedimento e plano de expansão de projetos de PPPs.
- 2. Regulamentação Simples e Célere:** estudo, desenvolvimento e implantação de uma política, procedimentos e legislações que permitam a expansão do segmento de Infra de forma rápida e simples.
- 3. Integração de Projetos Regionais/Nacionais:** pesquisa, análise e identificação de projetos locais com potencial integração a outros complementar/sinérgicos.
- 4. Benchmarking Internacional:** pesquisa, análise e identificação de projetos de referência internacionais que possam servir de inspiração, trazer aprendizados e potencializar parcerias.

CAPITAL PARA EMPREENDER INVESTIMENTO & CRÉDITO

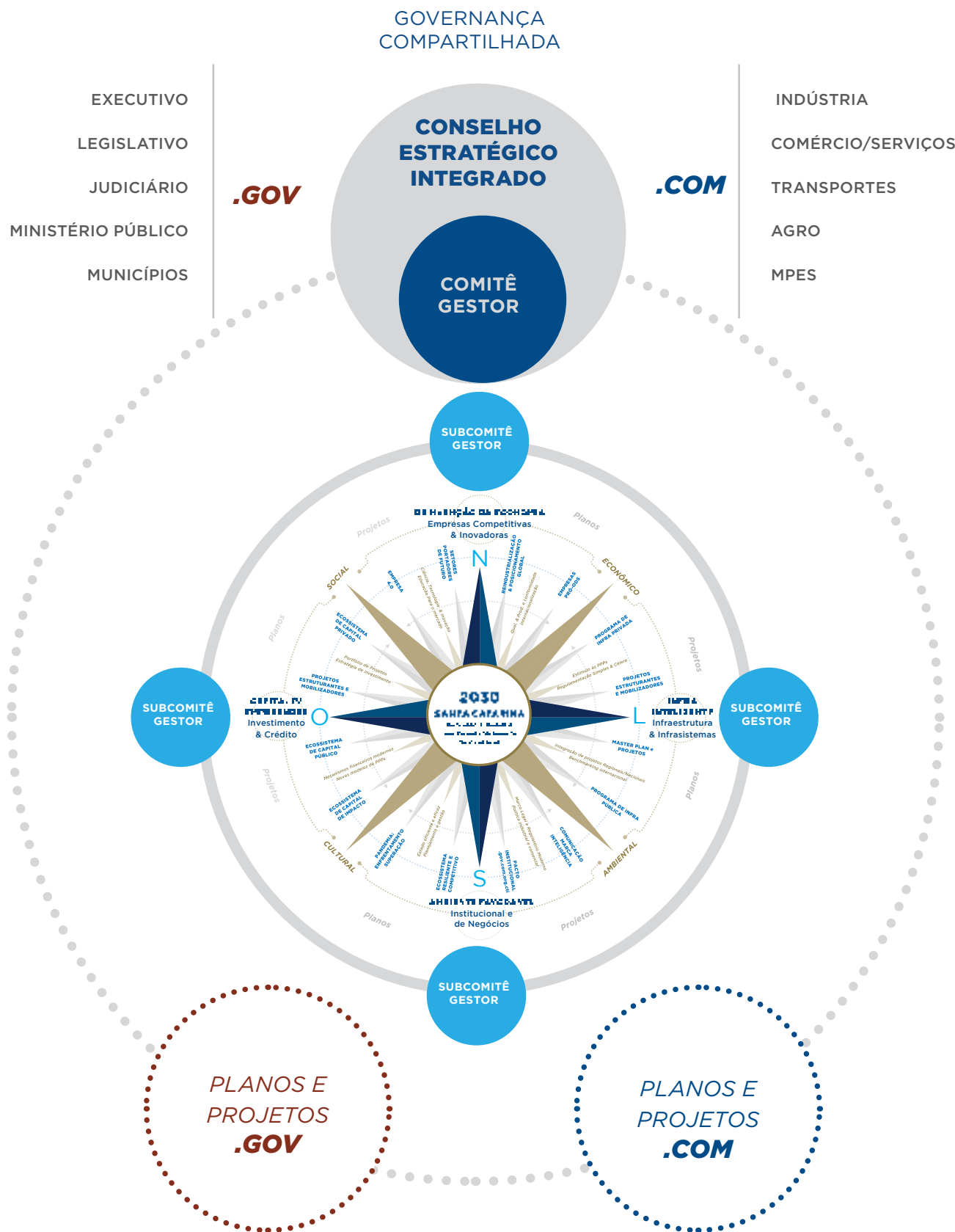
ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS

- 1. Projetos Estruturantes e Mobilizadores:** priorização de projetos de investimento que permitam a alavancagem de investimentos e de outros projetos complementares.
- 2. Ecossistema de Capital Público:** estudo, análise, desenvolvimento e implantação de um ecossistema contemplando os principais atores, ativos, recursos, processos e mecanismos relacionados com os vários segmentos e produtos de capital, no âmbito público.
- 3. Ecossistema de Capital Nacional/Local:** estudo, análise, desenvolvimento e implantação de um ecossistema contemplando os principais atores, ativos, recursos, processos e mecanismos relacionados com os vários segmentos e produtos de capital, no âmbito privado.
- 4. Ecossistema de Capital Externo:** estudo, análise, desenvolvimento e implantação de um ecossistema contemplando os principais atores, ativos, recursos, processos e mecanismos relacionados com os vários segmentos e produtos de capital, no âmbito externo.

ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS

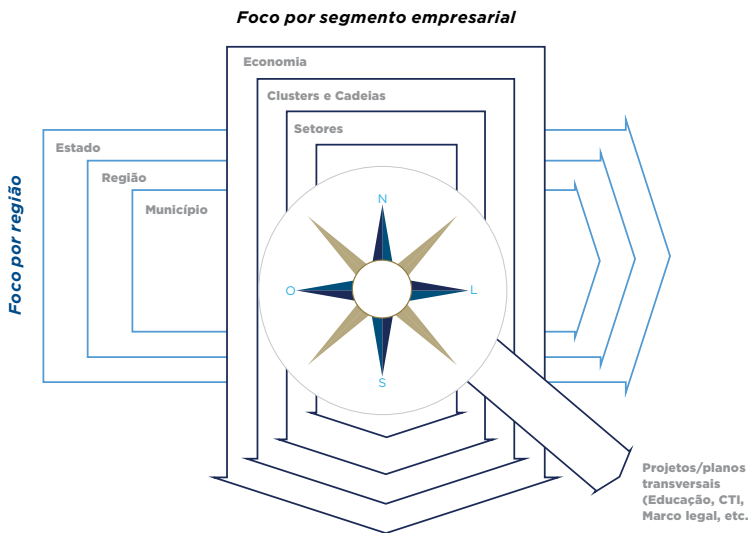
- 1. Portfolio de Projetos:** estruturar e implementar um modelo de sistema de Banco de Projetos para atrair o máximo de informações para potenciais investidores.
- 2. Estratégia de Investimentos:** desenvolvimento e implementação de uma macro estratégia de investimentos, contemplando: volumes totais, possíveis fontes, cadeia de investimentos, estudos de retorno etc.
- 3. Mecanismos financeiros modernos:** estudo, desenvolvimento e implantação de novos modelos e mecanismos de investimento, financiamento e outros na área de capital.
- 4. Novos Modelos de PPPs:** articulação de informações e contatos entre potenciais investidores e operadores/developers no semente de PPPs.

GESTÃO E GOVERNANÇA



Foco dos planos e projetos

Modelo “3d”de Base de Projetos, estimulando a concepção, desenvolvimento e implantação de iniciativas focadas, no mínimo, em 1 das dimensões: TERRITORIAL (ex. País, estado, cidade, região ou bairro), SETORIAL (cadeias, clusters, setores, etc) e TEMÁTICO (educação, C&T, saúde, etc).



Exemplos de segmentação do Programa TRAVESSIA em função da REGIÃO, SETOR ou TEMA:

- TRAVESSIA GOV SC,
- TRAVESSIA MPE,
- TRAVESSIA INDÚSTRIA,
- TRAVESSIA ALESC,
- TRAVESSIA FLORIPA.COM,
- TRAVESSIA FLORIPA.GOV,
- TRAVESSIA ITAJAÍ,
- TRAVESSIA TURISMO,
- TRAVESSIA EDUCAÇÃO,
- TRAVESSIA C&T,
- TRAVESSIA STARTUPS,
- TRAVESSIA OESTE SC,
- etc.

Indicadores chave para avaliação dos resultados do Programa Traversia

Os parceiros do Programa Traversia deverão estabelecer os indicadores e as metas que reflitam o futuro desejado para SC, os quais servirão de referência para os projetos e para a gestão/governança

- Expectativa de vida ao nascer
- Taxa de Escolarização
- PIB per capita
- Infraestrutura
- Instituições
- Tamanho do mercado
- Estabilidade Macro econômica
- Mercado de Trabalho
- Adoção de TIC
- Sistema financeiro
- Dinâmica de Negócios
- Capacidade de Inovação
- Controle de Corrupção
- Desigualdade econômica
- Acesso à cultura
- Acesso ao capital
- Facilidade para empreender
- Influência Geopolítica
- Grau de internacionalização
- Proteção do Meio Ambiente
- Liberdade para Fazer Negócio
- Uso sustentável dos Recursos Naturais
- Consumo responsável
- Segurança
- Condições de Trabalho e lazer



2. DNA DA CRISE

“Há décadas em que nada acontece e

há semanas em que décadas acontecem”

LÊNIN

*“A medida final de uma pessoa não é onde
e como ela fica nos momentos de conforto
e conveniência, mas onde e como fica em
fases de desafio e controvérsia”*

Martin Luther King



ACESSE AQUI
BIBLIOGRAFIA
DESTE CAPÍTULO

Uma crise anunciada...

A notícia de que o mundo vem passando por transformações acentuadas, aceleradas e profundas não chega a ser uma novidade nos últimos anos. O século 20 foi marcado por diversas inovações tecnológicas, mundiais e regionais e toda uma série de transformações na vida das pessoas, no comportamento das empresas e na postura das Nações. Já neste início do Século 21, enfrentamos uma mudança de trajetória na histórica da humanidade caracterizadas pelos historiadores como disruptiva.

Essas mudanças e transformações acabaram culminando e se concentrando no âmbito da crise provocada pela disseminação mundial do novo Coronavírus, que colocou todo o planeta em um estado de emergência e de guerra contra o inimigo invisível, imprevisível, letal e incansável. Cenas inimagináveis como cidades mundialmente conhecidas completamente vazias, empresas paradas, família separada e hospitais em estado de guerra passaram a fazer parte do cotidiano caracterizando que rapidamente foi chamado de “o novo normal”. O ex-primeiro-ministro Churchill uma vez disse que a Segunda Guerra Mundial foi uma história de 30 anos porque começou em 1914 na I Guerra mundial e terminou em 1945 com o final da segunda guerra mundial. O que ele chamou atenção é de que tudo fazia parte de um grande processo histórico ideológico econômico, tecnológico, social e cultural. Grandes rupturas e transformações históricas normalmente possuem essas características.

Estamos exatamente no meio de uma dessas grandes mudanças. O planeta passa por uma forte pressão provocada pelo aquecimento global gerando grandes mudanças climáticas que podem estar sendo consideradas por alguns especialistas uma das causas da geração e proliferação do vírus devido à redução da biodiversidade no planeta. A sociedade passa por diversos conflitos de caráter racial, social e econômico prejudicando a cooperação internacional nacional e regional e acentuando as diferenças.

A revolução tecnológica especialmente das tecnologias da informação, mas também as tecnologias biológicas e nanotecnologia, cria perspectivas, mas ao mesmo tempo novas barreiras e distanciamentos entre países e empresas. Na mesma direção, a revolução digital amplia radicalmente o processo de comunicação e interação entre as pessoas, criando uma nova realidade sobre o que está acontecendo no mundo e sobre a influência que pode ser exercida por pessoas, grupos e redes de forma nunca antes imaginadas. As transações comerciais, culturais, técnicas e sociais, ao

mesmo tempo em que criam um processo de globalização e interação Mundial também disseminação desde fake News até vírus, como o Corona de forma acelerada e altamente impactante. Tudo isso faz crer que estamos passando de fato por um momento histórico que vai gerar grandes transformações e impactos, exigindo uma resposta rápida e consistente.

O mundo todo já está fazendo planos para retomada e recuperação de economias empresas e da sociedade. Desafio de todos é entender e superar as ameaças geradas pela crise, identificar e aproveitar as oportunidades também resultantes de uma transformação dessa natureza. Santa Catarina e o Brasil não são exceção nessa busca por um caminho de progresso e bem-estar. Baseando-se planos propostos e desenvolvidos por países e regiões do mundo, acumulada o próprio foi Brasil e em Santa Catarina, estruturou-se conjunto de objetivos e estratégias planos de ação voltados para concretização de um grande objetivo criar as condições e realizar o trabalho para fazer de Santa Catarina uma referência de desenvolvimento sustentável social econômico ambiental e cultural por meio da mobilização reinvenção e transformação do estado especialmente no âmbito da atividade empreendedora dos Catarinenses.

Vivemos um momento histórico que será lembrado para sempre na trajetória da humanidade. Um tempo em que temos um enorme desafio também surge uma espetacular oportunidade para tomadas de decisão rápida e precisa, atuação eficiente e cooperativa e concretização de resultados duradouros e relevantes.

O Programa Travessia pretende contribuir com esse processo articulando entidades, mobilizando o setor empresarial, inventando caminhos e transformando e ajudando a transformar a nossa realidade neste momento difícil num futuro melhor mais sustentável e promissor.

Antes de iniciar apresentação do programa, deve-se identificar os principais elementos que caracterizam essa crise e que, contribuam para a estruturação de uma solução para superá-la.

Problemas complexos causas complexas

A pandemia provocada pelo novo Coronavírus possui um conjunto de causas que vem sendo estudadas e que ainda não estão bem determinadas. Há teorias que vinculam o surgimento do vírus as mudanças climáticas, outras com conflitos, guerras e ações premeditados com objetivos econômicos e geopolíticos, e finalmente, perspectivas que tratam o fato como algo natural, típico da evolução do planeta para buscar o seu equilíbrio. É importante, entretanto, destacar que além das causas diretamente relacionadas ao surgimento do vírus também existem outras vinculadas ao impacto do vírus na sociedade no que se refere a disseminação e mortalidade.

Nesse caso, surgem questões como desigualdades econômicas, falta de infraestrutura e saneamento, pobreza extrema, falta de estrutura hospitalar, deficiências técnicas e de formação dos Profissionais de Saúde, ineficiência do Estado para se estruturar em momentos de crise, despreparo das empresas para enfrentar situações imprevisíveis, dificuldades do setor judiciário e legislativo em atuar numa

situação nova e complexa, deficiência científica e tecnológica de empresas e instituições de pesquisa para gerar uma solução imediata, inabilidade dos agentes econômicos em lidar com as consequências da crise, etc.

Esse conjunto de causas ilustra claramente a complexidade e dificuldade de se enfrentar a pandemia e suas consequências, exigindo a estruturação de um conjunto de ações que permitam a recuperação da economia e da sociedade numa velocidade que minimize os danos prejuízos e rupturas que podem ser extremamente impactantes e até irrecuperáveis, dependendo da realidade de cada país ou região.

Se ainda não temos solução para os problemas é fundamental que entendamos amplitude das causas que nos levaram ao estado de guerra porque passa toda a humanidade e o planeta. A compreensão apreensão dessas causas é o primeiro passo para analisar melhor a realidade e buscar um caminho para solução.

Covid-19: Abrangência, Avanço e Gravidade

A doença causada pelo novo Coronavírus, denominada Covid-19 apresenta três grandes características extremamente críticas para serem enfrentadas:

- **Abrangência** - trata-se de uma pandemia de impacto global, afetando todos os países de forma mais ou menos grave, disseminando-se de forma diversa o que dificulta o processo e prevenção e proteção.
- **Avanço** - o vírus se alastra de forma muito rápida, afetando os mais diversos segmentos e grupos sociais e exigindo um processo de isolamento e distanciamento social que traz consequências diretas no modo

de vida do ser humano na Terra, especialmente no âmbito econômico.

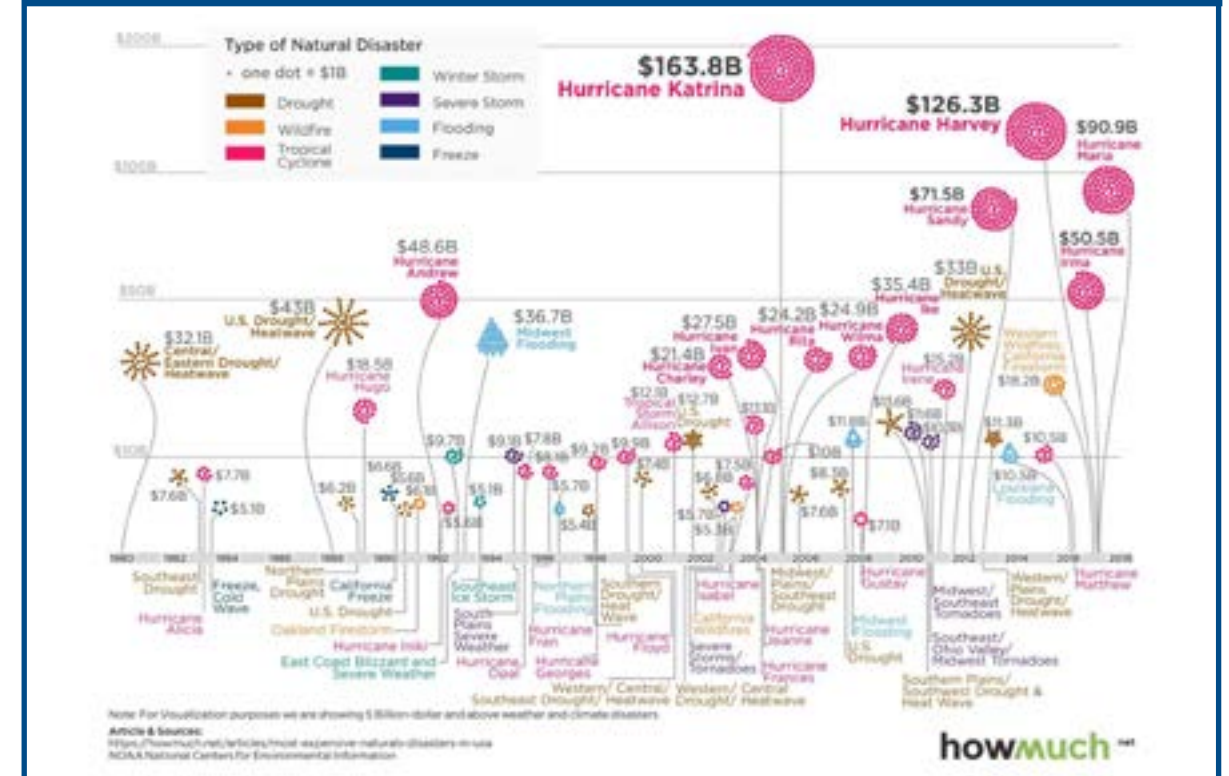
- **Gravidade** - a letalidade e o comportamento da doença são extremamente diversos em relação a outras pandemias já enfrentadas até hoje, o que causa enorme pressão sobre o sistema de saúde e dificulta a gestão por parte dos diversos agentes de governo e do setor privado.

A figura abaixo ilustra a disseminação da doença no mundo destacando os principais países que tem sofrido com os óbitos e o atendimento aos doentes.

O comportamento deste tipo de pandemia apresenta normalmente uma curva acelerada no início, um pico e um processo de recrudescimento da doença que exige muita atenção para que não haja a chamada segunda ou outras ondas. De qualquer forma, se comparado com

outras tragédias naturais como as ilustradas a seguir, a pandemia do Coronavírus é uma tragédia humana, seja pelo impacto das vidas perdidas ou pelo trauma das famílias e indivíduos, seja pelas consequências econômicas provocadas pela paralisação das atividades.

Os desastres climáticos que causaram maior prejuízo ficam longe do impacto do corona



Consequências “Triple A”

As consequências da pandemia são extremamente amplas e tão complexas quanto as causas. No entanto, vale a pena resumir o conceito básico dessas mudanças geradas pela pandemia. Conforme ilustrado abaixo pode-se identificar três grandes tipos e natureza ou naturezas de consequências:

porque mudar e sim o que fazer, como fazer, quando, por quanto, com qual investimento e envolvendo quais pessoas. A aceleração das mudanças é mais um fenômeno inquestionável no momento em que vivemos.

- ## 1. ANTECIPAÇÃO DO FUTURO -
- a pandemia e a crise nos levaram a encarar realidades e situações que vinham sendo consideradas apenas no médio/ longo prazo o Futuro chegou mais cedo. A questão climática, a questão da saúde e segurança, a revolução digital, as comunicações instantâneas em tempo real e todo um conjunto de situações que pareciam ficção estão se tornando a cada dia uma nova realidade. Essa antecipação do Futuro já aconteceu em outros momentos históricos da humanidade normalmente caracterizados por desastres naturais, revoluções sociais e tecnológicas, conflitos mundiais ou e expansões geoeconômicas econômicas e geopolíticas.

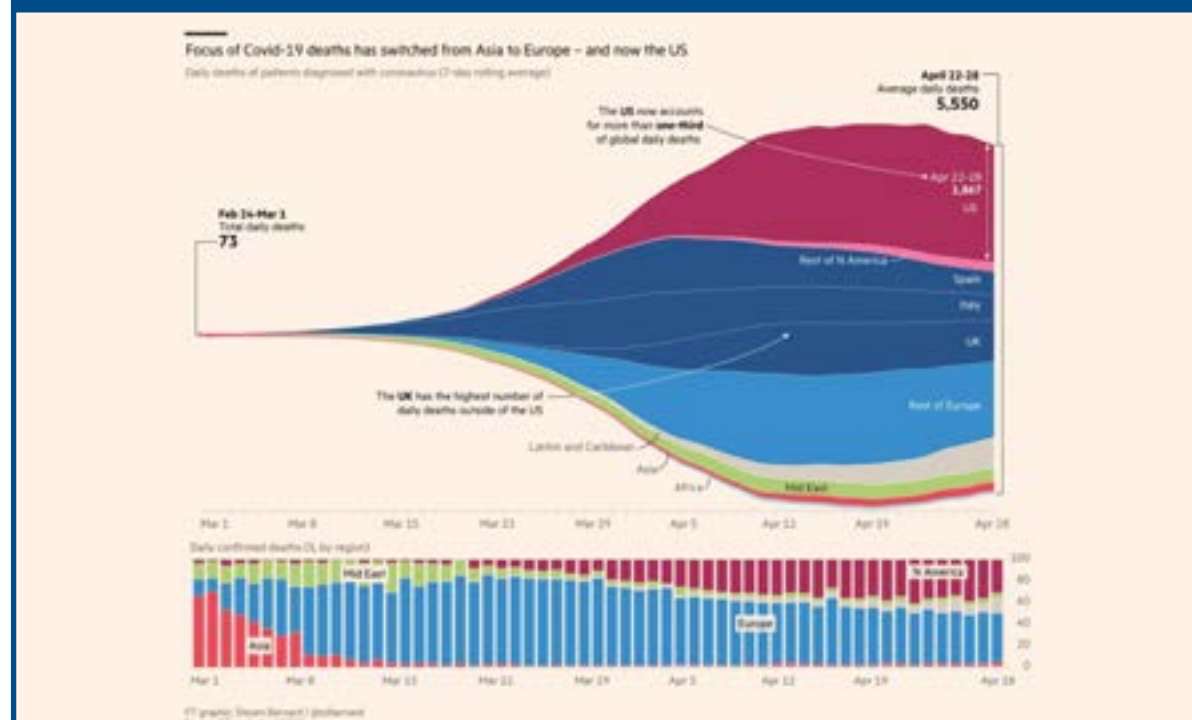
- 2. ACELERAÇÃO DAS MUDANÇAS** - na medida em que o futuro é antecipado todos têm que aprender muito mais rapidamente, se transformar de forma acelerada e alterar a realidade do dia a dia de uma forma jamais imaginada anteriormente. Já não se discute mais

3. ACENTUAÇÃO DAS PRIORIDADES

- uma vez que o futuro antecipado e as mudanças precisam ser aceleradas, fica mais evidente o que é prioritário, o que é relevante. A vantagem dessa situação de prioridades é que as sociedades, grupos e pessoas que tiveram a competência para tomar as decisões rápidas e fazer o que tem que ser feito sairão muito mais rapidamente da crise, implementando mudanças e conquistando grandes resultados.

A antecipação, a aceleração e a acentuação geradas pela pandemia constituem certamente um primeiro momento do processo de mudança que deve ocorrer nos próximos 10 a 20 anos e que, ao final desse processo, demonstrará claramente quais as nações, regiões, estados, cidades e pessoas que foram capazes de rapidamente se adaptar ao novo futuro antecipado implementar de forma acelerada as mudanças e a adotar as medidas e decisões necessárias para priorizar aquilo que foi acentuado.

O foco das mortes de Covid-19 mudou da Ásia para a Europa e agora os EUA



Economia & ou X Saúde

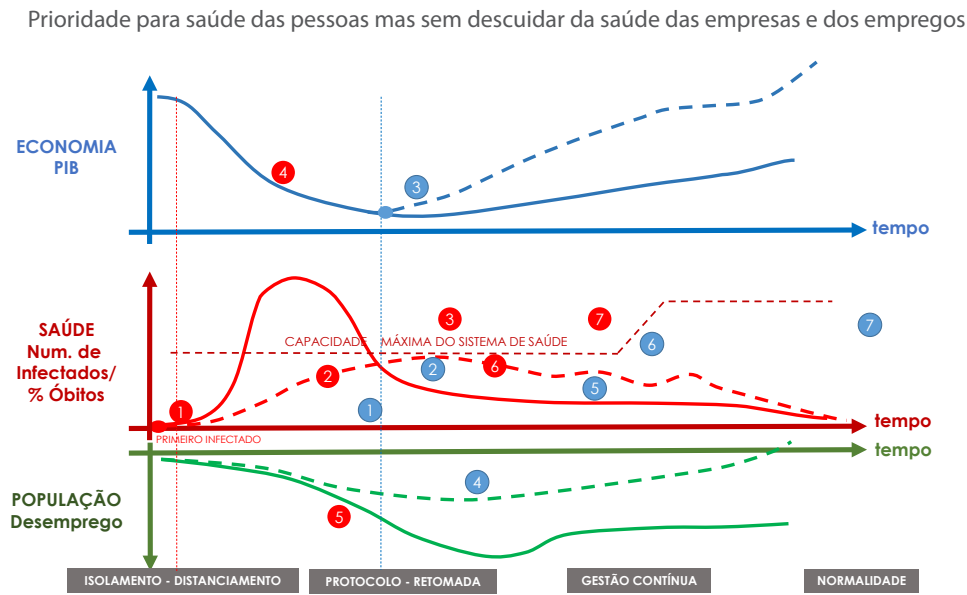
O Programa TRAVESSIA parte de um pressuposto que é a análise da situação atual gerada pelo enfrentamento da doença covid-19. Conforme apresentado no diagrama abaixo, existem diversos cenários possíveis que podem ser gerados pela configuração e pelo comportamento e avanço da doença nos diversos países e regiões. A figura a seguir ilustra os vários tipos de estratégia para se enfrentar e superar a pandemia. Dependendo desse comportamento do avanço da pandemia, haverá também um consequente cenário econômico, social e institucional

nas diversas regiões do país e do mundo. No diagrama abaixo, as curvas em linha cheia representam um cenário mais pessimista em que apesar do controle da doença a situação econômica e de desemprego se agravará fortemente após superação da pandemia demorando um longo tempo para recuperação. No cenário de linhas tracejadas, o objetivo é manter o foco no controle da doença e da pandemia, mas identificar saídas e caminhos que permitam a recuperação da econômico e a preservação (até mesmo a ampliação) dos empregos.

Protocolo Corona:

Implantação de práticas que viabilizem o protagonismo das empresas no enfrentamento da epidemia em seus colaboradores, familiares e clientes.

<https://fiesc.com.br/fiesc-testes>



Por que adotar um protocolo

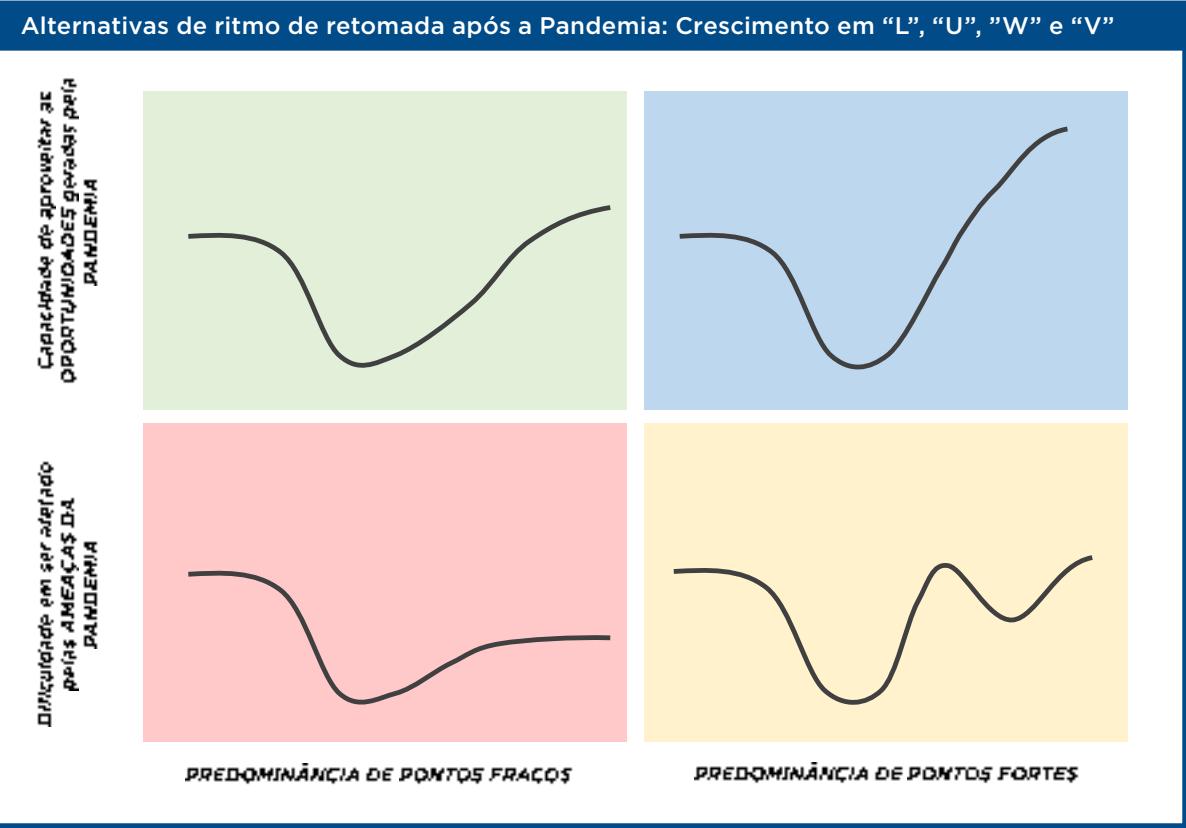
Cenário **SEM** retomada gradual e segura da atividade econômica
Medidas de isolamento e distanciamento
Redução da taxa de infectados e "ACHATAMENTO DA CURVA"
Condição de atendimento das pessoas DENTRO da Capacidade Máxima do Sistema de Saúde
Redução DRÁSTICA da atividade econômica com enfraquecimento das empresas e consequente redução DRÁSTICA da arrecadação e da capacidade de investimento do Estado
Geração IMEDIATA de desemprego, com consequente redução da capacidade econômica das pessoas, afetando principalmente as condições de vida da população de baixa renda, gerando aumento de incidência de outras doenças e aumentando a pressão sobre o Sistema de Saúde
Tendência de retomada NÃO SEGURA das atividades, provocando aumento abrupto da taxa de infectados e esgotando a capacidade do Sistema de Saúde, com consequente aumento da taxa de óbitos
Tendência de retomada do isolamento de forma ABRUPTA com agravamento contínuo da situação.

Cenário **COM** retomada gradual e segura da atividade econômica
Adoção de um Protocolo CONSISTENTE de Saúde e Segurança
Atenção MÁXIMA para evitar uma elevação na taxa de infectados
Retomada da GRADUAL E SEGURA da atividade econômica com FORTALECIMENTO das empresas e consequente AUMENTO da arrecadação e da capacidade de investimento do Estado
Redução IMEDIATA do desemprego, melhorando as condições de vida da população e reduzindo a pressão sobre o Sistema de Saúde
Necessidade de uma gestão DISCIPLINADA E CONSISTENTE da pandemia para evitar altos e baixos"
Utilização de recursos de arrecadação para AUMENTAR/MELHORAR a capacidade do Sistema de Saúde, com consequente REDUÇÃO da taxa de óbitos
Tendência de retomada da normalidade com melhoria CONTÍNUA da situação de SAÚDE & ECONOMIA & EMPREGO.

Reações e Resultados

Analisando os grandes indicadores de PIB dos diversos países, a estrutura da indústria, os mecanismos de proteção de moeda e de gestão da situação econômico-financeira, os instrumentos de apoio social, a educação, saúde, segurança, ciência e tecnologia, a capacidade de relacionamento internacional e o portfólio de produtos e serviços atuais, é

fácil perceber que o impacto dessa pandemia deverá ter consequências diversas nos diferentes países do mundo. O mundo todo vem estudando e projetando possíveis cenários de impacto e de recuperação, conforme observado na figura a seguir.



Resumidamente, utilizando-se de uma Matriz SWOT, haverá países onde as ameaças geradas pela pandemia potencializarão as fraquezas dos países, criando uma situação muito difícil nos próximos anos. Numa segunda situação, estes mesmos países percebem as eventuais oportunidades e possibilidades geradas durante e após a pandemia, exigindo dos mesmos uma capacidade muito forte de reação para se reposicionar no novo cenário. Um terceiro quadro é o caracterizado por países que possuem pontos fortes e capacidades para rapidamente se recuperar após a pandemia, mas que acabam sendo afetados predominantemente pelas ameaças e desafios, resultando numa reação também limitada. Finalmente o quarto quadrante representa os países que conseguem potencializar seus pontos fortes e capacidades, identificam as oportunidades e possibilidades

no ambiente e conseguem estabelecer uma agenda de recuperação rápida e efetiva.

Para tudo isso acontecer é necessário um conjunto de comportamentos, decisões e encaminhamentos típicos de momentos históricos de mudança gerados pelo surgimento de guerras, desastres naturais, pandemias, entre outros.

Para aprender mais sobre esses preceitos, foi realizado um levantamento de informações geradas por um processo de pesquisa e benchmarking visando gerar subsídios para o desenvolvimento da primeira versão do Plano Estratégico e Tático do Programa Travessia.

Investimento na recuperação

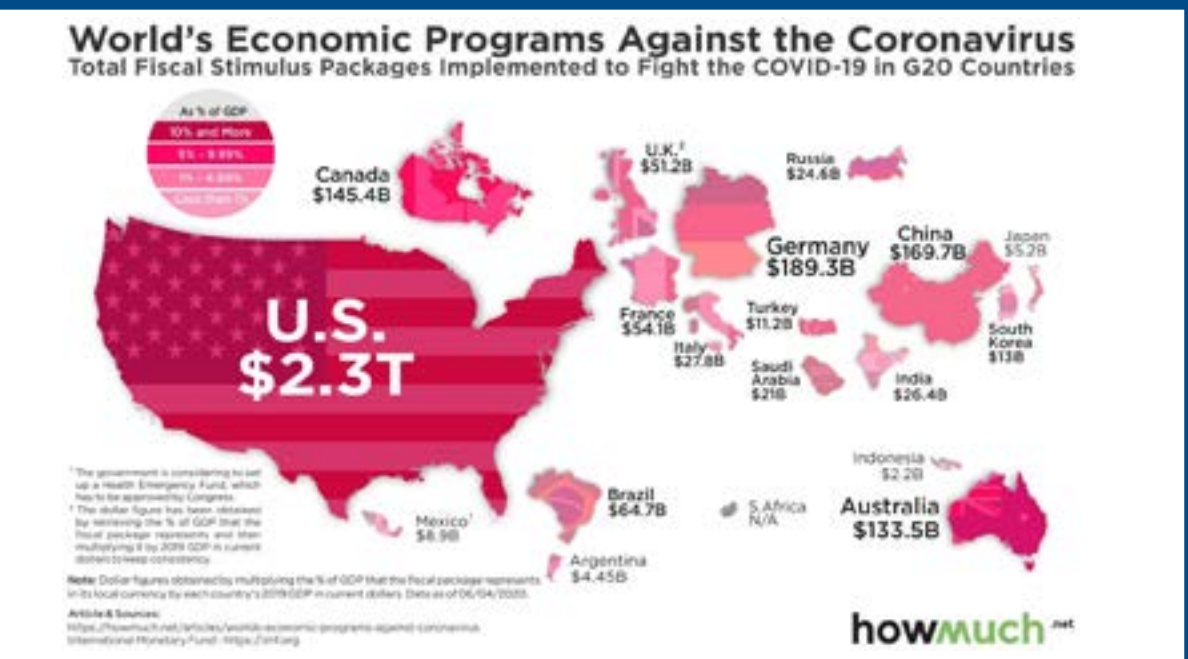
Os planos e programas de investimento e estímulo a economia para enfrentar as consequências da pandemia do Coronavírus são gigantescos. Até o momento os programas de recuperação já anunciados somam mais do que 4 trilhões de dólares, equivalendo a uma média superior a 5% do PIB destas nações.

Entretanto, há uma estimativa de uma redução de cerca de 5 a 10% do PIB destes países, mesmo havendo um plano de investimento. A conclusão é simples, a pandemia traz consequências extremamente graves para os países e continentes, afetando desde o indivíduo e famílias até as empresas, corporações e governos como um todo.

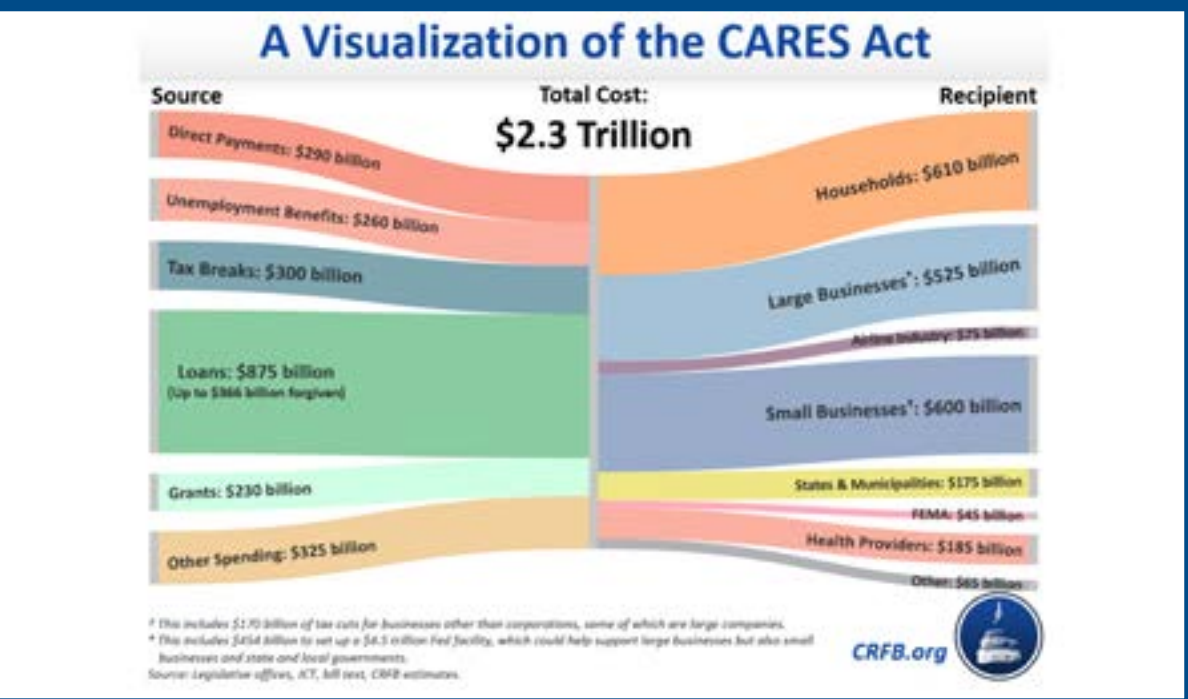
Analisando-se detalhada o programa americano, que é de longe o maior, percebe-se um suporte financeiro direto às pessoas, cidadãos desempregados ou em situação de risco, até corte de impostos, empréstimos, subvenções e outros tipos de aportes.

Naturalmente, além de aplicar recursos e fazer as escolhas corretas, o grande desafio é tomar as decisões que favorecem os projetos que efetivamente ajudem a recuperar a economia numa velocidade maior, diminuindo o impacto causado pela doença. Tão importante quanto a gestão da saúde para evitar os danos humanos será a gestão da economia para evitar os danos futuros.

Programas econômicos mundiais para enfrentamento e retomada



Fontes e aplicações do programa de recuperação dos EUA



Resumo do DNA da Crise

O balanço da análise indica que a crise é caracterizada por:

- Crescimento abrangente
- Avanço rápido
- Gravidade
- Causa complexas
- Antecipação do futuro
- Aceleração da mudança
- Acentuação das prioridades
- Foco na saúde
- Cuidado na economia e emprego
- Investimento na recuperação
- Resultados imprevisíveis

Todo este cenário difícil e ameaçador pode parecer temporário e vinculado exclusivamente a questão da covid-19,

já que se espera uma mudança brusca na trajetória da pandemia com lançamento de uma vacina eficaz. Entretanto, especialistas de diversas áreas de conhecimento são unânimes em afirmar que as mudanças serão mais drásticas, profundas e duradouras, já que esta pandemia parece não ter sido apenas um acaso e sim um sintoma, uma primeira consequência de um conjunto de fatores já mencionados anteriormente que estão afetando o planeta, os sistemas sociais e econômicos o meio ambiente e outros fatores que geram desequilíbrio capazes e provocar situações complexas como as que estamos vivendo agora.

Desta forma, tudo indica que teremos que desenvolver a capacidade de conviver com o imprevisível, com o complexo, com o volátil, que deveram se tornar cada vez mais presentes para o ser humano e para humanidade nos próximos anos.

Referências para a travessia...

O que é e como lidar com o mundo VUCA?

Sabe aquela sensação de que tudo muda a todo momento? Essa é uma realidade do universo dos negócios, marcado pelo dinamismo, surgimento de novos padrões e tecnologias e também por incertezas. Estamos falando do conceito de mundo VUCA, utilizado para classificar o contexto de caos e de difícil previsão de cenários que é o ambiente corporativo. Diante disso, é necessário que profissionais e líderes estejam adequados a essa transformação. Mas como se preparar para algo tão complexo? Se você também tem essa dúvida, não perca o nosso post. Continue a leitura, entenda melhor o mundo VUCA e fique por dentro das habilidades que você vai precisar desenvolver para se sair bem nessa nova era dos negócios!

O que é mundo VUCA?

É uma ideia que teve origem na década de 1990, na época pós-Guerra Fria, e foi utilizada para explicar a complexidade e as incertezas da situação geopolítica mundial. Em 2008, o mundo VUCA passou a ser aplicado no ambiente dos negócios devido à crise econômica. Por conta da falta de previsibilidade que as empresas enfrentam desde então, o conceito continua bastante atual. Isso porque estamos falando de um cenário que muda muito rapidamente, exigindo uma nova postura dos profissionais. Fatores como transformação digital nas empresas, alto volume de dados e até o novo comportamento e as novas exigências do consumidor marcam essa nova era, o que obriga a adaptação das organizações para que não fiquem para trás.

Quais são as suas principais características?

VUCA é o acrônimo dos termos em inglês:

- Volatility (volatilidade);
- Uncertainty (incerteza);
- Complexity (complexidade);
- Ambiguity (ambiguidade).

Uma boa gestão torna-se, portanto, um desafio, pois estamos diante de um mercado dinâmico, o que torna difícil prever cenários.

Além disso, a velocidade com que as mudanças acontecem exige que as empresas tenham que buscar soluções de forma ágil e inovadora. Assim, abre-se uma oportunidade para a cultura do intraempreen-

dedorismo, de modo que a criatividade das equipes auxilie nos bons resultados do negócio.

Quais habilidades o profissional precisa ter para se dar bem nesse cenário?

Quem quiser crescer na carreira não tem escolha: precisa estar preparado para o mundo VUCA. Dessa maneira, é importante desenvolver algumas competências.

- **Liderança por propósitos** - A primeira habilidade é saber como liderar com propósito, ou seja, tomar decisões de acordo com as estratégias do negócio. É um modelo de gestão que envolve e motiva as equipes, e tem clareza dos propósitos e resultados esperados.
- **Resiliência** - Como os cenários são complexos e mudam constantemente no mundo VUCA, é imperativo que os profissionais consigam trabalhar mesmo com as pressões e incertezas. Assim, a resiliência é necessária para que se possa desenvolver uma postura otimista e enxergar as crises como oportunidade de crescimento.
- **Visão estratégica** - Os profissionais devem estar prontos para os desafios desse universo analisando as possibilidades e riscos dos negócios para, a partir disso, traçar estratégias inovadoras e ganhar mercado.
- **Pensamento crítico** - O pensamento crítico vai ajudar a tomar as melhores decisões. Os profissionais devem, portanto, questionar a realidade e analisar uma situação em diferentes perspectivas para saber o rumo mais adequado que precisam seguir.
- **Trabalho em equipe** - Como estamos lidando com um universo em constante transformação, é preciso unir pessoas de diferentes áreas do conhecimento. Por isso, é indispensável conseguir trabalhar em equipe e se comunicar bem, expondo de modo claro as suas ideias e também sabendo escutar o outro.

O mundo VUCA traz uma série de desafios para os profissionais. Diante das rápidas mudanças e incertezas, o melhor caminho é investir no aprendizado, com a realização de cursos de qualidade que o mantenham atualizados. Você conhecia esse conceito? Compartilhe essas informações com os seus amigos das redes sociais para que eles também saibam como se preparar para esse universo tão complexo!

3. FUNDAMENTOS E ESTRUTURA DO PROGRAMA TRAVESSIA



“A SIMPLICIDADE

é o último grau de sofisticação”

Leonardo Da Vinci

Algumas pessoas veem as coisas como são e dizem

POR QUÊ???

Eu sonho com coisas que não existem e digo

POR QUE NÃO???

George Bernard Shaw



ACESSE AQUI
BIBLIOGRAFIA
DESTE CAPÍTULO

Propósito, Valores, Atores e Ações

O desenvolvimento do Plano Estratégico e Tático se fundamentou nos estudos e reflexões já mencionados e no direcionamento estabelecido pelos 4 grandes pilares do Programa TRAVESSIA, todos eles vinculados a algumas perguntas básicas.

PROPÓSITO

Por que existir o Programa Travessia?

Estabelecer, implementar, avaliar e melhorar continuamente um plano de desenvolvimento para o Estado que o torne referência em desenvolvimento SUSTENTÁVEL, ECONÔMICO, SOCIAL, AMBIENTAL e CULTURAL. Por meio do crescimento quantitativo e qualitativo da economia, refletido no aumento do PIB e do valor agregado dos produtos e serviços, gerando melhoria das condições de vida da população. Em sintonia com os princípios mundiais de desenvolvimento sustentável, visando tornar Santa Catarina um caso de referência Mundial na realidade pós Coronavírus.

Princípios de Atuação

Como se pretende atingir o resultado?

O desenvolvimento, implantação, avaliação e melhoria do plano deve estar fundamentado em três princípios fundamentais, adotados ao longo de todo o processo:

- 1) Princípio de CONFIANÇA COMPETITIVA** - princípio associado a postura de acreditar fortemente na possibilidade de empresas, pessoas e organizações desenvolverem ações que convivem naturalmente com os conceitos de cooperação e competição e, ao mesmo tempo, convivência com situações de competição empresarial, disputa de mercados e busca de soluções superiores dentro de princípios éticos e de um ideal de busca permanente da melhor solução.
- 2) Princípio da Diversidade Sistêmica:** basicamente envolve a compreensão, crença e forte e convicção da importância de se trabalhar com o máximo de elementos possíveis para tornar o sistema o mais robusto e resiliente diante de qualquer tipo de alteração externa ou ameaça significativa. Essa crença da diversidade envolve adoção de diversas frentes de atuação que, apesar de amplas e variadas, precisam assegurar o foco que é viabilizado pela gestão sistêmica, integrada e articulada tanto dos projetos, como das estratégias, das pessoas e instituições.

- 3) Possibilitar o Impossível:** princípio que se traduz na

expressão híbrida e provocativa: “impossível”. Ou seja, a proposta é que as estratégias sejam definidas por meio de uma provocação sobre “o que poderia ser feito em relação àquele tema que pode parecer impossível num primeiro momento, mas que se fosse feito, mudaria completamente para melhor aquele tema em questão ou solucionaria de maneira muito mais rápida e eficiente aquele problema ou aproveitamento de oportunidade. Esse princípio será adotado intensamente em todas as funções para gerar soluções realmente diferenciadas, surpreendentes e inspiradoras.

PLANO O que?

A estrutura do Programa TRAVESSIA segue a lógica da “Rosa dos Ventos” como metáfora para facilitar a compreensão e a implantação da proposta. Assim, o PONTO CENTRAL é reservado a VISÃO ESTRATÉGICA, respeitando a lógica de adotar os chamados “Pontos Cardeais, Norte Sul, Leste e Oeste, para representar os chamados OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, e os “pontos colaterais” para representar as DIRETRIZES ESTRATÉGICAS, dentro de uma lógica sistêmica e fractal.

Tudo isso sempre centrado no objetivo principal e num conjunto de estratégias facilitadoras que se colocam no nível intermediário, atuando como elementos que facilitam e apoiam a implantação das estratégias principais.

Finalmente, o desdobramento desse plano envolve o estabelecimento de projetos de curto, médio e longo prazo com designação de responsáveis envolvidos, metas, cronograma e orçamento, visando uma gestão eficaz e o alcance de objetivos e resultados efetivos ao final do período de dois anos numa perspectiva de curto prazo, médio prazo e longo prazo.

QUEM FAZ PARTE

O Programa Travessia foi concebido de forma ampla e flexível visando acolher, engajar e viabilizar a participação de entidades e lideranças de todas as frentes relevantes e participativas da sociedade catarinense, estando, portanto completamente aberto a todos os potenciais parceiros do mundo .com, .org, .gov e .cti.

Uma vez que o processo seja efetivado com parcimônia, disciplina e energia, o Programa TRAVESSIA avança com maior probabilidade de sucesso, consolidando um caminho, um propósito e um conjunto de ações pragmáticas para contribuir na superação dos danos causados pela pandemia e no aproveitamento das oportunidades e possibilidades geradas com a própria ação.

Tempestade e Turbulência

O Programa Travessia pressupõe que a economia, os países, empresas, organizações e famílias passarão nos próximos anos por um processo complexo e difícil de mudanças, restrições e desafios. Não há dúvida que será um período turbulento onde os diversos fatores econômicos sociais po- líticos e ambientais serão testados no seu limite, trazendo consequências imprevisíveis e certamente impactantes.

É fundamental que se inicie o processo de mudança e travessia ciente dessas dificuldades. O barco vai balançar, água vai correr sobre o convés, as ondas serão grandes e ameaçadoras, o céu será cortado por raios e trovões, mas nós vamos superar e chegar ao destino.

Por isso a travessia exige coragem, habilidade e muito trabalho em equipe entre os vários atores da sociedade. Se além de enfrentar as tempestades e turbulências externas não formos capazes de evitar os problemas internos em nossas organizações, estados e país, dificilmente chegaremos ao destino desejado de forma rápida e com a maior integridade possível.

Particularmente, no caso do Brasil quando se avalia essas turbulências ao longo dos últimos 40 anos, percebemos um conjunto significativo de anormalidades e imprevistos que afetaram drasticamente o crescimento do PIB brasileiro.

Conforme apresentado na figura a seguir, os últimos quarenta anos foram marcados por um conjunto de tur- bulências internacionais desde a crise do petróleo no final da década de 70, passando pela guerra Irã e Iraque, crash da bolsa de 87, a crise do México, a crise dos Tigres Asiáti- cos, da Rússia, queda das Torres Gêmeas em Nova York, o boom da internet no ano 2000 e finalmente a grande crise de 2008 que resultou no impacto muito forte no mundo todo e particularmente em países europeus.

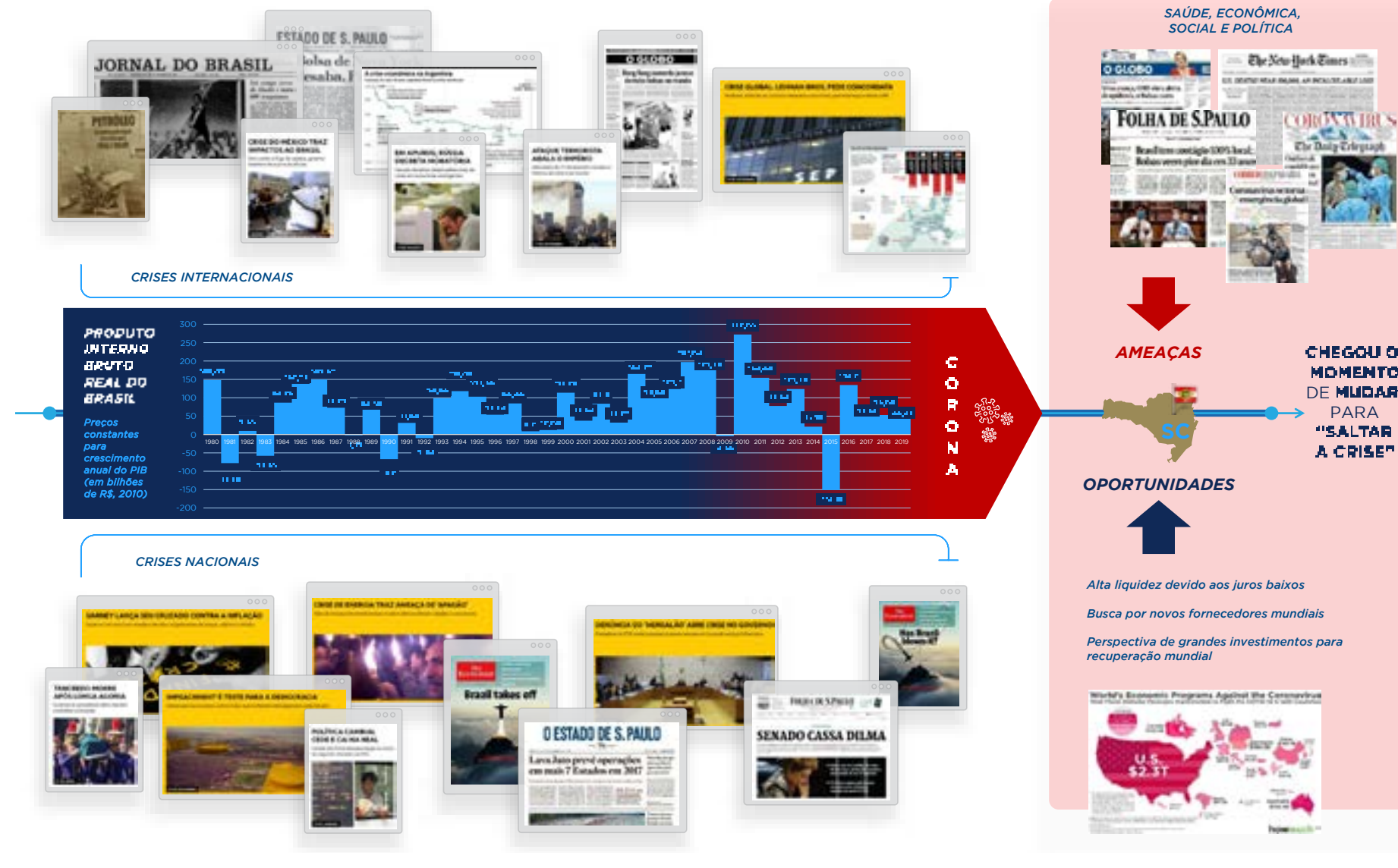
Não bastasse essa turbulência internacional, o país tam- bém passou por uma série de crises econômicas, sociais e políticas. No início da retomada do processo democrático, ocorreu o falecimento do então eleito presidente Tancredo Neves. Em seguida, houve o lançamento de uma série de planos econômicos que tentaram derrubar a inflação, começando pelo Plano Cruzado e terminando com o plano Collor, que por sua vez foi retirado da presidência por um processo de impeachment. Nesse período, também se deu a crise cambial de 1999 e o apagão de 2002, no início dos anos 2000, e o que parecia ser uma retomada econômica que geraria uma série de benefícios para o Brasil em termos de exportação devido à valorização dos commodities internacionais, acabou sendo frustrada por todos os escândalos governamentais relacionados ao mensalão e depois à lava jato, gerando consideráveis consequências negativas para o país e resultando no impeachment da Presidente Dilma Rousseff e em uma lenta retomada econômica no final da década de 20 do século 21.

É nesse contexto que chega a crise de saúde gerada pela pandemia do coronavírus que agrava ainda mais a crise econômica, social e política que já vinha se desenrolando ao longo de 40 anos.

O fato, portanto, é que o momento atual configura uma verdadeira tempestade perfeita mundial, que encontra o Brasil numa situação

Por que é necessário se lançar à TRAVESSIA?

40 ANOS DE CRISE COM ALGUNS INTERVALOS DE NORMALIDADE. É PRECISO MUDAR.



ainda mais crítica pelo enfraquecimento ao longo dos últimos anos e pelo impacto ainda maior que essas crises anteriores, somada à crise atual, geram na economia brasileira e consequentemente catarinense. Apesar disso, existe um conjunto de oportunidades caracterizado exatamente pela situação de crise e que precisa ser devidamente analisado para poderem ser utilizados como fatores propulsores ou pedras do caminho que se tornam pedras de apoio. São elas:

- **Alta liquidez financeira no mercado** - Devido aos juros baixos mundiais, esse é um fato inquestionável motivado pela queda geral de juros no âmbito mundial em alguns casos até negativos, o que faz com que a abertura dos investidores para novos negócios e novos países se torne muito mais atraente do que em momentos anteriores.
- **Busca por novos fornecedores mundiais** - As consequências geradas pela concentração de fornecimento de produtos de manufatura complexos na China e nos

países periféricos na Ásia, demonstraram claramente a vulnerabilidade dos países compradores, muitos deles que tem enfraquecido suas indústrias ao longo dos últimos anos em benefício da compra de produtos mais baratos da China. Independentemente de ideologia ou posicionamento político, o fato é que muitas empresas, governos e organizações estão estabelecendo políticas formais de busca de fornecedores alternativos para diminuir a vulnerabilidade e dependência em relação a qualquer tipo de fornecedor, o chamado dual sourcing. Isso configura uma grande oportunidade para o Brasil e outros países que possuem uma indústria relativamente bem estruturada e um posicionamento geopolítico favorável para atender os mercados.

- **Investimento na recuperação mundial** - Finalmente um terceiro fator importante são os grandes programas de reinvestimentos, retomada e busca de superação da própria crise mundial que estão motivando países como Estados Unidos, Alemanha, China e outros, a programar

investimentos trilionários, em busca do aquecimento da economia.

Naturalmente esses programas têm um foco prioritário nos próprios países, mas é um fato que gerará oportunidades para países e regiões que estiverem preparadas para fornecer produtos, atender mercados, trabalhar de maneira cada vez mais estruturada, numa visão de curto, médio e longo prazo.

Analisando essas ameaças e oportunidades, o fato é que o Brasil e, particularmente Santa Catarina, precisam decidir se é o momento de trabalhar numa retomada de crescimento, como já discutido, em "L" ou em "U" ou apostar que é possível um crescimento em "V", implementando mudanças que permitam o crescimento significativo e relevante, transformando as oportunidades em direcionadores do comportamento das empresas, organizações de governo de modo a superar as ameaças e promover um salto quântico de desenvolvimento expressivo.

Rota Náutica - Mapa da Travessia

A proposta do programa não é determinar um mapa preciso e exato para se chegar ao destino, até porque o mesmo não está totalmente claro devido à complexidade e gravidade da crise. Portanto, há que se ter uma visão de futuro clara e inspiradora, capaz de balizar o grande rumo e contar com sistemas de instrumentos e capacidade rápida de reação para enfrentar a turbulência e encontrar os melhores caminhos no meio da tempestade. Homens e mulheres comandando famílias, empresas e serviço público serão fundamentais para garantir as referências mínimas de um mapa que se apresenta na forma de um plano que possa contribuir para tornar a trajetória mais segura e assertiva.

Destino - Novo Normal

Há quem diga que a travessia é mais importante do que o destino, mas dificilmente alguém parte e dá o primeiro passo sem que tenha uma perspectiva de futuro inspiradora e que motive uma atitude corajosa e cooperativa ao longo da viagem. Tudo isto é provocado por um destino claro, uma visão que vale a pena, uma causa a ser buscada e defendida.

Como costumam dizer os grandes empreendedores Jorge Paulo Lemann, Marcel Teles e Beto Sicupira, o esforço e o trabalho para se sonhar um sonho tímido ou um sonho grande é o mesmo, então por que não sonhar grande desde o início? O sonho grande e viável estimula e provoca o melhor de cada um para se atingir a meta. Com base nesse princípio, o Programa Travessia priorizou a definição de um destino ou uma visão de futuro ousada, audaz e relevante para fazer a jornada valer a pena.

A visão de futuro ou o destino estabelecido para jornada a ser orientada pelo Programa Travessia leva em consideração que, mundialmente, tem-se denominado um “novo normal”. A expressão foi criada ainda durante a crise financeira de 2008, quando um jornalista americano, impressionado pelos impactos da crise naquele momento, mencionou que o mundo entraria numa nova fase e decidiu chamar de “novo normal”, tratando mais especificamente as consequências econômicas geradas pela crise daquele momento.

Percebeu-se agora que o termo se aplica melhor à situação em que vivemos devido à drástica alteração de diversos elementos desde o comportamento individual, familiar, no trabalho, nas relações institucionais, empresariais e mesmo governamentais. O “novo normal” pode ser entendido como novo comportamento diante da nova realidade complexa, ameaçadora e transformadora provocada pela pandemia últimos meses.

É bem verdade que outros desafios já foram vencidos tanto aqui, em nosso país, estados e cidades, como em outros lugares do mundo. Esse aprendizado nos dá força e conhecimento para estabelecer os caminhos e as estratégias mais apropriadas ao longo da travessia.

O Programa tem esta função atuar com uma bússola e um mapa que ajuda a estabelecer o caminho e a direção. É por esta razão que a metáfora da Rosa dos Ventos, no contexto dos mapas Náuticos, foi adotada para fortalecer a visão e que todos estamos juntos utilizando as mesmas referências, localizados na mesma direção e acreditando em uma bússola, que indica o caminho mais seguro por onde decidimos juntos enfrentar o grande desafio.

Percebe-se claramente que haverá pelo menos 4 dimensões deste “novo normal”:

- 1) Nível individual** - As pessoas individualmente estão sendo forçadas a adotar novos comportamentos, atitudes e relacionamentos em relação a sua vida pessoal, profissional e individual. Isso está relacionado desde aspectos de alimentação, medicação preventiva, vestuário e outros elementos até o comportamento pessoal em ambientes públicos, profissionais, familiares e outros.
- 2) Família** - As famílias estão tendo uma profunda alteração do seu modus operandi desde o relacionamento entre os membros da família até a convivência no ambiente residencial. Aliás, o ambiente Residencial será alvo de enormes transformações nos próximos anos e já vem sendo tema de análise detalhada por parte de empresas que atuam na área de bens de consumo, alimentação, mobiliário e outros.
- 3) Empresa** - O ambiente empresarial e as relações entre empresas e trabalhadores e entre empresas concorrentes, parceiras, clientes etc., também já demonstrou fortemente a profunda transformação que deverão sofrer em função das mudanças e limitações geradas por situações como a crise que vivenciamos atualmente. O processo, por exemplo, de transformação digital que vinha sendo trabalhado já há alguns anos no contexto de temas como indústria 4.0 e sociedade da informação rapidamente passou a ser um consenso mundial exigindo investimentos e introdução de novas tecnologias e serviços de forma bastante rápida e efetiva.
- 4) Sociedade em geral** - Finalmente, o quarto nível envolve toda a sociedade enquanto serviços públicos, relacionamento entre empresas, entre famílias, entre organizações, setor de comunicações em geral. Modo de relacionamento institucional e comercial entre essas organizações e outros fatores que afetam e estão relacionados diretamente com a competitividade.

Visão de Futuro

Para estabelecer uma visão de futuro nesse contexto e considerando esse “novo normal” foi realizado um profundo trabalho de pesquisa começando pela análise dos principais rankings de desenvolvimento sustentável mundial, levando-se em consideração e tomando como referência o programa dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, com respectivos indicadores e reports mundiais que avaliam alguns ou vários desses indicadores na forma de rankings e pesquisa anuais.

A figura a seguir ilustra o trabalho que foi realizado no sentido de identificar um conjunto de rankings, os quais são aprofundados nos capítulos posteriores, e estruturar uma base de referência contendo melhores práticas, estratégias, planos e programas lançados por países orientados para se tornarem lideranças mundiais em desenvolvimento sustentável, modernidade, investimento, inovação e bem estar da sociedade e das pessoas.

Para se estabelecer uma referência levou-se em consideração um conjunto de documentos de planejamento, estudos e análises setoriais, empresariais e outros, que levaram ao estabelecimento de uma base de comparação composta por 12 países/regiões escolhidos de maneira a apresentar algum tipo de semelhança com Santa Catarina, tais como: base demográfica/densidade populacional similar, extensão ou área de terra PIB geral e per capita e situações do tecido empresarial de interesse para Santa Catarina.

Com base nesses fatores, foram escolhidos os seguintes países e regiões: Cingapura, Coreia do Sul, Suíça, Alemanha no contexto da Baviera, Austrália no contexto da região de Vitória, Áustria, Países Baixos, Nova Zelândia, Noruega, Irlanda, Israel e Itália no contexto da Toscana. Esses 12 países e regiões passaram a constituir o que está sendo chamado de índice SANI, “SANI Catarina”, já que cada um dos 12 países possui uma inicial com as letras (S,A,N,I) formando uma palavra que representa bem o que se pretende neste momento histórico do estado do país e do mundo: geração do estado mais saudável sustentável vigoroso e com capacidade de superar dificuldades futuras e alcançar objetivos propostos.

O índice SANI, Santa Catarina em alguns momentos será ampliado para SANI Brics Santa Catarina, quando então incorpora países emergentes com grande potencial de desenvolvimento, designados mundialmente pela sigla BRICES - Brasil, China, Índia, Rússia e África do Sul.

A análise desses indicadores permite avaliar a posição do Brasil e, conseqüentemente, de Santa Catarina em relação aos diversos indicadores que servem como inspiração e ao mesmo tempo pressão para o reposicionamento do estado. Desta forma, a partir da identificação de oportunidades no âmbito nacional que possam beneficiar Santa Catarina e também da definição de um conjunto de estratégias e indicadores no âmbito do conjunto de países Sami brics é possível identificar estratégias de desenvolvimento que podem ser utilizados como referência para o Estado.

A análise dessas informações permitiu a proposição de uma visão de futuro que orienta todo o programa: Santa Catarina referência mundial em desenvolvimento sustentável em 2030. Essa visão contempla um conjunto de elementos que serão descritos na sequência e que permite afirmar a sua relevância e o seu potencial de orientar diversas outras iniciativas no âmbito empresarial, público e terceiro setor de modo a contribuir para um verdadeiro reposicionamento e reorientação do desenvolvimento do Estado nos próximos anos.

Referências para a travessia...

Princípios convergentes entre o Travessia e outro Programas De Retomada.

Concebido no âmbito do Programa Travessia de Santa Catarina, o projeto de retomada da atividade econômica liderado pelo FLORIPA Sustentável consiste em referencial de análise, visão, valores, ações e projetos para a retomada das atividades socioeconômicas em Florianópolis pós-pandemia do covid-19.

Para o Travessia FLORIPA esta retomada requer esperança, solidariedade, senso de bem comum e a coprodução entre atores dos diversos setores da sociedade, para geração de capital social, inclusão social, de forma sustentável e duradoura.

Os protocolos da retomada devem partir do reconhecimento da gravidade da situação, dos desafios que enseja, bem como dos procedimentos, processos e princípios necessários. Florianópolis já tem diversas experiências e projetos estruturantes em curso que reforçam a noção e a evolução do Travessia FLORIPA. Como referência, o Travessia FLORIPA espera ser instrumento não só útil, mas coproduzido com cidadãos, empresas, governo e sociedade civil organizada na Capital.

Conceitos Direcionadores do Projeto Travessia Floripa:

- Esperança, integrando Fé, crença na ciência e perseverança.
- Solidariedade articulando voluntários e organizações.
- Commons (Bem comum), estimulando o compartilhamento de bens (principalmente conhecimento), Coletivos entre pessoas, grupos ou organizações.
- Capital Social, potencializando as relações.
- Inclusão social, viabilizando o acesso.
- Sustentabilidade, equilibrando os fatores econômicos, sociais, ambientais e culturais.

PARA ONDE IR? ESTRATÉGIA PARA DEFINIR A VISÃO DE FUTURO PARA SANTA CATARINA



Identificação de oportunidades no âmbito nacional que beneficiem SC e implementação de ações estaduais que contribuam para o desenvolvimento do país

Análise de Indicadores Estratégicos com base em Estudos Internacionais

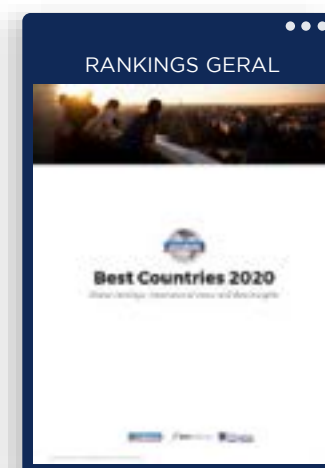
COMPARAÇÃO

Escolha de Países e regiões de referência para SC devido a similaridades de extensão cultural e população

	Singapore
	South Korea
	Switzerland
	Alemanha (Baviera)
	Austrália (Victoria)
	Austria
	Netherlands
	New Zealand
	Norway
	Ireland
	Israel
	Italy (Toscana)

2030
SANTA CATARINA
Referência Mundial em Desenvolvimento Sustentável

Definição de um conjunto de estratégias e indicadores para orientar o desenvolvimento de SC nos próximos 10 anos



A avaliação dos indicadores abaixo, somada a análise dos documentos de referência dos diversos países escolhidos como base de comparação, permite identificar um conjunto de características, tendências e conclusões em relação ao posicionamento do Brasil e, portanto, de Santa Catarina em relação ao mundo: O PIB per capita do Brasil cresceu numa proporção bem menor ao dos diversos países analisados, considerando inclusive países que estavam no mesmo patamar brasileiro a cerca de 30 anos atrás.

A taxa de crescimento do PIB per capita foi muito mais forte em países que, ao mesmo tempo, apresentam o índice de desenvolvimento humano mais elevados, o que confirma algo aparentemente óbvio, mas importante de ser observado, que é a relação direta entre PIB per capita e IDH. O mesmo ocorre de forma geral em relação a expectativa de vida e a taxa de formação educação. Portanto, é possível afirmar que países com renda per capita superior têm pessoas mais bem capacitadas e com melhores condições de saúde.

Da mesma forma, indicadores como grau de inovação, nível de competitividade empresarial, e facilidade para fazer negócios e performance na gestão empresarial, apresentam uma relação direta entre países que se posicionam de maneira mais forte nos respectivos indicadores; ou seja, quanto mais inovador, mais competitivo o país é; quanto mais competitivo, mais investe em pesquisa e desenvolvimento; quanto mais investe em pesquisa e desenvolvimento, maior a taxa de exportação de produtos com valor agregado. E a relação segue ao se analisar os

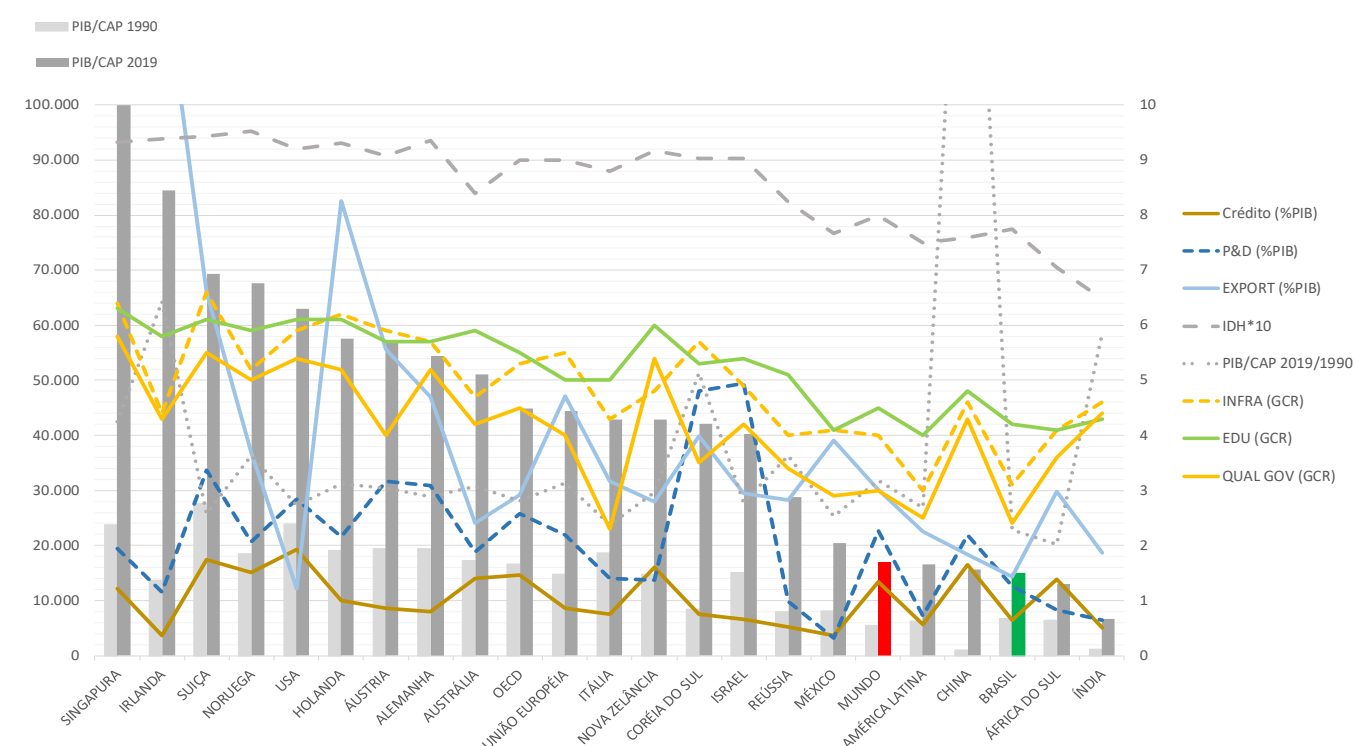
indicadores de crédito, facilidade para fazer negócios e outros indicadores associados à saúde, educação, cultura e infraestrutura. Aliás, o tema da infraestrutura como será evidenciado mais adiante, apresenta considerável relação com o índice de desenvolvimento humano, o grau de competitividade e a renda per capita do país, demonstrando que o investimento é fundamental para promover um processo contínuo e equilibrado de desenvolvimento do país.

O gráfico a seguir evidencia as principais características dos países que compõem o índice SANI, o qual ilustra algumas das referências que serviram como base para o estabelecimento dos principais eixos de estruturação e organização do Programa Travessia.

A estratégia adotada para concepção do programa foi identificar, em meio a grande crise que vivemos, o conjunto de estratégias e melhores práticas adotadas pelos países mais desenvolvidos do mundo ao longo dos últimos anos, para obter sucesso na busca de patamares mais elevados de desenvolvimento. Tudo isto adaptado à realidade nacional e estadual a partir de estudos locais como o Plano de Desenvolvimento da Indústria Catarinense (PDIC).

Assim, conclui-se que, se forem feitas as escolhas corretas e considerados os fatores mais importantes para o desenvolvimento, é possível para o país e para Santa Catarina promover um grande salto de crescimento e desenvolvimento sustentável, gerando benefícios para sua população empresas e sociedade em geral.

Principais Indicadores de desenvolvimento: Comparando o Brasil com mundo



Referências para a travessia...

Direcionamentos para o Plano Estratégico e Tático do Programa Travessia

Nesse momento as mudanças tendem a acelerar os processos, as decisões tendem a ser mais rápidas, as escolhas precisam ser mais ágeis e o grande desafio está entre fazer as escolhas certas, as mudanças corretas e tomar as decisões rápidas.

Dentre os diversos processos, posturas e comportamentos necessários neste em situações como esta, destacam-se:

Reinvenção: momentos como esse exigem capacidade de pensar algo completamente novo, aproveitando ideias, conhecimentos e experiências do passado e inspirações no futuro, gerando novos contextos.

Recuperação: é fundamental identificar os setores, facetas da sociedade, segmentos da economia que tiveram impacto forte com a crise e precisam retomar patamares anteriores, de modo a gerar uma capacidade de reação mais rápida.

Reimaginação: é fundamental pensar novos conceitos e imaginar novos cenários e projetar nossos futuros para criar possibilidades e oportunidades factíveis.

Renovação: empresas, pessoas, sociedade em geral precisam gerar o novo e colocar em prática o novo.

Reposicionamento: especialmente no âmbito empresarial, momentos de transição tais como os gerados pela crise da pandemia, exigem reposicionamento fortes mercado, de produtos, de competências e de modelo de negócios.

Reorganização: é fundamental que os recursos humanos, a infraestrutura, o capital os processos sejam readequados à nova realidade de maneira a permitir que o novo seja implementado.

Reestruturação: a sociedade, a economia como um todo e as próprias empresas precisam rever suas estruturas, seus modelos mentais, modelos operacionais, de modo buscar soluções mais eficientes e efetivas.

Reindustrialização: particularmente no caso da pandemia causada pelo novo Coronavírus, ficou muito evidente a importância das indústrias como instrumento de transformação de relação de produtos fundamentais para a saúde e soberania de países, gerando um provável movimento de fortalecimento e valorização da soberania industrial e tecnológica que o país deve assegurar e manter, especialmente em áreas estratégicas como saúde e eletrônica.

Regeneração: É fundamental que empresas renasçam, regenerando conceitos, modelos de negócio, formas de interação com o mercado, de desenvolvimento e de entrega de produtos e resultados.

Reformulação: fórmulas antigas não valem mais após transições duras e traumáticas como essa, de modo que o processo de formular e formatar novas realidades será fundamental nesse momento.

Reconstrução: Regiões, cidades, países e grandes partes do mundo estarão fortemente abaladas após o final dessa pandemia, exigindo todo um processo reconstrução não só dos aspectos físicos, da sociedade e da economia, mas também de aspectos relacionados a pessoas, comportamentos, relacionamentos, conhecimento e tecnologia.

Reengenharia: É fundamental uma reestruturação completa de processos, produtos, conceitos de negócio, tanto no aspecto das empresas, quanto na sociedade e no governo de modo a buscar novos patamares de performance e capacidade de gerar resultados.

Esse é o bloco central que estabelece as referências e as bases de comparação e de inspiração para estabelecer o farol que se quer construir em termos de resultado do programa de desenvolvimento. O Programa Travessia é uma iniciativa liderada pelas forças empreendedoras e empresariais do Estado de Santa Catarina no sentido de contribuir com o esforço da sociedade como um todo, na recuperação/reinvenção da economia, da qualidade de vida, das condições institucionais, políticas e organizacionais fortemente afetadas pelo impacto da pandemia.

Um barco na travessia

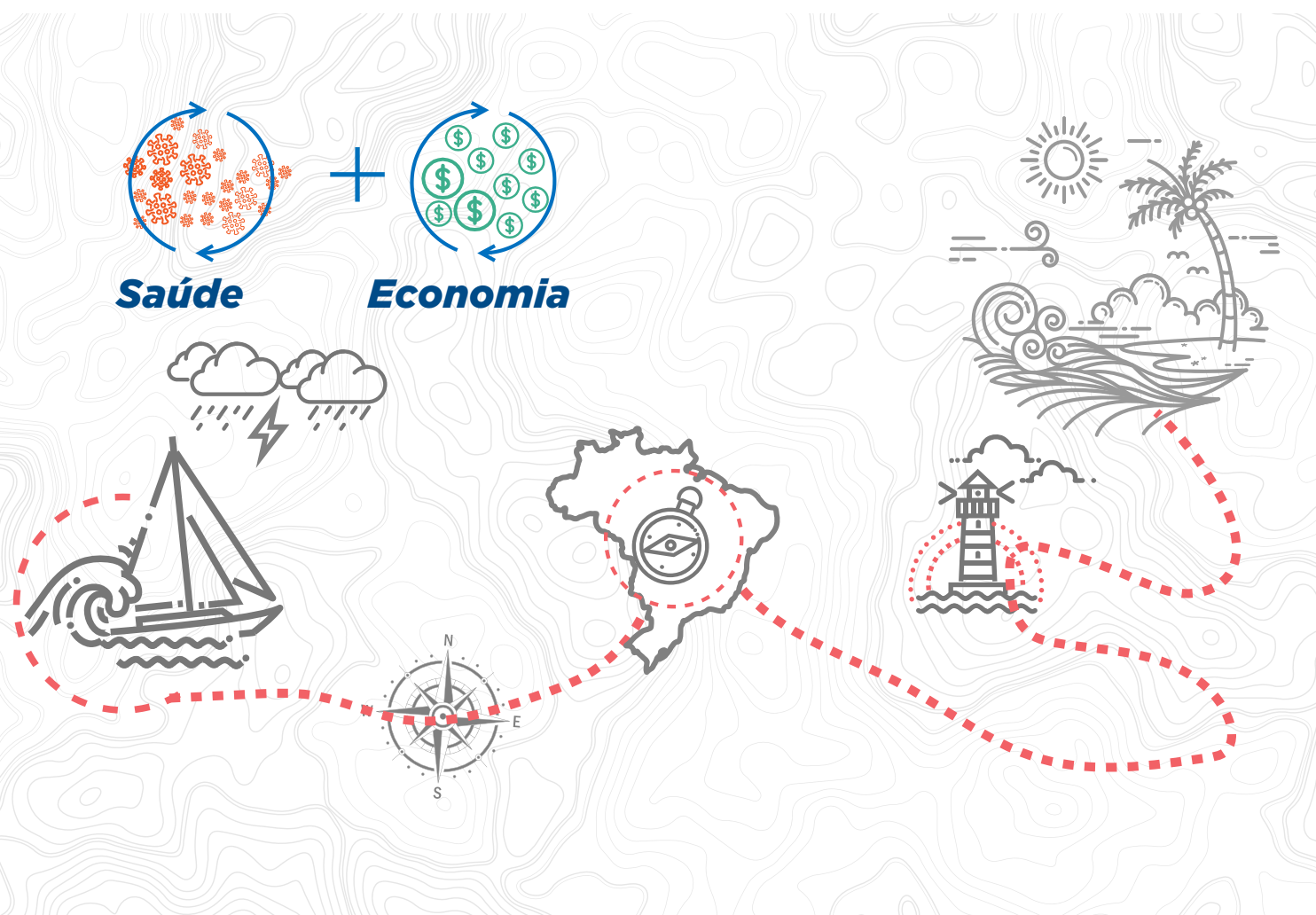
O Programa Travessia foi pensado para servir como uma bússola e um mapa para que os diversos atores da sociedade, seja no âmbito empresarial e governamental, possam atuar juntos e integrados visando superar a tempestade ou a crise que afeta a todos. Apesar de comum e simples, a metáfora do barco é mais válida do que nunca.

O governo, em países como o Brasil, normalmente ocupa a sala de comando do navio e precisa tomar as decisões corretas, ouvir os tripulantes e o máximo de especialistas para atuar de forma ética e precisa, garantindo a segurança da jornada. As empresas, nos seus diversos portes e setores, devem cumprir com seu papel desde a casa de máquinas do navio até o cuidado com as velas e os diversos sistemas de navegação e serviços de apoio aos passageiros.

Quanto aos passageiros, que no fundo são todos, governo, empresas e sociedade, precisam manter a calma, cumprir os procedimentos e ter a coragem e a esperança de que

chegaram ao destino sonhado para Santa Catarina. Para navegar velozmente os mares da crise, é necessário ter um casco flexível e resistente, máquinas potentes e confiáveis, combustível suficiente para viagem, velas e mastros que suportem os ventos mais assustadores, leme e sistemas de controle absolutamente precisos. Tudo isso, no entanto, ainda não é suficiente se não houver um bom plano de navegação e um sistema de direcionamento que indique o melhor caminho.

É aí que entra o Programa Travessia, contando com ideias, experiência e o comprometimento das pessoas para estabelecer a forma mais rápida e segura de se atingir o objetivo. Ressalte-se que nenhum plano ou sistema de direcionamento funciona se as pessoas não possuem os princípios, conhecimento, capacidade de trabalho adequadas para fazer o barco navegar durante a crise, dar o exemplo e inspirar a tripulação, enfrentando as surpresas ao longo da jornada em direção ao futuro esperado.



Fonte:
Harvard Business
Review Brasil: A
competição na
era da IA - Edição
Fevereiro 2020 –
páginas 69, 71,
72, 74 e 75
hbrbe.com.br

Referências para a travessia...

O que é Complexidade e qual sua função?

Complexidade é um dos termos mais usados nos negócios, mas também um dos mais ambíguos. Mesmo nas ciências, esse termo tem diversas definições. Para nossos propósitos, diremos que são elementos diferentes (como tecnologias específicas, matérias-primas, produtos, pessoas e unidades de negócios) conectados de formas distintas entre si. Ambos os aspectos podem ser uma fonte de vantagem ou desvantagem, dependendo de como são gerenciados.

Vejamos os pontos positivos. Para começar, ter muitos elementos diferentes aumenta a resiliência do sistema. A empresa que depende de apenas algumas tecnologias, produtos e processos – ou cujo pessoal tem experiência e perspectivas semelhantes – não dispõe de muitas maneiras de aproveitar oportunidades e reagir a ameaças imprevistas. Além disso, a redundância e a duplicação que também caracterizam sistemas complexos geralmente oferecem mais capacidade de absorção de impacto e opções retirada.

Ecosistemas com elementos diversificados são mais *adaptáveis*. Em biologia, a diversidade genética é a fonte da seleção natural, o mecanismo de aprendizado da natureza. Nos negócios, à medida que muda o ambiente, novos produtos, serviços e recursos são necessários para tornar o desempenho sustentável – que são criados quando se re combinam os elementos existentes de maneiras novas. Por exemplo, a varejista de moda Zara apresenta estilos (combinações de componentes) que vão além das necessidades imediatas, permitindo identificar os produtos mais populares, criar uma seleção personalizada graças a eles e, como resultado, adaptar-se à moda em rápida transformação.

Outra vantagem conferida pela complexidade aos ecossistemas naturais é melhor coordenação. Isso ocorre porque, em geral, os elementos são altamente interconectados. Por exemplo, bandos de pássaros ou manadas de animais compartilham protocolos comportamentais que conectam os membros uns aos outros e permitem que se movam e ajam como grupo, e não como agrupamento descoordenado de indivíduos. Assim, obtêm benefícios como segurança coletiva e forrageamento eficaz.

Finalmente, a complexidade pode conferir inimitabilidade. Enquanto elementos individuais podem ser facilmente copiados, é difícil replicar as interrelações entre vários elementos. Um exemplo é a tentativa de Apple, em 2012, de competir com o Google Maps. A Apple subestimou a complexidade do produto da Google, o que a levou a falhas embaraçosas nas versões iniciais de seu aplicativo de mapas. Consequentemente, a empresa teve que lutar.

O mesmo se aplica às empresas: se sua estratégia é difícil de compreender em virtude da complexidade, os rivais se esforçam para imitá-la, e isso beneficia a empresa.

Como encontrar o equilíbrio. Felizmente, a complexidade descontrolada não é inegável. Algumas empresas recomendam as seguintes estratégias – muitas das quais têm paralelos na natureza – para mitigar o crescimento da complexidade:

Crie estruturas modulares. Organismos complexos e robustos têm estrutura modular: cada parte funcional opera com certa independência do resto.

Use princípios operacionais simples e comuns. Normalmente, as empresas introduzem ideias, métodos e estruturas novas em resposta às demandas que surgem.

Incorpore um viés de mudança. A natureza tem viés de mudança enraizado em sua programação reprodutiva; elementos e conexões estão em constante evolução por mutações e recombinações.

Relaxe o controle. Os seres humanos têm propensão natural a exercer controle. Mas, especialmente para problemas complexos ou dinâmicos, uma solução emergente costuma ser superior a uma projetada e microgerenciada.

Deixe o mercado julgar. Como observamos, a natureza é governada pela mão invisível da seleção natural. Mutações de sucesso sobrevivem na natureza, e mutações sem sucesso não.

Otimize globalmente. Nos organismos naturais, as células saudáveis não se multiplicam desnecessariamente, porque isso expulsaria outras células cujo funcionamento é necessário para sobrevivência do organismo.

Corrija, conserte e pode. A natureza tem mecanismos de reparo embutidos. Em nível celular, os anticorpos identificam e neutralizam matérias estranhas exógenas.

Os gestores podem preferir simplicidade à complexidade, mas a verdade é que, cada vez mais, a complexidade é necessária para a viabilidade e competitividade no dinâmico e imprevisível ambiente de negócios de hoje. Se seu setor é propenso a mudanças tecnológicas e rápida obsolescência, o pacote de resiliência, adaptabilidade, coordenação e inimitabilidade se torna mais atraente do que o pacote de eficiência, compreensibilidade, capacidade de gestão e previsibilidade. Manter a complexidade dentro dos limites produtivos, no entanto, é tarefa que exige enfrentar grandes desafios. Felizmente, podemos aprender com um punhado de empresas pioneiras – e com os sistemas biológicos – como aproveitar a complexidade de maneira sustentável.

**Santa Catarina
Referência em
Desenvolvimento Sustentável**

O Programa Travessia pretende se posicionar como uma verdadeira bússola para condução do momento atual, de grande crise e incerteza, para o novo cenário de sustentabilidade e superação, especialmente no contexto Catarinense. Diversas são as variáveis que poderiam ter sido escolhidos e os modelos conceituais que poderiam ter sido adotados para representar e apresentar esse programa. Como já referenciado anteriormente, o Travessia foi fruto do acúmulo de experiência dos vários atores envolvidos somado às recomendações e proposições nacionais e internacionais por parte de outros grupos extremamente qualificados seja no âmbito de consultorias especializadas, seja da academia, governo, empresas, grupos empresariais e entidades sem fins lucrativos.

Dessa forma, buscando equilibrar o objetivo de se ter uma mensagem simples, simbólica e ao mesmo tempo memorável com o compromisso de desdobrar um conteúdo consistente, relevante e transformador, foi escolhida a metáfora da bússola, que representa o instrumento de apoio e orientação para jornadas desafiadoras e as grandes travessias no mar, na terra ou no ar.

O sistema de referência da bússola, também da chamada Rosa dos Ventos, foi utilizado como ponto de partida na representação dos eixos principais do programa. Assim, foram estabelecidos alguns grandes níveis que passam a ser rapidamente descritos a seguir, já que na sequência passam a ser apresentados em detalhes. No centro da rosa dos ventos está a visão de futuro que é o elemento mais importante da mensagem e o propósito de toda a iniciativa.

A partir da Rosa dos Ventos nascem os quatro, objetivos estratégicos prioritários e os quatro direcionados fundamentais.

Os quatro objetivos estratégicos que constituem os pontos cardeais:

- Norte, reinvenção da economia.
- Sul, ambiente e pacto institucional.
- Leste, infraestrutura e infra sistemas.
- Oeste, capital, investimento e crédito.

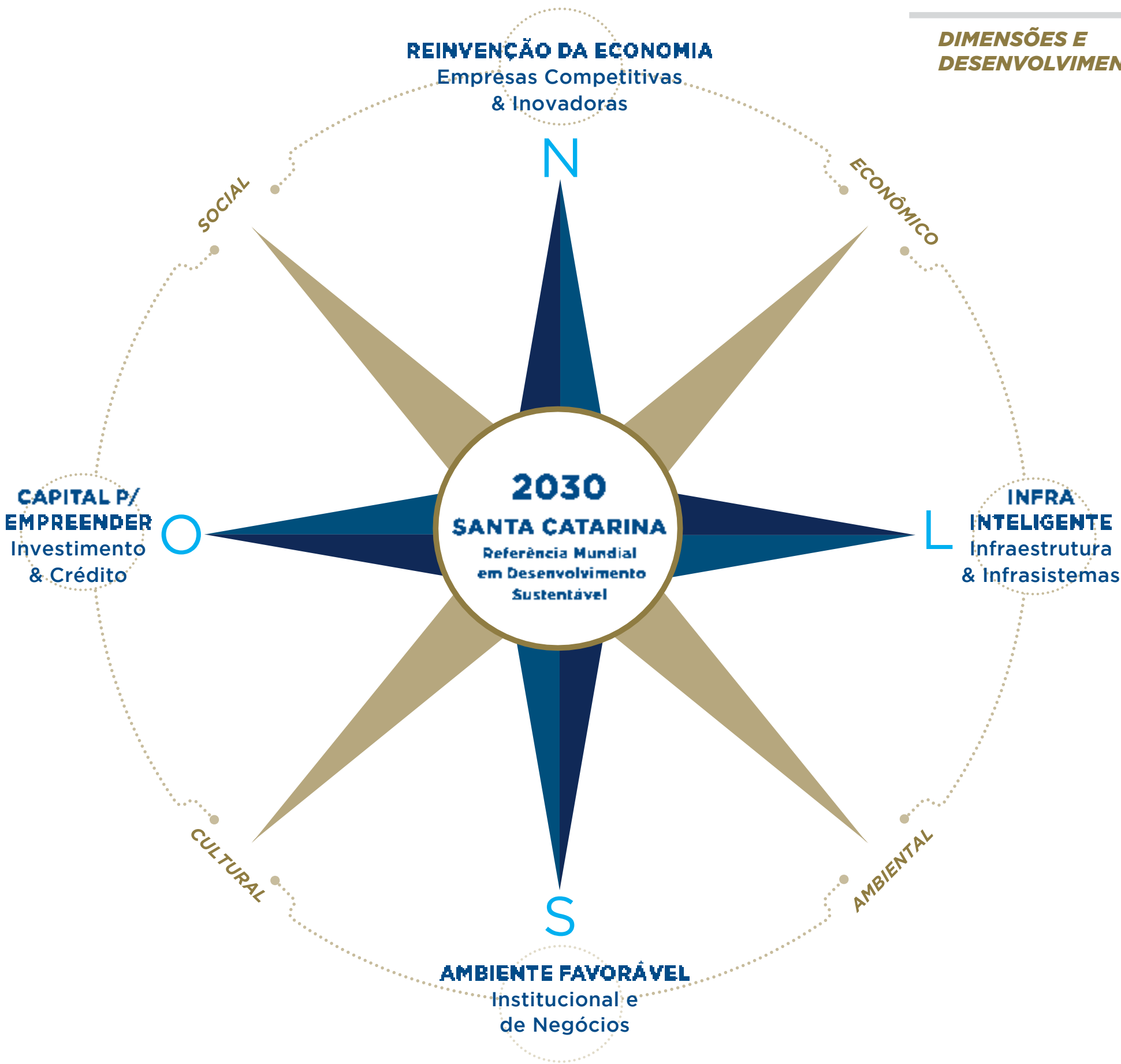
Os quatro direcionadores estratégicos, que formam os pontos colaterais da Rosa dos Ventos estão vinculados a visão e definem as dimensões do desenvolvimento sustentável que devem ser perseguidas: social, econômico, ambiental e cultural.

A partir dessa referência, são desdobrados quatro blocos vinculados a cada Objetivo Estratégico Prioritário, representados pelas flechas em prata e pelas flechas menores douradas. As flechas prata representam os Objetivos e Estratégias para cada um dos grandes blocos ou Estratégias Finalísticas Verticais. Enquanto as douradas menores representam as Estratégias Viabilizadoras Transversais.

A partir desse ponto, passa-se a descrever detalhadamente cada um dos quatro grandes segmentos do Programa Travessia a fim de, inclusive enumerar exemplos de projetos e planos.

**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

**DIMENSÕES E
DESENVOLVIMENTO**



Elementos Estruturais

Conforme mencionado, a figura da próxima página, apresenta os quatro grandes objetivos estratégicos do Programa Travessia, bem como as dimensões do conceito de referência em desenvolvimento sustentável a serem adotados para Santa Catarina.

Vale destacar neste momento a razão fundamental de escolha dos quatro grandes objetivos estratégicos e dimensões de desenvolvimento sustentável. A escolha da visão de futuro focada em referência, desenvolvimento sustentável se deve basicamente a crença de que o Estado de Santa Catarina pode e deve buscar uma saída desta crise, que seja diferenciada em relação a outros estados e mesmo países do mundo.

O estado conta com condições estruturais, ambientais, empresariais, técnicas e de recursos humanos que permite usar um planejamento voltado para o crescimento chamado em “V”, que reposicione o estado internacionalmente, aproveitando vantagens competitivas como: o fato de ser livre de febre aftosa, ter tradição exportadora, ser composto por empresas predominantemente nascidas no estado ao longo de sua história, ter distribuição geoeconômica bastante equilibrada, possuir mão de obra qualificada, disciplinada e empreendedora, contar com posicionamento geopolítico bastante favorável, contar com uma infraestrutura portuária referência nacional e mesmo internacional, apresentar um ambiente institucional de cooperação entre suas principais lideranças e entidades, entre outros.

Tendo-se como ponto de partida a visão de se tornar referência em desenvolvimento sustentável, apresenta-se abaixo da visão, os setores ou segmentos da economia que poderão e deverão ser desdobradas de forma integrada e harmônica, contemplando os diversos setores de economia no âmbito da indústria, comércio serviços e transportes, agro e micro pequenas empresas, dentre outros que possam vir a ser acrescentados. Este desdobramento visa ao mesmo tempo assegurar o conceito de integração e permitir o detalhamento e especificação de iniciativas de interesse e característica peculiar de cada segmento. Uma vez que se adota o conceito de desenvolvimento sustentável, é natural adotar as dimensões que garantem a visão de sustentabilidade, quais sejam: social, ambiental, econômico e cultural.

Trata-se de um conceito e de um modelo adotado por grandes entidades mundiais tais como a ONU, o Banco Mundial, e outras organizações nacionais globais e temáticas. Cada uma dessas dimensões naturalmente deve ser desdobradas em indicadores a fim de permitir a avaliação correta e concreta daquilo que está sendo implementado e que está sendo conquistado. Finalmente chega-se a justificativa dos quatro elementos escolhidos como objetivos estratégicos prioritários.

Considerando-se que se trata de um programa de mudança focado preponderantemente na atividade empreendedora, adotou-se como norte direcionador de todas as iniciati-

vas com o objetivo de promover a reinvenção da economia focando-se em empresas competitivas e inovadoras, já que há uma crença e uma convicção de que o desenvolvimento sustentável se faz fundamentalmente por meio da atividade empreendedora que transforma conhecimento, ideia, energia, trabalho, iniciativa, visão em resultados em benefício do ser humano e da sociedade como um todo.

Como forma de fundamentar e apoiar essa convicção, a escolha para o sul da bússola foi o ambiente Institucional e de negócios favorável que essencialmente visa assegurar ratificar a importância e de que haja todo o conjunto de elementos institucionais regulamentadores, legislativos, projetos, programas e lideranças comprometidas e engajadas na criação de fatores que impulsionam de forma permanente e significativa o desenvolvimento dos negócios e o fortalecimento da iniciativa empreendedora.

Para viabilizar “a norte e o Sul” surgem então os objetivos estratégicos facilitadores que contemplam temas fundamentais para, no contexto da retomada da economia e da superação da pandemia, contribuir de forma relevante para o desenvolvimento das empresas e o aproveitamento e fortalecimento do ambiente institucional de negócios favorável.

Dessa forma, também observando a experiência de diversos países ao longo da história, foram escolhidos dois objetivos típicos de situações como a que vivemos e que contempla essencialmente o tema da infraestrutura a leste e do investimento do capital ao oeste, dois elementos fundamentais para dinamizar a economia, injetar recursos, criar empregos e possibilitar novas perspectivas que promovam o desenvolvimento, o crescimento acelerado e o desenvolvimento sustentável de uma determinada economia.

É importante observar que, conforme a costumeira analogia que se faz das economias e dos países com as aves poderosas como as águias e os falcões, não há como determinar quais os eixos são mais relevantes e qual eventualmente pode ser negligenciado. Ao contrário, cada variável tem seu papel chave e representa um pedaço do conjunto completo e sistêmico que garante o “voo da águia”.

Olhando em perspectivas diferentes, cada ponto cardeal ou colateral pode ser representado como, por exemplo, uma cabeça da águia, no norte, que direciona o voo, mas que não atinge a presa se não voltar com as garras no Sul no lado do oposto, bem como não consegue voar se não contar com as duas asas cada um dos lados direito e esquerdo, atuando de forma forte, sintonizada e complementar.

Uma ave sem a capacidade de direcionar seu voo representado nos olhos e na cabeça sem as garras para garantir a subsistência e sem as asas, ambas saudáveis e fortes para voar, vai perecer de forma lenta ou rápida dependendo do estágio em que se encontra do ponto de vista de saúde.

Assim, fazendo-se a analogia para a situação do Brasil ou de Santa Catarina, a Bússola representa a águia que precisa ter cada um dos seus pontos de referência fortes e equilibrados para garantir o máximo de sucesso na travessia diante dos desafios, perigos e ameaças que serão encontradas. Com base nessas referências passa-se então a desdobrar os diversos blocos do Programa Travessia.

Com relação aos objetivos estratégicos prioritários, os mesmos serão tratados de forma específica nos próximos blocos.

Cabe então dedicar uma atenção especial as dimensões estratégicas das flechas douradas vinculadas diretamente ao conceito de Santa Catarina referência em desenvolvimento sustentável.

Tais dimensões envolvem essencialmente indicadores chave para se avaliar o grau de referência e desenvolvimento sustentável de uma nação, estado, cidade ou mesmo organização: social, econômica, ambiental e cultural. A escolha dessas dimensões foi baseada na lógica de comparação com países de referência.

A visão de futuro de uma Santa Catarina referência mundial em desenvolvimento sustentável foi construída com base em referências de países que possuem indicadores sociais econômicos ambientais e culturais que se destacam no âmbito Mundial e que possuem características e dimensão população cultura e padrão econômico social alinhados com aquilo que já é Santa Catarina hoje ou que pretende ser no futuro.

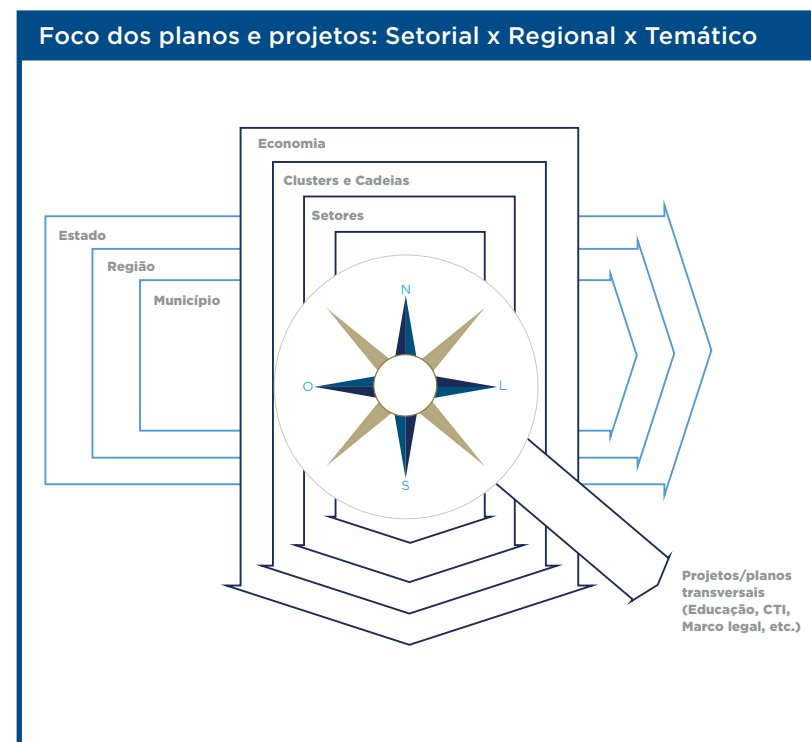
Nesse sentido, com base em mais de 30 relatórios e rankings de análise de competitividade de negócios, desenvolvimento humano, desenvolvimento sustentável, inovação, educação, infraestrutura, entre outros.

Um dos elementos direcionadores mais importantes são os objetivos de desenvolvimento de sustentabilidade econômica, que contemplam diversos aspectos relacionados aos direitos humanos, qualidade de vida, preservação do meio ambiente e desenvolvimento econômico e que são considerados parâmetros cada vez mais relevantes por parte do órgão e fomento do mundo todo.

Uma vez definida a visão de futuro, os objetivos e direcionadores estratégicos, as estratégias finalísticas e viabilizadoras, conforme representado na Rosa dos Ventos do Programa Travessia, apresentada na figura a frente, pode-se então desdobrar os projetos e planos tático e de ação visando a execução e a geração de resultados. Tais projetos e planos podem se caracterizar por uma predominância de uma das três dimensões abaixo:

- **Foco regional** - com ações voltadas para regiões, cidades e território.
- **Foco Setorial** - Orientado para o desafio dos diversos Setores empresariais.
- **Foco Temático** - Contemplando um assunto prioritário de caráter técnico ou institucional.

A partir da definição da estrutura do programa, passa-se a descrever e caracterizar cada um de seus elementos.





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



REINVENÇÃO DA ECONOMIA

A recuperação da economia de Santa Catarina prevê uma estratégia de reinvenção da economia abrangendo os setores da indústria, comércio, serviços, agro e todas as áreas que, de alguma forma, promovem a ativação da sociedade. Essa reinvenção passa pelo investimento forte, pela dinamização de setores portadores de futuro, intensos em tecnologia, como também no fortalecimento de setores tradicionais da região, como a indústria, precisa se reposicionar diante das oportunidades e também das ameaças geradas pela pandemia. Naturalmente, esse objetivo complexo e difícil que precisa ser apoiado por diversas medidas investimento de educação, conhecimento, qualidade, produtividade e por uma busca constante do mercado internacional, a fim de posicionar de fato Santa Catarina como um dos principais players mundiais, tanto pela presença de empresas nascidas localmente, como pela presença de grandes empresas nacionais e internacionais.

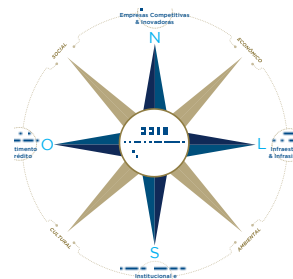
Todo o plano está baseado na lógica de que haverá o equilíbrio e que o novo cenário possível de crescimento estabilidade exigirá um equilíbrio no mínimo entre os aspectos ambientais, sociais e econômicos da sociedade, envolvendo diversos atores públicos e privados, nacionais e internacionais no sentido de agregar conhecimentos e experiências e, ao mesmo tempo, possibilitar a geração de novas ideias e implementação de projetos que permitam caracterizar Santa Catarina como uma referência na área.



INFRA INTELIGENTE

A avaliação dos planos de recuperação econômica das grandes crises históricas vem demonstrando claramente que o investimento em infraestrutura é uma das estratégias mais bem-sucedidas para recuperação das economias. Além de ser um forte gerador de empregos e um ativador das diversas cadeias da economia, a infraestrutura fortalece a competitividade dos demais setores. Isso fica ainda mais evidenciado no âmbito de Santa Catarina, onde a infraestrutura carece há muitos anos de investimentos fortes para prover a indústria, comércio e serviços, das condições de competitividade para permitir atuação de forma agressiva, tanto no mercado nacional, quanto especialmente no mercado internacional.

Cabe ainda ressaltar que a infraestrutura se compõe dos chamados aspectos físicos, como: estradas, energia, portos, ferrovias, linhas de transmissão e telecomunicação. Inclui-se também os infra sistemas contemplando aspectos de: logística, tecnologia da informação, cyber security e outros fundamentais para prover as condições adequadas tanto aos cidadãos, quanto as empresas.



CAPITAL PARA EMPREENDER

De nada adianta um planejamento adequado na área empresarial e os planejamentos para implantação de infraestrutura adequada ao Estado, se não há recursos para investimento de maneira rápida, acelerada e impactante.

O objetivo estratégico de investimento visa alavancar o capital da poupança privada e a capacidade investimento público, e também o que tem surgido mais recentemente do capital impacto ou do capital social para promover de maneira integrada e composta, segundo o que se chama de *blender finance*, projetos de investimentos que podem promover as transformações dentro de uma determinada região. Santa Catarina precisa ser muito mais agressiva no sentido de buscar esses capitais a fim financiar a sua infraestrutura, a reinvenção da indústria e a própria criação de um ambiente mais favorável aos negócios.



AMBIENTE FAVORÁVEL

Ambiente favorável aos negócios é também possuir as características que levam a um ambiente favorável à saúde, inovação, finanças e projetos sociais e todo um conjunto de iniciativas que faz parte do complexo e entrelaçado, meio, que compõem a sociedade brasileira mundial e catarinense. Desta forma para viabilizar esse ambiente será necessário um pacto institucional que envolvam os diversos atores da sociedade, atuando de forma sinérgica e rápida, deixando de lado interesses os próprios e colocando verdadeiramente acima todos os interesses a necessidade de transformar o Estado e de permitir o seu avanço rápido e seguro.

A retomada do posicionamento e do crescimento bem como a construção de Santa Catarina referência em desenvolvimento, exigirá a criação de diversos mecanismos, instrumentos e conceitos que vem sendo discutidos há anos para facilitar o desenvolvimento dos negócios e a realização dos planos das empresas de todos os portes e setores. Esse ambiente favorável será muito difícil de ser construído especialmente considerando as consequências negativas geradas pela recessão mundial que deve ser provocada por conta da pandemia do novo Coronavírus. Entretanto, cabe a sociedade brasileira discutir abertamente fatores que afetam e colaboram com a construção desse ambiente favorável e implementá-los de forma rápida e objetiva.



DIMENSÕES DE DESENVOLVIMENTO



ECONÔMICO

A dimensão econômica da visão de futuro de se tornar uma referência em desenvolvimento sustentável é fundamental para estabelecer as bases de sustentação dos investimentos nas áreas sociais, ambiental e cultural. O desenvolvimento como um todo e particularmente o desenvolvimento econômico depende claramente da atividade empreendedora, portanto, é natural que uma dimensão fundamental do Programa Travessia seja a busca de indicadores econômicos cada vez mais significativos, constantes e progressivos.

Assim, cada dimensão está associada ao propósito de implementar um conjunto de ações visando tornar Santa Catarina uma referência Mundial em desenvolvimento econômico, no que se refere a crescimento do PIB, PIB per capita, renda per capita, rentabilidade das empresas, taxa de crescimento das empresas, grau de competitividade do Estado, grau de competitividade das empresas, crescimento de exportações, taxa de valor agregado dos produtos, grau de excelência das empresas e produtos, e reconhecimento da marca Mundial da economia Catarinense.



SOCIAL

O desenvolvimento social é uma medida de progresso e civilização de um país ou de um estado e precisa ser perseguido constantemente como forma de atender as necessidades das pessoas. É o próprio propósito do estado e da sociedade que é preservar e permitira evolução permanente, segura do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas.

O foco principal será na área de saúde, educação, segurança, nível de resistência e resiliência à pandemias e riscos biológicos e sanitários, nível de qualidade da infraestrutura para educação saúde e segurança, práticas adotadas na área de educação saúde segurança, nível de qualidade da gestão do estado no que se refere à serviços e recursos públicos, grau de participação e consciência do povo no processo decisório, na construção da democracia e nível de participação das entidades da sociedade nas decisões do estado.



AMBIENTAL

A variável ambiental deixou de ser há muito tempo apenas no aspecto filosófico e ideológico e passou a ser uma necessidade de sobrevivência do ser humano na terra e o fator de competitividade inquestionável das empresas para atuação em mercados cada vez mais conscientes e exigentes em relação ao cumprimento de metas e de restrições ambientais.

O objetivo é ser referência em termos de emissão de carbono, preservação das reservas naturais de água, vegetação e outros, práticas desenvolvimento sustentável, adoção de tecnologias de sustentabilidade nas empresas, desenvolvimento de setores de ponta na produção de soluções e Tecnologias voltadas para sustentabilidade no mundo. Aplicação de sistemas, tecnologias e práticas sustentáveis em cidades e no próprio estado especialmente na área de saúde segurança e educação.



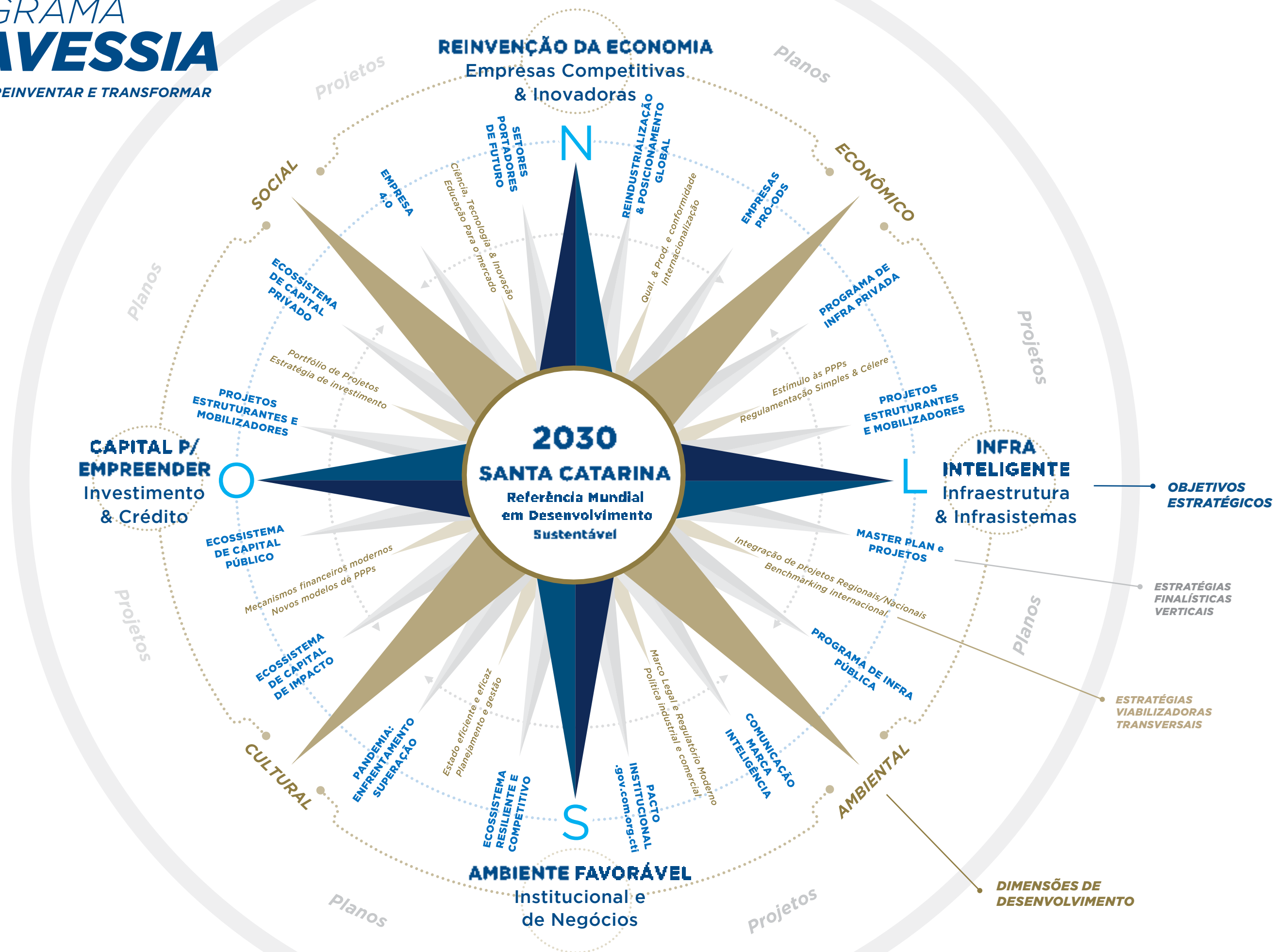
CULTURAL

A dimensão cultural e conceito de desenvolvimento sustentável tem por objetivo contemplar os demais aspectos relevantes para o ser humano e para as comunidades do planeta. Trata-se da preservação do conhecimento e do desenvolvimento e geração de novos conhecimentos científicos, tecnológicos, artísticos, locais, folclóricos e de sabedoria popular, que refletem a evolução do ser humano.

Aspectos como evolução da educação, preservação de sítios históricos, registro do conhecimento das pessoas, valorização das artes nas suas diversas dimensões, investimento em pesquisa, educação e ciência e tecnologia, entre outros fatores relacionados, compõe um conjunto de variáveis chave para assegurar desenvolvimento e o progresso cultural almejado pelas metas, pelos objetivos do desenvolvimento de sustentabilidade da ONU, os quais fundamentam a proposta de visão de futuro para o Programa Travessia.

PROGRAMA TRAVESSIA

MOBILIZAR, REINVENTAR E TRANSFORMAR



4. REINVENÇÃO DA ECONOMIA EMPRESAS COMPETITIVAS & INOVADORAS

*“Em épocas como esta, não é um fracasso
deixar de realizar tudo o que podemos sonhar.*

*Fracasso é deixar de sonhar
tudo o que podemos realizar”*

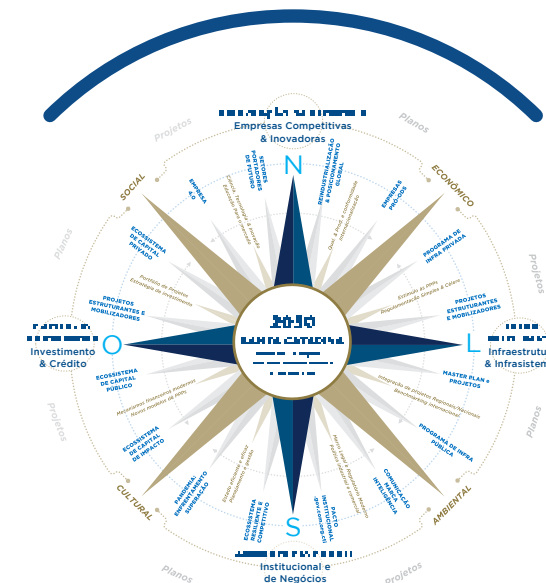
Dee Hock



ACESSE AQUI
BIBLIOGRAFIA
DESTE CAPÍTULO

“A única coisa a se temer é o medo”

Franklin Roosevelt



Reinvenção da Economia

Este módulo do Travessia pode ser entendido como grande foco do programa no que diz respeito ao desenvolvimento da atividade empresarial e empreendedora. Aqui estão as bases para se entender os motivos e os objetivos dos futuros projetos e ações relacionados ao setor empresarial. Para tanto, é importante que se tenha a perspectiva de uma visão de mundo ampla e ao mesmo tempo detalhada, que parte das noções de relevância, características sistêmicas estruturais e locais de cada país, relações e inter-relações globais e tem consequências na forma de objetivo, estratégias e ações assumidas por parte de cada país. A figura a seguir ilustra o tamanho e o percentual das economias mundiais, chamando atenção para alguns países que desempenham um papel extremamente relevante para orientar o projeto que vem a frente.

Com base nessa análise, passa-se discutir alguns aspectos que influenciam decisivamente as proposições de objetivos e estratégias associadas a esse módulo começando pela análise da produtividade, ilustrando diversos países da OECD, detalhado o PIB dos países, o PIB per capita e o número de horas trabalhadas por ano e o produto interno per capita por hora trabalhada ano que deixa muito claro a posição bastante desfavorável do Brasil como a produtividade e PIB per capita baixa, um volume

de horas trabalhadas no padrão de países desenvolvidos e conseqüentemente uma relação de PIB per capita hora trabalhada extremamente baixa em relação a todos os outros países. Apesar de ser uma notícia negativa a boa notícia que diversos países muito parecidos com o Brasil já conseguiram superar os desafios iniciais e apresentam resultados bastante satisfatórios, incluindo vários dos que compõem o índice SANI Catarina.

O desafio, portanto, é trabalhar fortemente para superação de patamares relacionados com os vários indicadores de desenvolvimento sustentável normalmente adotados internacionalmente no sentido de enfrentar de forma estratégica as principais forças concorrentes e aproveitar as oportunidades geradas pela própria pandemia. É importante analisar o quadro a seguir que mostra a evolução ao longo de 40 anos do papel que a China, que passou a fornecer produtos manufaturados no âmbito mundial. E fica claro a transição do papel predominante dos Estados Unidos como grande fornecedor de manufatura na época dos anos 80 para uma predominância claramente a favor da China já nesse final da segunda década do século 21.

Sabe-se que diversos fatores influenciaram este processo, destacando-se as condições facilitadas para implantação

de plantas de manufatura na China, mas também se sabe que ao longo desses anos o país agregou outros fatores competitivos que vão desde a formação de mão de obra, educação e inovação, sofisticação técnica e a criação de mecanismos cada vez mais adequados de segurança jurídica e agilidade para negócios. A consequência disso é o desenvolvimento de uma posição conforme apresentado abaixo, com destaque não somente da sua capacidade produtiva, mas na de outros países particularmente aqueles próximos, rivalizando com outras forças manufatureiras industriais e econômicas como Alemanha e, naturalmente, os Estados Unidos.

Nesse ponto, especialmente considerando os aspectos geopolíticos e econômicos resultantes da crise do Coronavírus, vale a pena destacar o papel que o Brasil ocupa muito próximo do México na América Latina como uma força local que possui características potencialmente vantajosas para assumir um papel relevante no processo de Dual Sourcing, ou de fornecimento alternativo que vem sendo adotado por empresas e países a partir da crise do Corona como alternativa ao fornecimento pela China.

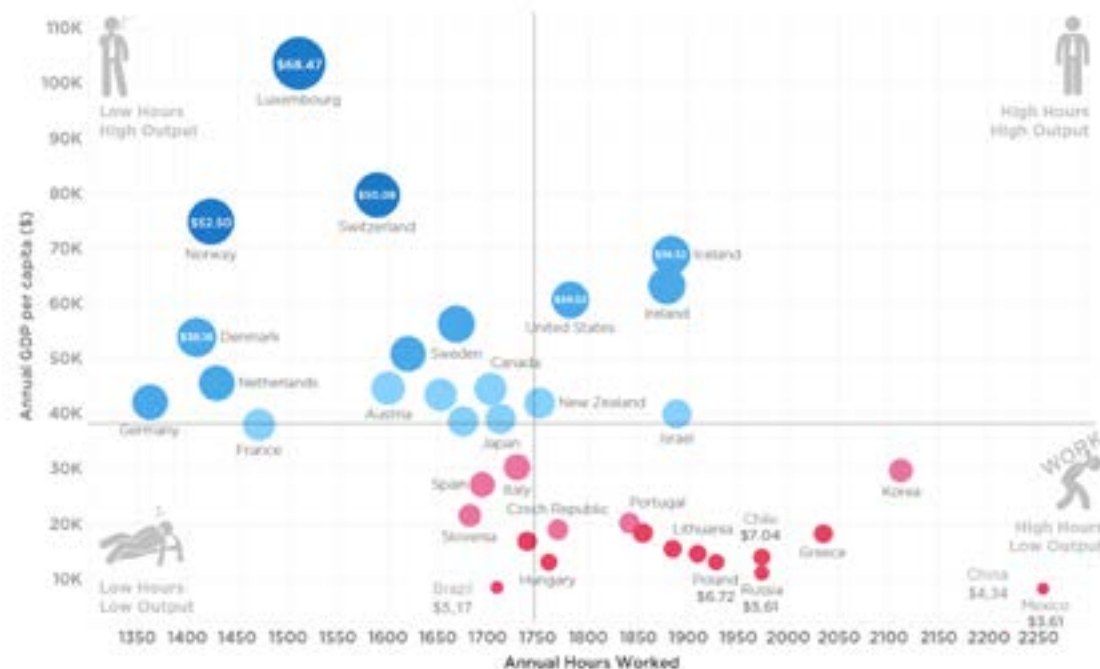
Com base nessas perspectivas, experiências, boas práticas e estratégias adotadas pelos países que compõem o SANI Catarina, é possível imaginar uma economia Catarinense fundamentada em fatores de competitividade que permitam a reinvenção da indústria, do agronegócio, dos transportes, do comércio, serviços e do próprio segmento das pequenas empresas. De maneira a gerar negócios cada vez mais competitivos, tanto em setores de ponta quanto em áreas que devem ser reposicionadas para aproveitar as tendências de nacionalização, tão bem sintonizadas com os movimentos inevitáveis e cada vez mais comprovados como, por exemplo, indústria 4.0 e o alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável do milênio. Esse cenário permite analisar a situação do Brasil e de Santa Catarina buscando estabelecer objetivos a serem alcançados.

A Produtividade Mundial: PIB per capita X Horas trabalhadas ano X PIB per capita/ Horas Trabalhadas

The World's Productivity 2017

Productivity Per Person Per Hour

> \$40 \$30 - \$39.99 \$20 - \$29.98 \$10 - \$19.99 \$0 - \$9.99



Productivity Per Person Per Hour (Selected 35 Countries):

Article and Sources:
<https://howmuch.net/articles/worlds-most-productive-countries>
 International Monetary Fund; Organisation for Economic Co-operation and Development.

howmuch.net

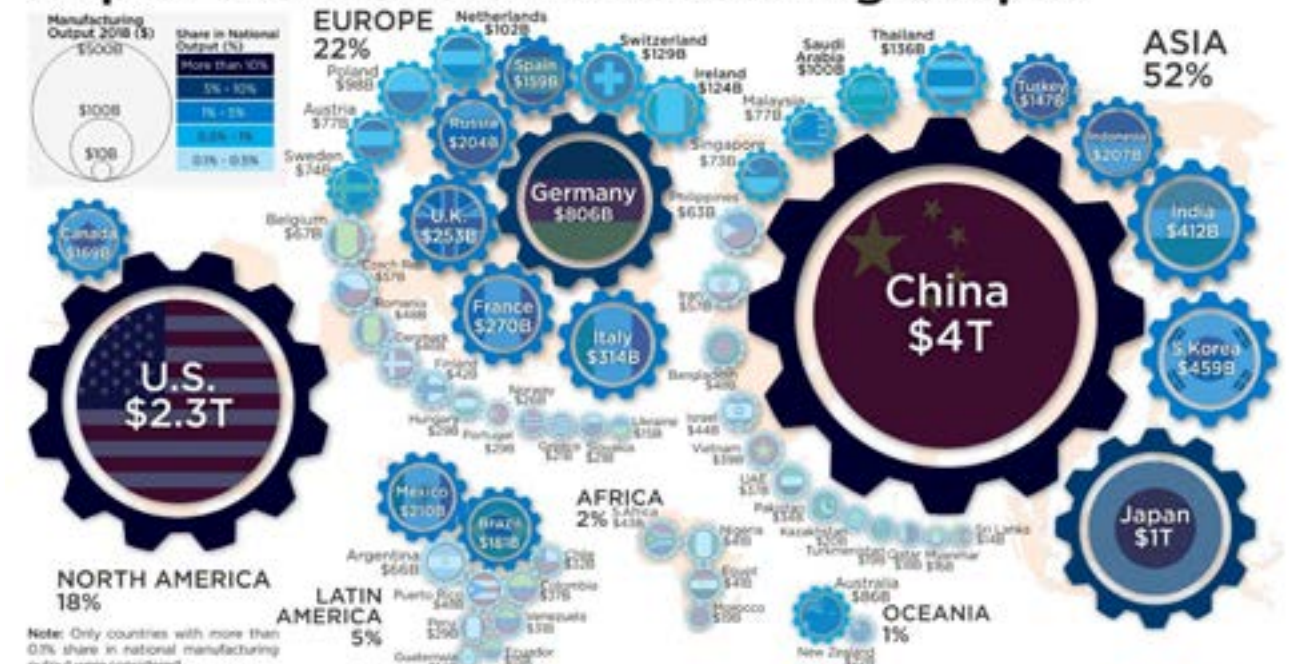
A mudança do eixo da manufatura Mundial

Trade Timelapse: USA vs. China Each Country's Biggest Trading Partner by Year (1980 vs. 2018)



Produção industrial do mundo: Os grandes Clusters continentais

Map of the World's Manufacturing Output



Article and Sources:
<https://howmuch.net/articles/map-worlds-manufacturing-output>
 United Nations Statistics Division - <https://unstats.un.org/>

howmuch.net

Analise Setorial e de Cadeias Produtivas

A reinvenção da economia pressupõe um processo de análise dos setores beneficiados ou prejudicados de maneira mais forte por toda a crise econômica, consequente da crise de saúde e visa contribuir com a definição de uma estratégia de desenvolvimento econômico baseado no empreendedorismo que possa gerar o máximo de resultado. Essa reinvenção, portanto, deve considerar as capacidades atuais e as oportunidades de futuro possivelmente viabilizados por diversas estratégias de apoio conforme apresentado na figura a base do documento.

Os inúmeros estudos e análises setoriais e regionais realizados desde o início da pandemia indicam claramente alguns setores que foram fortemente prejudicados, outros setores estão conseguindo sobreviver de maneira razoavelmente equilibrada mas com diversas restrições e até alguns setores que eventualmente tiveram vantagem com a crise por características específicas associadas a estratégia de isolamento social e a própria necessidade de enfrentamento e cura das doenças. Entre tais setores beneficiados encontram-se os segmentos de alimento e de saúde que naturalmente foram menos impactadas e até encontraram novas oportunidades, bem como demandas imediatas por conta das próprias mudanças e demandas geradas pela crise.

A análise das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos ou do comportamento de rentabilidade, crescimento, decréscimo de vendas, recessão e outras realizadas pelos inúmeras consultorias e entidades financeiras mercadológicas comerciais e mundiais variam de caso para caso e precisam ser analisadas dentro de perspectivas locais e características específicas de países e estados.

Entretanto, é claramente observável determinadas coincidências que são inequívocas e inquestionáveis e que indicam tendências naturais acerca dos segmentos que podem aproveitar as vantagens da pandemia e dos segmentos que serão fortemente prejudicados.

O fato, no entanto, é que o chamado novo normal impacta praticamente todos os segmentos, exigindo de todos uma capacidade de resposta e uma velocidade de adaptação extremamente altas, a fim não somente de atender os consumidores, clientes e a sociedade como um todo, mas também contribuir com a superação das ameaças e desafios representados pela academia.

Essas necessidades levam a reflexão sobre a importância de um processo de reinvenção, palavra relativamente nova no mundo dos negócios, mas que tem sido cada vez mais utilizada para representar uma mudança radical, em princípios organizacionais que envolvem desde a mudança do modelo de negócios à renovação dos portfólios de produtos e a entrada em novos mercados. Dessa forma, não há como evitar de que o Programa Travessia seja norteado por uma forte estratégia de reinvenção da economia Catarinense, contemplando os diversos setores e segmentos em regiões do Estado.

Para orientar esse processo de reinvenção é importante perceber o que já tem sido feito alguns anos por algumas economias dinâmicas do mundo e que acabam sendo bastante coincidentes e sintonizados com as necessidades que agora se apresenta. Conforme destacado nas figuras abaixo, países como China, Alemanha, Estados Unidos e continentes inteiros como a Europa, tem desenvolvido programas estruturantes de reinvenção de suas economias especialmente

no setor industrial com consequências imediatas para o setor comercial e de serviço, bem como de infraestrutura. A China por exemplo estabeleceu claramente os segmentos de mercado que considera mais estratégicos ou também chamados portadores de futuro tanto no ponto de vista tecnológico como de mercado. Ao mesmo tempo estabeleceu metas de posicionamento global de sua economia diante dos concorrentes internacionais algo de que também pode ser encontrado nos documentos de referência da Comunidade Europeia, da Alemanha e dos Estados Unidos. Em geral todos esses países ou regiões buscam encontrar novos caminhos para se tornarem mais competitivos e para enfrentar a pressão dos concorrentes frente a necessidade de redução de custo, mão de obra qualificada, geração de novos mercados com potencial do consumo. Ao se observar e analisar esses documentos sobre a perspectiva da situação brasileira chega-se a duas conclusões de inevitáveis. Estamos bastante atrasados em relação a esses países no que se refere ao planejamento e implementação de ações sistêmicas que garantam o posicionamento mais competitivo e a manutenção dessas condições de concorrência no médio e longo prazo outro. Por outro lado, a outra conclusão é de que país, apesar de tudo, apresenta uma estrutura econômica bastante robusta em setores essenciais como agronegócio e o financeiro sistema financeiro, indústria, sistema de transportes e comércio em geral. Parece contraditório mas o fato é que o Brasil efetivamente conta com uma economia bastante diversificada e relativamente estruturada que sofre para sobreviver e que tem dificuldade para crescer em função de uma burocracia complexa e prejudicial aos negócios, uma regulamentação insegura com segurança jurídica e penalização da atividade empreendedora e por uma cultura de corrupção e ineficiência que muitas vezes atinge também o próprio setor empresarial criando amarras e lastros que dificultam a sua evolução e crescimento contínuo.

Com base nessas referências foram estabelecidas uma série de recomendações no contexto do Programa Travessia associadas ao grande objetivo estratégico da reinvenção da economia. Do ponto de vista do posicionamento dois fatos são fundamentais: e configura as estratégias finalísticas imediatamente ao lado do objetivo estratégico: **setores portadores de futuro e reindustrialização/reposicionamento global.**

Os setores portadores de futuro representam aqueles segmentos que precisam ser estimulados para que o país atinja novos patamares de valor agregado de seus produtos e consiga manter padrões de concorrência e competitividade especialmente em produtos de caráter complexo e soluções em serviços sofisticados.

Políticas Públicas Industriais



Referências para a travessia...

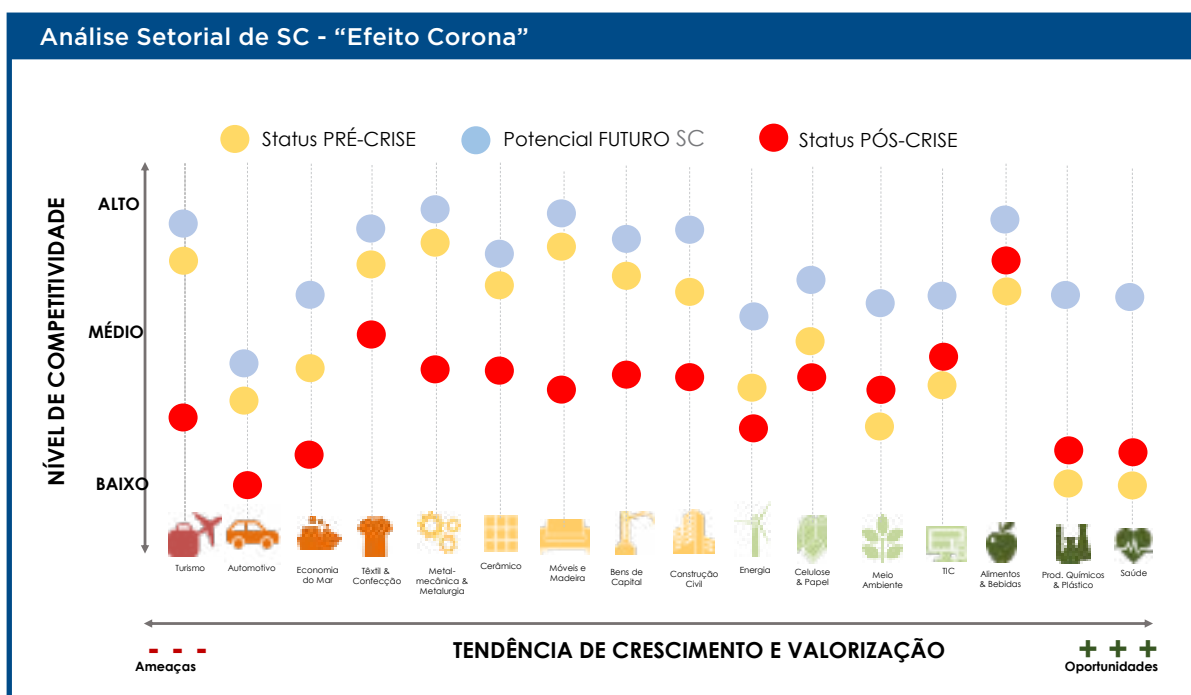
PDIC 2022

O Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense (PDIC), foi idealizado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) em 2012, com o objetivo de ampliar a competitividade de diversos setores industriais do estado.

Foram desenvolvidas 16 Rotas Estratégicas para os setores industriais considerados os mais promissores da economia catarinense e com potencial para induzir o desenvolvimento estadual. As Rotas Estratégicas Setoriais são o resultado de um planejamento participativo que definiu as visões de futuro para cada um dos setores priorizados, os fatores críticos para alcançar a visão, a agenda de ações de curto, médio e longo prazo, as tecnologias-chave e os mapas com as trajetórias planejadas para atingir o futuro desejado. Os fatores estruturantes que norteiam as Rotas Setoriais são Inovação e empreendedorismo, Capital humano, Internacionalização, Infraestrutura, Saúde e Segurança, Mercado e Investimento e Políticas públicas.

Os setores prioritários do PDIC são: Agroalimentar, Bens de Capital, Celulose & Papel, Cerâmica, Construção Civil, Economia do Mar, Energia, Indústrias Emergentes, Meio Ambiente, Metalmeccânico & Metalurgia, Móveis & Madeira, Produtos Químicos & Plásticos, Saúde, Tecnologia da Informação e Comunicação, Têxtil & Confecção e Turismo.

Um dos pilares do PDIC é o estímulo ao desenvolvimento econômico regional, com base no ecossistema local. Para tanto, o Programa promove a articulação entre o governo, a iniciativa privada, o terceiro setor e a academia, no intuito de identificar oportunidades de negócios e inovação para a indústria catarinense. A convergência de esforços dessa rede de atores gera um diferencial competitivo e posiciona o estado em lugar de destaque nos âmbitos nacional e internacional.



Ameaças e oportunidades que afetam os diversos setores industriais

Tourism/travel, airlines and retail industry are struck first with strong exposure to short-term liquidity and profitability challenges

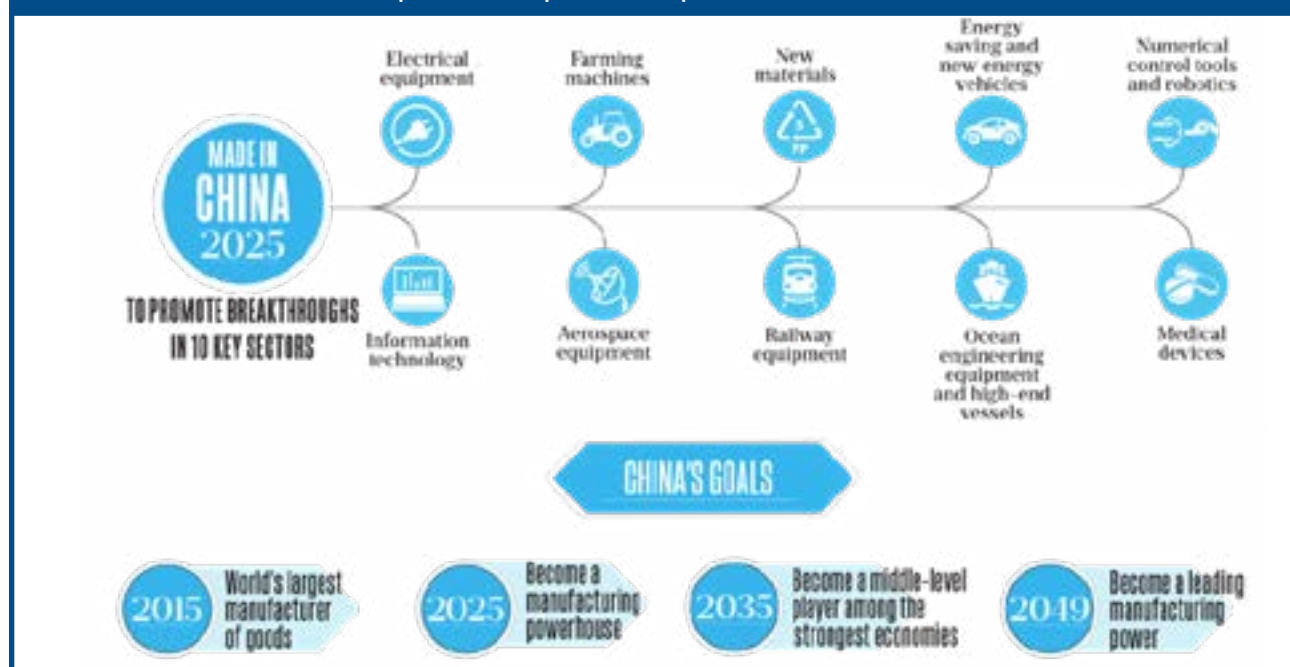


Reindustrialização e reposicionamento global está associada a tendência natural denominada de dual sourcing, que representa a tendência pós-pandemia, de que muitos países passaram a oferecer outro fornecedor estratégica de seus bens serviços além dos normalmente fornecidos pela China e seus aliados. A pandemia ensinou que a dependência estratégica de um fornecedor líder pode ser extremamente prejudicial e desvantajosa. O Brasil, seja pela sua estrutura econômica, industrial, relativamente moderna e competente, seja pela sua história institucional, cultural e diplomática, possuiu condições de assumir um papel extremamente relevante e estratégico nesse novo alinhamento global, podendo vir a ser uma grande alternativa e provedor de serviços e soluções, especialmente se considerarmos a importância dos aspectos de isolamento da pandemia e de estrutura sanitária.

Para viabilizar esses dois objetivos estratégicos prioritários é fundamental a existência de duas ações complementares de apoio as quais estão diretamente associadas a contemporaneidade é a necessidade de padrões cada vez mais elevados de concorrência, competitividade e inovação: **conceito de empresa 4.0 e o alinhamento com os objetivos de desenvolvimento de sustentabilidade da ONU.**

O conceito da empresa 4.0 já vem sendo alvo de intensos estudos e debates ao longo dos últimos dez anos e essencialmente visa estimular os negócios, a tirarem cada vez mais vantagem das suas facilidades, soluções e ferramentas geradas no contexto da tecnologia da economia digital contemplando desde a microeletrônica, software, computação, internet, big data, lot, analytics, inteligência artificial, entre outros.

Setores industriais de futuro priorizados pela China para 2025



Conforme ilustrado na figura a seguir, as possíveis aplicações e soluções em facilidades representadas pela economia 4.0 podem se tornar efetivamente um fator de competitividade chave para aproveitar as oportunidades de nacionalização e reposicionamento e ampliação do setor de portadores de futuro.

Ao mesmo tempo, os objetivos de desenvolvimento sustentável, ilustrados abaixo, também representam uma tendência inexorável no mundo que precisa cada vez mais enfrentar os desafios da desigualdade e do aquecimento global e de outros fenômenos não naturais que estão comprometendo a vida no planeta a saúde de ecossistemas e, consequentemente gerando ameaças devastadoras para humanidade como um todo. Para facilitar a implementação das estratégias e dos objetivos estratégicos prioritários ressalta-se a necessidade de fortalecimento das estratégias de

apoio que contempla a ciência, tecnologia e inovação, como forma de gerar, devolver aprimorar e aplicar conhecimento em benefício na sociedade como um todo, a educação para o mercado no sentido de prover as empresas de mão uma obra com conceitos métodos e ferramentas educacionais completamente inovadores e distintos de maneira a torná-los de fato agentes de transformação sintonizados com a nova realidade, a promoção da qualidade e produtividade de maneira extensa, intensa e obcecada visando assegurar a construção de uma nova percepção de valor e de marca no produto e serviço brasileiro; e a internacionalização como fator de fortalecimento desse novo posicionamento de comunicação com a sociedade e o mercado. O segmento da bússola que ilustra essas estratégias prioritárias bem como estratégias facilitadoras é destacado na página a seguir e passa ser detalhado na sequência.

Indústria 4.0



Referências para a travessia...

Grandes Tendências mundiais de Tecnologia e Negócios

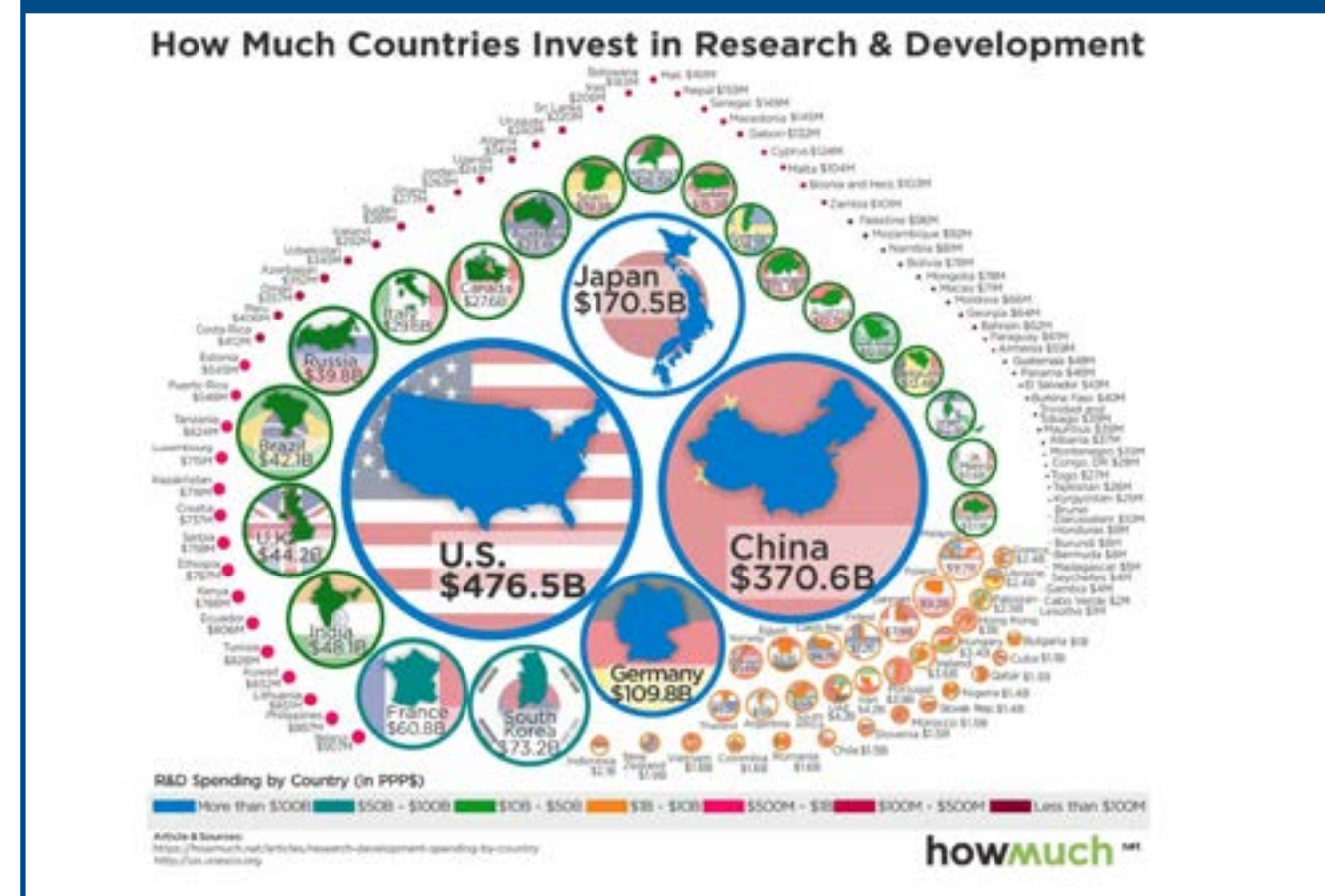
1. Economia Digital: migração para o digital. Concentração das vendas online em plataformas de marketplace, facilitando a prospecção de clientes, maior abrangência geográfica e centralizando as estratégias de marketing.
2. Educação a distância: Devem surgir novas plataformas ou serviços que conectam mentores e professores a pessoas que querem aprender sobre diferentes assuntos. E com o auxílio da inteligência artificial o aluno poderá ter uma experiência personalizada mais aderente ao seu estilo de aprendizagem.
3. Mudanças nos Hábitos do Consumidor: O aumento do desemprego e queda da renda das pessoas mudará os hábitos de consumo das pessoas, com aumento da demanda por bens de primeira necessidade e queda da demanda por bens de luxo.
4. Marketing de Causa: As marcas que estão fazendo algo para ajudar a população (mais carente) em meio à pandemia têm a preferência dos consumidores, ficando em evidência nas mídias digitais.
5. Home Office: O digital se consolidou, pois houve um aumento súbito na demanda por meios que permitam o desenvolvimento de relações a distância.
6. Casas Multifuncionais: Home Office virou regra, obrigando as pessoas a repensarem suas casas como sendo o novo escritório. Empresas e pessoas tem que se adaptar a essa nova realidade, com a socialização agora ocorrendo de forma virtual e com aumento da demandas por móveis de escritório para a organização do trabalho remoto.
7. Inteligência Artificial: A crise do Covid-19 tem acelerado as transformações tecnológicas nas empresas e a inteligência artificial (IA) tem um papel preponderante neste aspecto. A IA tem sido utilizada em novas áreas e de forma cada vez mais intensiva, como por exemplo: para testes de diagnóstico de Covid-19, rastreamento e previsão de concentrações populacionais em centros urbanos, automatização de processos na indústria etc.
8. Big Data: Para que a IA possa ser utilizada de forma eficiente nas empresas é preciso que haja uma organização das informações a serem consumidas pelos modelos matemáticos. Neste sentido, o Big Data é de extrema importância para viabilizar a implementação de diversas tendências tecnológicas, já que ele permite que uma grande variedade e volume de dados possam ser aproveitados em alta velocidade para a resolução de problemas de negócios.
9. Indústria 4.0: Crises como a gerada pela pandemia de Covid-19 aceleram o avanço tecnológico. A automação permite otimizar estoques e cadeias de suprimento, tornar o processo produtivo mais eficiente e mais seguro, pois reduz a circulação de pessoas nas plantas fabris e contribui para evitar contaminações.
10. Telemedicina: Por conta do Coronavírus, o uso da telemedicina na modalidade de teleconsulta foi autorizado, ou seja, atendimento remoto entre médico e paciente, durante a pandemia. Os recursos de voz podem complementar a telemedicina, assim como robôs e chatbots já fazem.

Fontes:

1. Euromonitor International. How Is covid-19 Affecting The Top 10 Global Consumer Trends 2020.

2. Gartner. Top CX Trends for CIOs to Watch

Quanto os países investem em Pesquisa & Desenvolvimento



Uma última observação extremamente relevante diz respeito às características e condições do país para a reinvenção da economia valorizando, potencializando e desenvolvendo as suas frentes de Ciência Tecnologia e Inovação, valorizado, simultaneamente o uso sustentável dos recursos ambientais. Os gráficos a seguir ilustram basicamente o nível de investimento de países em pesquisa e desenvolvimento e o status em relação à gestão e performance na área ambiental.

Apesar do enorme caminho que precisa ser trilhado pelo Brasil e Santa Catarina, observa-se que o nível de investimento em P&D é bastante relevante, chegando a superar países importantes como Rússia, Itália e Canadá, e muito próximo de países como França e Reino Unido. Naturalmente ainda há uma distância importante em relação aos Estados Unidos, China e Japão, mas é possível afirmar que o volume de investimentos aportados poderia e deveria gerar resultados mais impactantes para o país se houvesse uma orientação mais forte para os problemas prioritários das empresas e da sociedade como um todo. Já é razoavelmente reconhecido o fato de não termos sistemas claros para definição de investimentos de acordo com uma política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. Há uma falta de cultura de accountability, uma desconexão entre o setor Empresarial e o Acadêmico, o que é diferente dos países desenvolvidos.

Por outro lado, na área ambiental, o país enfrenta desafios para manejar os seus imensos ativos de biodiversidade e recursos naturais, que são extremamente superiores a praticamente todos os países do mundo. A sociedade e

Projeção de Capital Humano no mundo



a economia sofrem com a falta de marcos regulatórios e outros elementos que visam proporcionar o desenvolvimento sustentável com a preservação do meio ambiente. Apesar de muitas leis serem bastante modernas, se consideramos inclusive referências de outros países, novamente acontece algo frequente no Brasil: implementar na prática e de maneira organizada, sistêmica e sinérgica as políticas que garantam uma convivência harmônica entre o setor empresarial, sociedade civil e todo o sistema e o ecossistema associado a questão do meio ambiente.

Uma vez caracterizados e definidos todos os elementos deste módulo, foram definidas e propostas as estratégias finalísticas verticais e as estratégias viabilizadoras transversais relacionadas com o objetivo de reinvenção da economia.



ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS



SETORES PORTADORES DE FUTURO

Foco em segmentos com alto potencial de crescimento e relevância estratégica.

Estratégia principal que visa promover Santa Catarina como líder de empresas em setores considerados portadores de futuro, especialmente após o Coronavírus, tais como a área de saúde (tecnologia, serviços e medicamentos especialmente de caráter biológico), integrando tecnologias de informação genética e nanotecnologia. Também a área de alimentos especiais seja, do ponto de vista de produtividade, seja especialmente, de saúde, controle sanitário, genético, incorporação de fatores fundamentais para a promoção da saúde das pessoas, soluções na área digital desde a parte de internet até inteligência artificial, analítica e Big Data que será fundamental tanto para a indústria 4.0 quanto para economia 5.0.

Destacam-se também os segmentos da área financeira, infraestrutura e infra sistemas, os quais Santa Catarina deve se posicionar não somente como um provedor de serviços e um celeiro de empresas novas ou que se transferiram para o estado, mas também aplicando essas tecnologias e soluções como case de referência no mundo. Conclui essa parte da indústria do futuro toda área relacionada à energia e meio ambiente em que o Estado deve se posicionar como ponto de implantação de projetos de mobilidade elétrica no Brasil, energia sustentável, *smart grid*, tecnologias alternativas, soluções que incorporem princípios de redução dos impactos da mudança climática e aumento da eficiência de sistemas térmicos e operacionais.



REINDUSTRIALIZAÇÃO & POSICIONAMENTO GLOBAL

Fortalecimento do papel da indústria e orientação para mercados globais em setores e aplicações de alto potencial.

O objetivo é analisar as áreas industriais do país e do mundo, visando redirecionar, redistribuir e reposicionar a matriz Industrial Catarinense para segmentos com maior competitividade e maior relacionamento com os pontos fortes do Estado. Exemplos dessas mudanças e reposicionamento envolvem o redirecionamento da indústria do setor metal mecânico, que atende, hoje, fortemente a indústria automobilística para que se posicione como provedor de soluções para indústrias de futuro já citadas anteriormente, e para setores atuais, mas que demandam alta tecnologia como por exemplo o de equipamentos médicos, aeronáutico e de sistemas ferroviários e navais. O fortalecimento de segmentos que tem grandes oportunidades de desenvolvimento do Estado como de madeira, considerando soluções de alta qualidade e especialização, o setor de alimentos já mencionado anteriormente, posicionando-se em áreas de maior valor agregado, setor têxtil e confecção posicionando-se em áreas de têxteis especializados e redirecionando empresas intensas em mão de obra barata para se tornarem provedores de solução de marca, design e o segmento emergentes e tradicionais como de plásticos, conexões materiais de construção, revestimentos, etc. para que se posicionem com alta eficiência de competitividade e inovação e grande capacidade de atender mercados externos.



EMPRESA 4.0

Adoção e aplicação dos princípios e soluções 4.0 nas indústrias e desenvolvimento produtos para fornecimento global.

Segmento que já vem sendo trabalhado intensamente pelas entidades de ciência e tecnologia e por alguns setores e empresas, mas que deve ser alvo de um esforço mais intenso e rápido no sentido de posicionar a indústria Catarinense como referência no uso de tecnologias que, durante a crise do novo Coronavírus, se mostraram inquestionáveis e inevitáveis.

Trata-se soluções e práticas de comunicação de trabalho mais eficientes, adoção de tecnologias agressivas e estratégias contundentes de transformação digital. Contempla também o desenvolvimento de produtos que estejam conectados e sintonizados com essa nova tendência de digitalização que se acelerou muito mais durante a crise do Corona.

É bem verdade que a questão da transformação digital ganhou um enorme impulso com a crise causada pela pandemia. Quase todas as empresas e organizações passaram a utilizar de maneira muito mais intensa a comunicação virtual o trabalho em casa, ou tele trabalho e a adoção de diversas ferramentas para otimização de processos por meio de solução de digitais. E como se a quarta revolução industrial tivesse sido deflagrada não somente pelo uso intenso da internet e dos sistemas inteligentes, mas também pela aceleração provocada pela crise gerada pelo Coronavírus. É fundamental aproveitar esse impulso gerado pela própria crise para implementar de forma ainda mais extensiva e ampla os princípios, ferramentas e soluções da chamada quarta revolução industrial ou indústria 4.0, algo que poderá ampliar ainda mais a competitividade das empresas e a sua capacidade de gerar produtos mais inovadores e modernos, com processo mais otimizados e inteligentes.

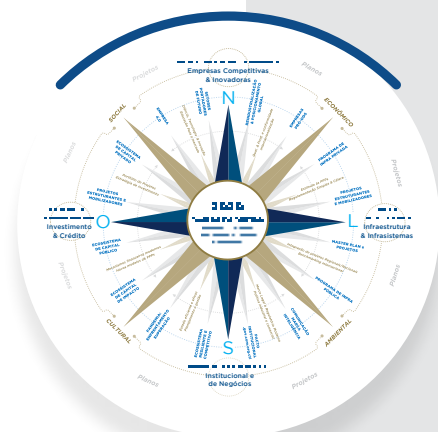


EMPRESAS PRÓ-ODS

Adoção e aplicação dos princípios e soluções ODS nas indústrias e desenvolvimento produtos para fornecimento global.

É um setor já mencionado como portador de futuro, é também um setor e merece redirecionamento e reposicionamento da indústria, mas que ganha aqui um capítulo especial em função de Santa Catarina pretender se posicionar como referência mundial em desenvolvimento sustentável, indústria limpa, portando nesse segmento deve-se estudar toda a cadeia da economia verde e trabalhar tanto com as indústrias atuais, como com as startups e com as empresa que se pretende atrair em segmentos estratégicos para o estado, setores que tem a ver com a chamada economia verde, visando ampliar a capacidade de Santa Catarina de gerar soluções na área e aplicá-las de maneira a servir como exemplo e que ao mesmo tempo como showroom e marketing. É importante sempre ressaltar a necessidade de interação com parceiro em outros estados em outros países visando estabelecer parcerias estratégicas de alto nível e posicionar o estado de maneira rápida e com o máximo de eficiência de custo e prazo nesses setores portadores de futuro e avançados.

Os chamados objetivos de desenvolvimento de sustentabilidade promovidos especialmente pela ONU (Organização das Nações Unidas), mas já adotados amplamente em todo mundo por diversos países, empresas e instituições, constituem uma grande referência para muitos dos planos de recuperação que estão sendo estruturados a partir da crise do Corona. Diversos organismos internacionais, bancos de investimento e fomento adotam as práticas e critérios ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) para referenciar novas linhas de financiamento, realizar análises projetos e direcionar grandes programas de desenvolvimento regional, setorial e empresarial. Adoção dessas práticas e da cultura da sustentabilidade, faz parte do cerne da proposta de transformar Santa Catarina numa referência mundial em desenvolvimento e crescimento.



PLANOS E PROJETOS (EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Programa SC Competitiva – Polos de Competitividade Regional/Setorial em Setores de Ponta nas Regiões Polo do Estado.
- Projeto RETOMA SC – Sebrae - Plano de ação de penetração em mercados estratégicos com soluções de alta qualidade e competitividade para MPES;
- Plano de Desenvolvimento dos Clusters de: Saúde, TIC, Energia, Economia Criativa, Foodtech, MKT.
- Plano de Formação maciça e mão de obra especializada em quantidade e qualidade; Programa de Internacionalização em parceria com empresas estratégicas do Estado em países de alta relevância.

- Plano e Transformação Digital das empresas de Santa Catarina - Projeto SC 100% Comércio Digital
- Programa de formação de técnicos em setores estratégicos para SC e graduados especializados em empresa 4.0.
- Projeto de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, integrando Empresas e ICTIs.
- Programa contemplando as empresas líderes dos principais setores industriais empresariais voltado para o posicionamento global de Santa Catarina como líder.
- Atração de investimentos e distribuição da atividade produtiva, visando a redução de desigualdades no estado.
- Projeto de Fortalecimento/Reposicionamento dos setores: metal-mecânico, automotivo, naval, construção civil, têxtil&confecção, madeira&móveis e plásticos.
- Plano Estratégico de posicionamento de Santa Catarina no Mercado Global a partir de suas vocações e competências regionais/setoriais



ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS



Educação para o Mercado

Educação plena em todos os níveis e temáticas voltados para as novas tendências e necessidades do mercado.

A educação já há tempo é considerada a base para qualquer processo de desenvolvimento, mas os últimos tempos e especialmente agora com anemia, a geração de novos conhecimentos, a transferência e incorporação continua e perene dos mesmos aplicados a realidade da vida, das pessoas, do trabalho e nas empresas torna-se um fator de absoluta competitividade empresarial e nacional. Os países, os estados, as regiões que não conseguirem se adaptar para gerar soluções e sistemas educacionais modernos, criativos e motivadores para atrair a atenção das crianças, jovens e mesmo adultos, não poderão desempenhar um papel adequado nesse novo cenário de competitividade. Santa Catarina tem apresentado bons resultados históricos, mas precisa dar saltos quantitativos na direção desse modelo mais criativo, inovador e orientado efetivamente para uma nova realidade e para o novo cenário

Articulação e determinação das entidades de educação do estado, no sentido de se desenvolver todo o currículo adaptado no âmbito do ensino básico para incorporação de matemática, de STEAM (Ciências, Tecnologia, Engenharia, Arte e Matemática) e de inglês que devem avançar junto ao ensino médio e incorporando-se também toda parte de informática especialmente no âmbito de desenvolvimento de software, programação, desenvolvimento de algoritmos, raciocínio sistêmico e finalmente a lei de educação técnica relacionada com setores prioritários estabelecidos nesse bloco estratégico, o desenvolvimento de cursos de graduação caracterizados definitivamente por um processo muito mais pragmático e construtivo e de formação do que informação, deixando a parte informativa e instrutiva inicial por meio de tecnologias a distância e a parte construtiva e de formação análise, crítica e análise de problemas e solução de problema para interação presencial, especialmente dos setores considerados estratégicos, estabelecidos nesse bloco estratégico



Ciência, Tecnologia & Inovação

Investimento e aplicação dos resultados dos projetos de P&D visando o desenvolvimento de soluções inovadoras e competitivas.

No módulo Ciência Tecnologia e inovação, o Estado deverá ser referência em termos como: resultados indicadores de educação, como o Pisa e outros, nível de preparação para a competitividade e inovação dos estudantes e trabalhadores formados. Aplicação de práticas de ciência e tecnologia, engenharia, matemática e arte. Universidades com alto grau de interação com setor privado e com a sociedade, ranking de universidades, escola básica, ensino médio no topo dos indicadores nacionais e entre os melhores mundiais. Infraestrutura de Instituto de ciência tecnologia e inovação referência mundial com geração de tecnologias de ponta na forma de produtos e soluções para empresa e sociedade.

A ciência, tecnologia e inovação constituem fatores-chave da competitividade empresarial e das nações. Países como Israel, Coreia, Taiwan, Irlanda e muitos outros tem demonstrado que investimento em pesquisa, desenvolvimento, ciência, tecnologia e inovação é ao mesmo tempo uma consequência do desenvolvimento econômico, da qualidade de vida das pessoas e também uma das suas causas fundamentais, na medida em que contribui para o aperfeiçoamento dos processos, a qualificação das pessoas, especialmente a geração de produtos mais sintonizados com as tendências de mercado mundial. Não há dúvidas que com o advento da internet e outras ferramentas de inteligência ou acesso à informação científica, tecnológica e de inovação tornou-se ainda mais rápido e ágil permitindo com que se aplique rapidamente esse conhecimento gerando resultados perceptivos desde a qualidade de vida das pessoas até o crescimento de destaque das organizações empresas.



Qualidade & Produtividade e Conformidade

Fortalecimento e consolidação de sistemas que assegurem a Q&P de produtos e processos.

Objetivo é que as empresas efetivamente sejam orientadas para um processo de renovação permanente de seus produtos e entendimento do processo de inovação dentro das práticas padronizadas e consagradas de mercado e da adoção de indicadores de avaliação permanente, sujeito a benchmarking, discussão, debate, avaliação e a interação com outras empresas, organizações e pessoas no sentidos de promover um processo contínuo de melhoria, da autocrítica e de busca de benchmarking setoriais, regionais e mundiais.

A qualidade de fazer certo de maneira a atender as necessidades totais do cliente, a produtividade, fazer certo com o menor custo tempo possível de maneira a superar o concorrente e baixar os preços, e a conformidade, fazer certo da melhor maneira possível, e sempre, garantindo a previsibilidade, constituem um tripé fundamental da competitividade. O esforço mundial realizado alguns anos atrás no sentido de ampliar a qualidade e produtividade, também atingiu o Brasil e gerou consequências muito positivas da qualificação da indústria, e na própria formação dos colaboradores e trabalhadores, entretanto, há muito ainda a ser desenvolvido e efetivado maneira a atingir padrões de renda per capita e produtividade no nível de países mais desenvolvidos. Naturalmente isso depende também de investimento em infraestrutura, equipamentos, automação e outros, mas é fundamental o compromisso empresarial e das pessoas no esforço cada vez maior pela qualidade produtividade. Soma-se a isso um conceito disseminado de maneira mais intensa nos últimos anos, que é o da conformidade ou compliance, que constituindo um conjunto de regras, procedimentos, diretrizes e orientações para segurar padrões éticos, comportamentais e de receptibilidade de desempenho e procedimentos por parte das pessoas e dos processos críticos de uma organização. A conformidade é não apenas um instrumento que acelera o intercâmbio, o comércio e o relacionamento entre os países, mas também um atestado de segurança e garantia na relação cliente-fornecedor e sociedade.



Internacionalização

Preparação, investimento e atuação intensa e ampla no mercado internacional visando liderança em segmentos alvo.

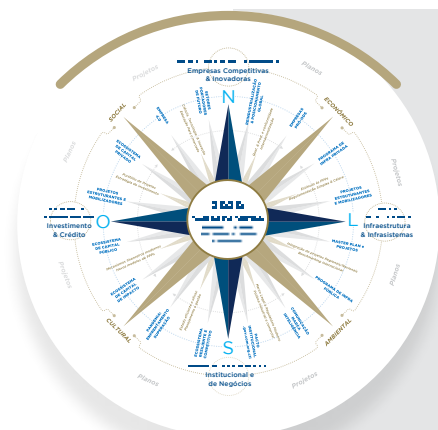
É fundamental que os profissionais dessa nova geração pós covid-19 sejam preparados e capacitados e aberto para atuar cada vez mais internacionalmente, seja recebendo parceiros comerciais, tecnológicos e de produção no país e no estado, seja indo até os países do mundo para adquirir tecnologia, estabelecer parcerias ou vender os seus produtos, para isso é fundamental desde o domínio de inglês até a compreensão de cultura e história mundial e maneira de realizar uma rápida inserção dos profissionais das empresas do estado no âmbito do comércio internacional.

A pandemia reforçou ainda mais a noção dos cuidados que se deve ter tanto na dependência de fornecedores únicos, como também da importância das relações internacionais e comércio. Assim como no caso da transformação digital, fica clara um aumento significativo do nível de sensibilização e convencimento por parte das pessoas, das organizações, governos, e empresas, acerca da importância da globalização e como se portar estrategicamente, taticamente e operacionalmente diante das características dessa nova realidade. Mais do que nunca será necessário o desenvolvimento de novos fornecedores, geração de alternativas de manufatura nos países com instabilidade democrática, política e econômica, a confiança na geração de resultados com qualidade, produtividade e conformidade, dentro de padrões internacionais. A importância da internacionalização e do comércio global assume dimensões ainda mais significativas no âmbito de economias do porte de Santa Catarina, que apresenta uma tradição em processar, agregar valor e redistribuir bens e serviços, consolidando-se em grandes produtores e geradores de valor agregado a partir das relações de importação de insumos e exportação de bens de alto valor.

PLANOS E PROJETOS (EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Programas STEAM - Programa maciço de formação em inglês
- Programa de formação maciça de ensino médio em desenvolvimento software e algoritmos de computação
- Programas de ampliação da formação de pessoal técnico especializado em segmentos portadores de futuro
- Criação de escolas de excelência de negócios
- Reformulação do sistema de C&T&I Nacional

- Criação de fundos e programas especialmente direcionados aos grupos de excelência em ciência, tecnologia e inovação.
- Atração e parceria com grupos nacionais e internacionais de ponta nas áreas estratégicas.
- Apoio e estreitamento da relação com programas nacionais e internacionais de fomento.
- Programas para reformulação, replanejamento, estruturação do parque fabril
- Benchmarking constante entre as indústrias do setor.
- Criação de programas e sistemáticas de benchmarking e avaliação constante na forma de certificações ou prêmios.
- Fomentar programas que financiem e facilitem juridicamente e tributariamente a atuação internacional.



Ambiente e Pacto Ecosistêmico

Esse objetivo estratégico é fundamental para assegurar a implantação dos demais e cumprimento dos objetivos, já que está associado à articulação das diversas entidades, organizações, governo e outros atores que pode influenciar positivamente para planejamento, desenvolvimento, execução e implantação dos projetos de forma eficiente sinérgica e bem sucedido.

Cada vez mais esse negócios está associado ao conceito de ecossistema um conjunto de elementos com forte relação entre si que compõem um todo capaz de gerar um resultado que é maior do que a soma das partes que a simples soma das partes.

A abordagem de ecossistema de inovação adotado o modelo gerado pela CERTI, adaptado e aplicado pela FIESC, que coloca o empreendimento no centro do ecossistema circundado por diversas camadas ou sistemas que contribuem para o seu desenvolvimento evolução e inovação.

A primeira camada fundamental para gerar o empreendimento é formada por outras empresas da cadeia de grandes, médias e pequeno porte. O objetivo desta concentração também chamada de cluster, é promover a competitividade empresarial por meio da busca contínua de novos padrões de qualidade, produtividade, custo e inovação. Os países e regiões mais bem-sucedidos do mundo são aqueles que conseguiram estruturar cadeias competitivas e inovadoras, algo que, aliás acontece em vários setores de Santa Catarina com o metal-mecânico, automobilístico, agronegócio, têxtil e confecção, entre outros.

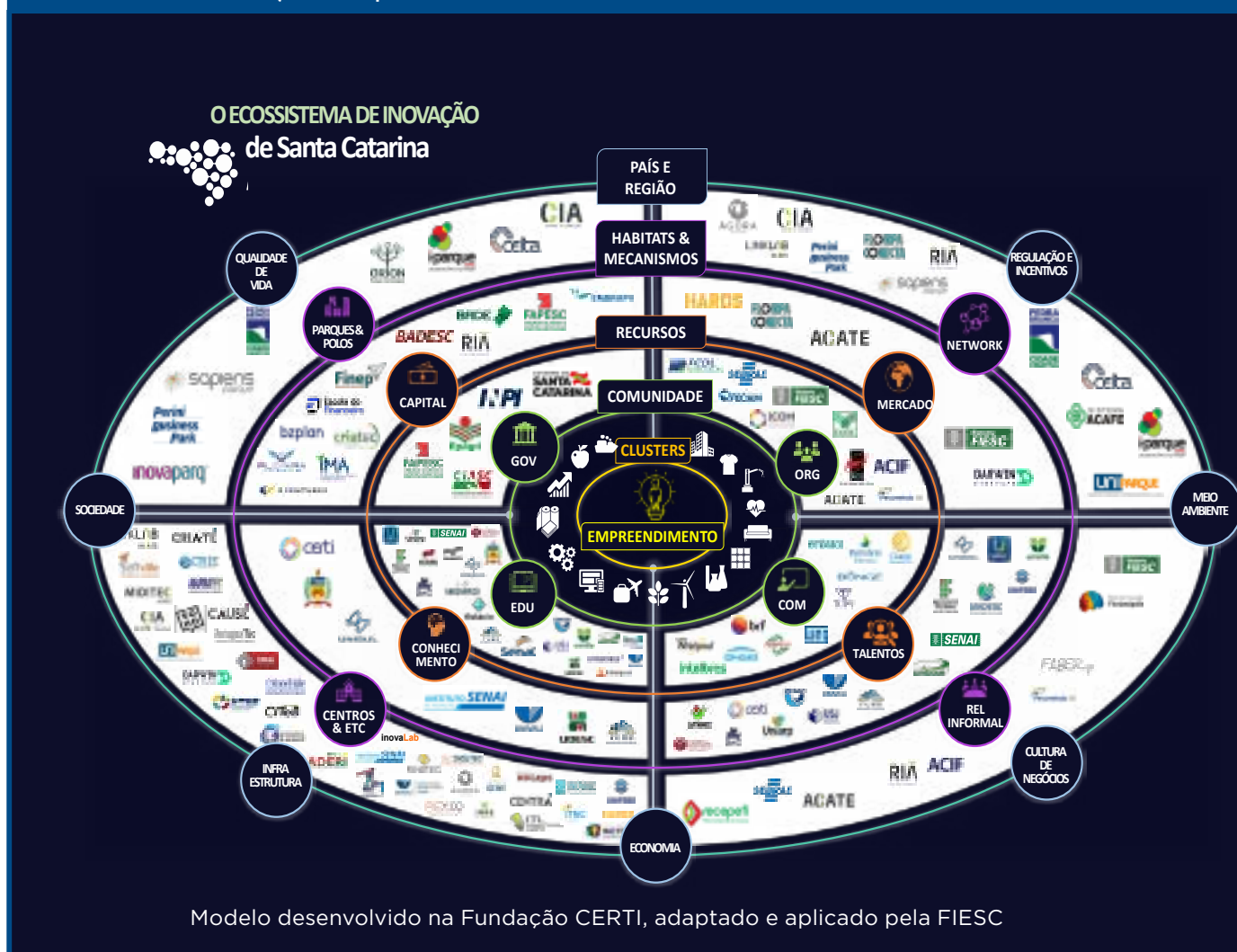
A próxima camada está associada aos atores que influenciam o desempenho das cadeias diversas formas, são eles: agente das de governo, organizações empresariais, entidades da sociedade civil e do mundo da Ciência Tecnologia inovação e educação. As entidades de governo seja no âmbito Municipal, Estadual ou Federal, e nos poderes executivo, legislativo e judiciário também afetam pela

estabelecimento de regulamentações, planejamentos e projetos e empreendimentos o desempenho dos negócios e da economia como um todo. As entidades empresariais, incluindo as empresas líderes que influenciam a sociedade como um todo para garantir um ambiente institucional e de negócios favorável, uma vez que influenciam os demais atores estabelecendo padrões de competitividade de referência. Agentes da ciência, tecnologia e inovação, fundamentais para a formação de mão de obra, geração de conhecimento e tecnologia, e fornecimento de informação de alto impacto e rápida absorção. Agente da sociedade civil, cada vez mais se ocupam espaço significativo na medida em que representam os diversos interesses e opiniões fruto do relacionamento com os diversos segmentos da sociedade.

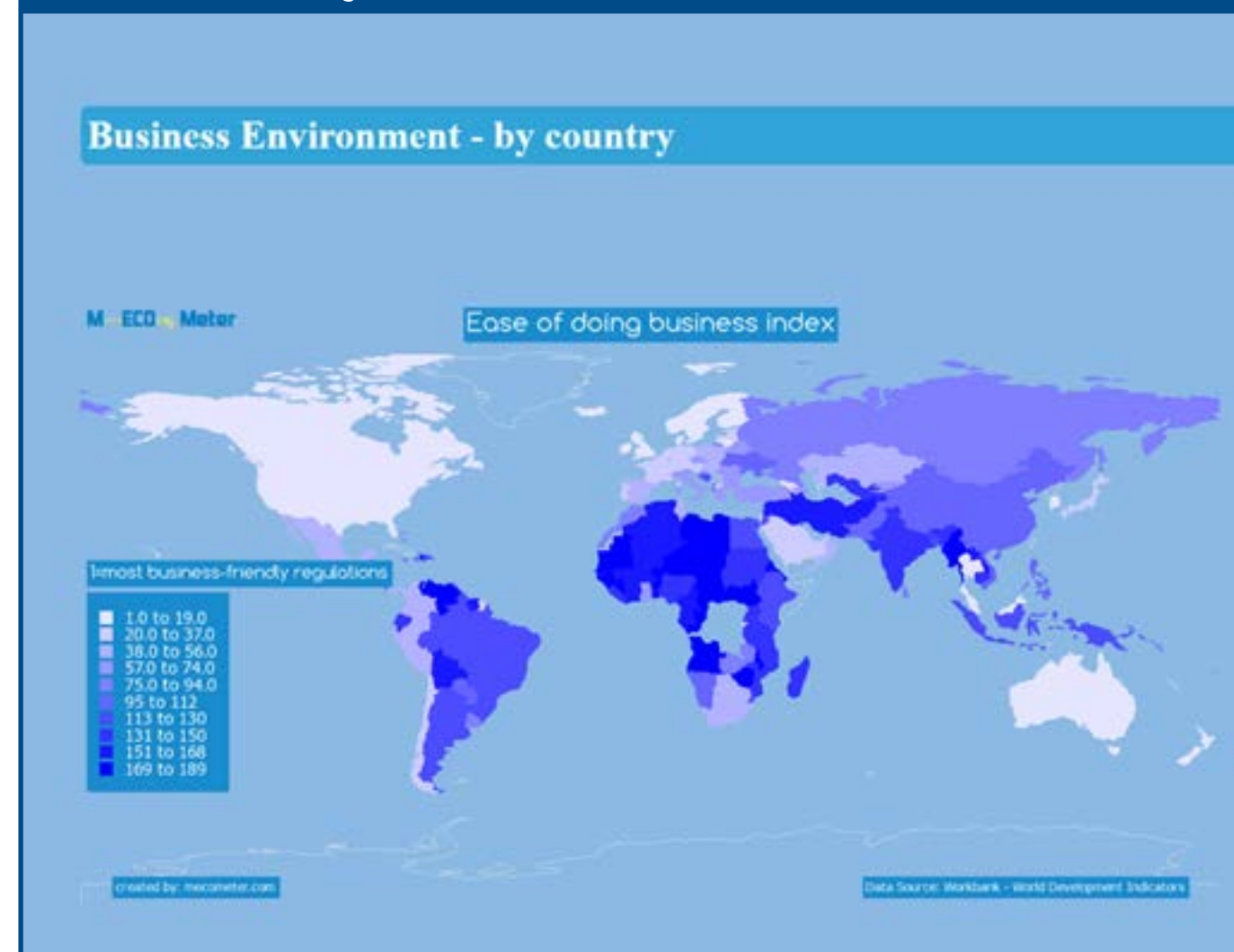
Segue a camada do recursos que contempla outros quatro elementos fundamentais: Talentos, visando assegurar a não de obra com competência e conhecimento necessário, capital, principalmente crédito e investimento, conheci-

mento, de caráter científico, tecnológico ou prático, e mercado, nos diversos seguimentos no âmbito local, nacional e global. O próximo subsistema engloba os habitats e mecanismos, voltados para apoiar o desenvolvimento e ou regional, tais como incubadoras, parques tecnológicos e/ou industriais, redes de operação e outros arranjos.

Ecossistema de Inovação e empreendedorismo em Santa Catarina



Ambiente favorável aos negócios



E nesse caso estamos falando de ambientes com parte network formal e informal centro de inovação espaços de Coworking e todo tipo de instrumento virtual ou presencial e facilita o relacionamento e o trabalho em conjunto entre as empresas são deter a quinta camada contempla os fatores relacionados à região na qual o empreendimento está inserido que são determinantes também para o sucesso do negócio já que influenciam desde as pessoas que trabalham na empresa até a própria cadeia como um todo nesse caso traduz trabalhadores contemplando saúde educação segurança infraestrutura etc.

A infraestrutura da região propriamente dita que além de influenciar e beneficiar as pessoas e também digital para o desemprego para os negócios emprego sistema de re-

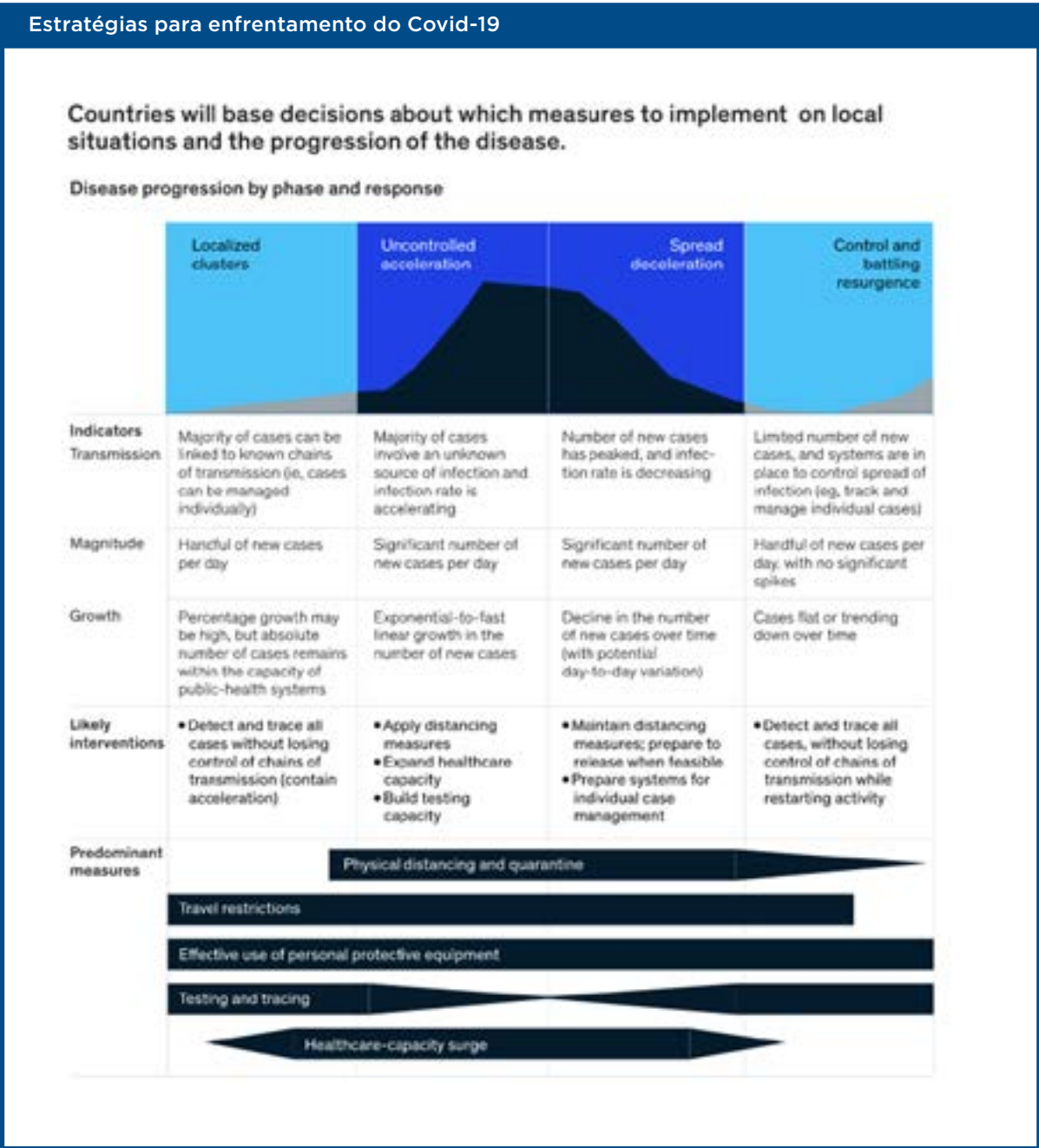
gulação e incentivos e pode ser determinante para tomar decisão de um negócio e investir e atuar numa determinada aspectos tributários e fiscais finalmente a parte de Cultura favorável negócio que trata de aspectos mais inteligíveis em relação à disponibilidade de uma determinada região e receber Negócios em frente assertiva o ambiente de negócios favorável aos investimentos e negócios envolve diversos atores recursos mecanismos fatores locais e fatores regionais nacionais que deve estar devidamente equilibrados sinérgicos e harmonizados para criar o ambiente que permita o negócio se desenvolver e crescer de forma rápida e manter a sua competitividade de forma sustentável exatamente neste módulo do Programa Travessia.

O ambiente de negócios favorável o impacto nacional ecossistêmico fiz uma segurar a base e as condições necessárias para o processo de reinvenção da economia na direção da visão proposta. Assim como na rosa-dos-ventos, o Sul para que se entenda claramente as direções e viabilize a trajetória a travessia.

Desta forma, binóculo todo um planejamento de uma programação para promover a reinvenção da economia se não houver as condições adequadas ambiente funcional e de negócios para que as empresas possam realizar suas atividades de maneira competitiva segura para que os investimentos sejam atraídos e realizados de forma segura e consistente e para que a sociedade como um todo sintasse segura como poderia do Corona e se sinta parceira em relação ao problema de desenvolvimento do Estado.

ou simplesmente para tornar uma informação determinada juntos público adequados, aí de relação ao que será caracterizado como estratégia assinal ticas verticais surge também a necessidade premente de se manter atenção total sobre o enfrentamento da pandemia a fim de evitar novas ondas de comunicação de contaminação e estabelecer bases seguras e atraentes para captação de Investimentos. Transversalmente essas estratégias é fundamental estabelecimento de um marco regulatório moderno e consistente com legislações portarias programas e outras medidas de caráter de governo que cria as condições necessárias e suficientes, boa gestão profissional, para que haja propalado desenvolvimento acima da média em Santa Catarina na mesma direção, estabelecimento de uma política industrial e de Comércio e comercial estabeleça objetivos ousados e estratégias de interação com mercados e em mercados altamente competitivos e com oportunidade capaz de atrair investimento.

Abrir negócios em mercados estabelecer bases de cooperação e alianças estratégicas inovadoras criando condições necessárias para atingimento da visão especialmente nesse momento em que todo mundo procura novos caminhos e novos aliados para se consolidar reconheci também estado científicas que sirva de inspiração e exemplo para a sociedade como um todo e que firma finalmente, assim gestão simples escuro batizado participativo transparente e descentralizado respeitando as opiniões desejos e características siri envolvidos.



ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS

PACTO INSTITUCIONAL .GOV .COM .ORG .CTI

Articulação, engajamento, comprometimento e coordenação das principais entidades e líderes do mundo empresarial, institucional, governamental e acadêmico.

Esta estratégia busca estabelecer quatro grandes tipos de relacionamento ou network:

Relações .com - Visa a construção de redes de empresas líderes já estabelecidas em Santa Catarina no âmbito de grandes e médias empresas de referência (especialmente em faturamento produto inovação e práticas de gestão e de tecnologia), bem como empresas de pequeno e micro porte, que se destaquem por alguma característica peculiar. O objetivo dessa estratégia é formar um grupo sólido com lideranças pessoais e apoio institucional, de modo a assegurar a geração de ideias para o plano, e principalmente, o comprometimento na execução e implementação e geração de resultados.

Relações .gov - A relação com o governo, no sentido de buscar o máximo de alinhamento tanto com órgãos, pessoas e programas do âmbito Federal, quanto Estadual e Municipal, visando o sintonia das ações de governo com as necessidades, ideias e capacidades do setor empresarial. O objetivo final é criar também uma rede de relacionamento pessoal, organizacional e institucional, com as principais fases do governo e seus respectivos programas.

Relações .org - que envolve basicamente as entidades de caráter representativo e de classe empresarial e profissional, visando agregar objetivos e identificar sinergias, alinhar interesses e promover uma ação cooperativa eficaz e mais relevante e impactante para os seus respectivos associados e parceiros. O objetivo aqui também é criar alianças e relacionamentos fortes que permitam fortalecer a ação conjunta na viabilização dos projetos.

Relações .cti - Finalmente articulação de entidades Organizações e pessoas ligadas ao mundo da Ciência Tecnologia e inovação, para assegurar os conhecimentos as referências técnicas a consistência científica e engajamento de entidade de referência que possam contribuir para construção de um plano com soluções e estratégias e projetos efetivamente transformadores da realidade da economia Catarinense.

ECOSSISTEMA RESILIENTE E COMPETITIVO

Desenvolvimento e consolidação de um sistema integrado, flexível, diversificado, cooperativo e sinérgico de organizações voltadas para a concretização da Visão.

A integração sistêmica dos diversos elementos, fatores e atores compõem uma determinada realidade social, econômica, ambiental e cultural é o que tem sido chamado cada vez mais frequentemente e da maneira ampla na sociedade de ecossistema. O ecossistema é uma forma simples e completa de resumir as relações entre os elementos que preservam a vida numa determinada realidade. Dessa forma, quando se fala de um estado como Santa Catarina é fundamental assegurar a existência de um ecossistema resiliente e competitivo capaz de gerar inovações, resultados e oportunidades para que os diversos anseios dos indivíduos nas organizações, nas empresas possam ser concretizados naquele contexto.

Portanto, a criação de um ecossistema resiliente e competitivo é fundamental para o desenvolvimento da lógica de ecossistemas no âmbito dos setores industriais estratégicos visando a articulação dos vários elementos fundamentais para a competitividade e inovação e incorporação de novas tendências tecnológicas e mercadológicas por meio da identificação, articulação e interação permanente e sintonizada entre os diversos atores que podem fazer a diferença para as empresas, desde o âmbito de segmentos como o governo, universidade e empresas até entidades relacionadas com o provimento de recursos humanos, financeiros, mercadológicos, informacionais e de conhecimento. A compreensão e a atuação em ecossistema pode ser tornar um diferencial fundamental para o processo de reinvenção da economia Catarinense.

COMUNICAÇÃO INFORMAÇÃO INTELIGÊNCIA

Construção de uma marca reconhecida e respeitada, fruto de um processo eficaz de comunicação e de um sistema efetivo de inteligência.

O processo de comunicação é essencial para um programa como o Travessia, que busca articular entidades, governo, empresas e a comunidade em geral, com vistas a construir e consolidar, conceitos, práticas, metas e indicadores, bem como sensibilizar grupos específicos por meio dos mais variados tipos de mídia e estratégias de comunicação.

Além dos aspectos de comunicação também é fundamental ressaltar a relevância de uma marca forte do estado no mercado nacional e internacional. Esta marca precisa ser construída, cultivada e permanentemente desenvolvida a fim de contribuir com a venda de produtos com prestígio e reputação das empresas, das organizações e do próprio estado no ambiente nacional e mundial, bem como para atração de investimentos, negócios e oportunidades. Para dar suporte a comunicação e a construção da marca é fundamental também a existência de um sistema de inteligência que possa prover as informações, os dados, as informações e os conhecimentos necessários a tomada de decisão para que tanto o estado quanto as empresas possam competir de maneira mais consistente, bem como para que empresas, organizações e empreendedores que estejam pretendendo investir em Santa Catarina, possam acessar adequadamente os recursos informacionais necessários para sua tomada de decisão. Para tanto é fundamental a existência de sistemas e base de dados adequadamente atualizados e integrados, fortalecendo com isso a própria marca do Estado e a sua capacidade de comunicação.

PANDEMIA: ENFRENTAMENTO SUPERAÇÃO

Adoção de protocolos, tecnologias e estratégias para assegurar a saúde das pessoas, bem estar da população e manutenção da atividade econômica.

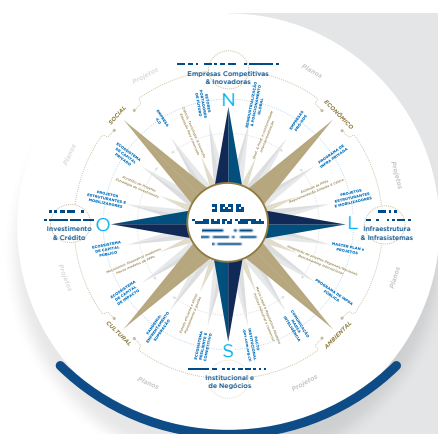
Apesar de se discutir nesse documento a respeito do futuro pós-pandemia é fundamental não desconsiderar a realidade que todos vivem no momento de discussão desse futuro, que é uma realidade marcada pelo avanço forte da pandemia no momento. Para tanto é fundamental enfrentar a doença e a possível determinação descontrolada do vírus por meio da adoção de protocolos de operação que contemplem processos e procedimentos operacionais bem planejados, adoção de EPIs no dia-a-dia visando a disseminação do vírus, isolamento de pessoas, adoção de metodologias mais rápidas e eficientes. No aspecto relacionado a testes, e a consequente tecnologia da informação utilizada para gerencia-los e muito relevante ressaltar que a aplicação massiva de testes é um instrumento para ajudar o controle da disseminação da doença e da gestão das capacidades de suporte por parte dos órgãos competentes configurando, portanto uma maneira imprescindível para manter a produção e a qualidade dos produtos.

É importante também ressaltar que além da pandemia do Corona, os especialistas indicam que cada vez mais os estados, as nações e comunidades, deverão se preparar para enfrentar pandemias com natureza semelhantes, o que exigirá das empresas, dos serviços públicos e das próprias famílias de pessoas, um comportamento e nível de preparação muito maior do que chegamos agora, gerando grandes investimentos e desafios na área de infraestrutura, soluções para saúde, segurança no trabalho e nos ambientes públicos.

PLANOS E PROJETOS (EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Estabelecimento de uma governança com conselhos geral e consultivos para acompanhamento de gestão do projeto
- Criação de um Thinktank para planejamento acompanhamento e avaliação do travessias.com
- Plano de implantação da Governança dos ecossistemas de inovação e competitividade do Estado

- Criação de uma estratégia de marketing e comunicação.
- Plano de desenvolvimento da marca informação a monitoramento do ambiente Empresarial brasileiro e Internacional.
- Projeto de inteligência competitiva e desenvolvimento sustentável.
- Criação de uma estratégia de marketing e comunicação
- Plano de desenvolvimento da marca informação a monitoramento do ambiente Empresarial brasileiro e Internacional,
- Projeto de inteligência competitiva e desenvolvimento sustentável.
- Implantação e disseminação do protocolo Corona com testagem em massa, Sistema de informação e inteligência da pandemia



 ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS

 Marco Legal e Regulatório Moderno

Concepção, aprovação e implementação de medidas para aceleração do crescimento, agilidade dos processos e promoção da competitividade de SC.

Toda e qualquer ação a ser realizada no contexto de um plano de recuperação e reinvenção exige segurança jurídica, estabelecimento de mecanismos de caráter regulatório modernos, amigáveis, compreensivos e pragmáticos seja no âmbito de contratos privados, nos aspectos macro, mesmo e micro da economia e da sociedade.

A constituição de uma agenda legislativa que contemple aspectos que contribuam com a construção de estado mais eficiente e eficaz, quanto com a geração de um ambiente empresarial mais amigável e simplificado, constituem fatores chave para o desenvolvimento da competitividade empresarial e da geração de resultados como os propostos no Programa Travessia. Naturalmente esta agenda exige uma forte integração de atuação sinérgica e harmônica entre os diversos atores sociais de trabalhadores e empresários, municípios a estados, setores privados e públicos e todos os outros segmentos da sociedade que devem atuar de maneira construtiva e negociada.

Países que implementaram marcos legais e regulatórios simples e orientados para o investimento e desenvolvimento, conquistaram rápidos resultados na forma de atração de novos investimentos, geração de empregos e renda e promoção do desenvolvimento e da qualidade de vida como todo. É isso que se espera como resultado em Santa Catarina na medida em que seja definida, articulada e aprovada uma agenda regulatória e legal que crie condições cada vez mais atrativas e amigáveis ao empreendedorismo, à produção, à criatividade, à educação, ao trabalho, ao serviço público eficiente e às atividades comunitárias e filantrópicas.

 Política Industrial e comercial

Estruturação de uma política moderna, sintonizada com tendências mundiais, viável e altamente competitiva.

Qualquer processo de planejamento que visa reestruturação do tecido econômico do estado, naturalmente, precisam ouvir inicialmente todos e empresários.

E mesmo na própria construção dos documentos, é fundamental que considerado de maneira muito forte a lógica de fortalecimento de cadeias às potencialidades/oportunidades, criadas/geradas nos âmbitos das regiões e dos potenciais parceiros locais ou globais.

Além disso é fundamental ressaltar a importância de uma política industrial e de comércio exterior que deve ser estruturada segundo a realidade da economia brasileira na trajetória de se tornar relevante na economia mundial. Essa política industrial e de comércio exterior precisa ser extremamente pragmática e integrada reduzindo burocracias e criando de fatos novas oportunidades para os diversos atores envolvidos.

Face necessário aplicar uma lógica de Roadmap para desenvolvimento de tecnologias, a estruturação de uma arca bolso de soluções jurídicas e outros instrumentos fundamentais para implementação de uma sistemática dessa natureza.

 Estado eficiente e eficaz

Foco dos diversos segmentos de governo no aperfeiçoamento de processos e adoção de estratégias e programas focados no desenvolvimento e crescimento de SC.

A travessia o atingimento de um destino superior ao que temos hoje exigirá de cada um dos envolvidos a implementação de medidas potencialmente desgastantes mas certamente fundamentais para permitir o processo de geração de superávit no governo visando aumentar a capacidade de investimento.

Está eficiente não significa necessariamente um corte das funções de estado, mas sim a otimização dos seus processos a eliminação de desperdícios e de Investimentos questionáveis.

A lógica da eficiência, eficácia e meritocracia associada à necessidade de redução das desigualdades e geração de um país mais competitivo e com qualidade de vida nas suas várias vertentes, constitui uma estratégia facilitadora fundamental que gera ao mesmo tempo uma diversidade de atores, um reequilíbrio da economia e uma ampliação do potencial de consumo de produção.

O propósito, portanto, é ser uma referência do ponto de vista de gestão no que se refere ao controle de prazos, atingimento de metas, envolvimento atores e acompanhamento do desempenho dos resultados integrados dos projetos. Dessa forma, é fundamental o uso de ferramentas modernas de gestão de projetos de grande porte, centralizando e disseminando informações gerenciais, por meio de instrumentos como os observatórios de inteligência competitiva e adotando ferramentas de inteligência artificial mais intensamente.

 Planejamento e gestão

Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão capaz de articular e integrar os vários projetos e planos, assegurando a sinergia entre entidades e organizações e promovendo a concretização dos objetivos e metas.

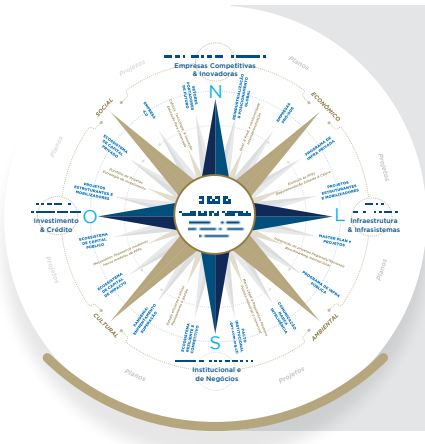
O planejamento e gestão do Programa Travessia precisa e deve ocorrer de maneira compartilhada, aberta, flexível, viva e permanentemente em construção. Programas dessa natureza só se tornam viáveis quando os diversos atores do mundo governamental, empresarial, sociedade civil e acadêmica, se desvincilhem de seus egos e interesses particulares, renunciem projetos evidentemente pessoais em favor de políticas e estratégias de interesse global e coletivo e passem a atuar de maneira desprendida e franca para construir sonhos e implementar realidades de maneira conjunta.

A proposta do Programa Travessia passa exatamente nessa direção. A intenção é criar uma sistemática de gestão que considere os diversos atores, seus planos específicos, integrados e sinérgicos a uma agenda global e coletiva de prioridades que consiga atrair o interesse e apoio das principais lideranças e organizações. Não é um Programa exclusivo de um segmento social, de uma empresa ou de uma pessoa. Deve ser um Programa que se torna uma causa desdobrada para realidade dos significados de cada partícipe. Para tanto, serão necessários o engajamento e o compromisso desde as lideranças até os níveis operacionais, passando pelos níveis de média gerência, atuando dentro de suas entidades e organizações e nas interfaces que precisam ser viabilizadas, especialmente para implementar projetos mobilizadores e articuladores de caráter estratégicos e grande abrangência.

PLANOS E PROJETOS
(EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Governo 100% digital com base na eficiência
- Proposição de Leis, Decretos e Portarias para agilização e otimização do processo do estímulo ao desenvolvimento.

- Criação de um comitê interinstitucional-governamental para simplificação de otimização dos fatores de impacto ao investimento
- Proposição de uma política industrial, tecnológica e comercio exterior.
- Implantação da operação do sistema de gestão e governança do Programa Travessia
- Fortalecimento do programa de eficiência do estado



6. INFRA INTELIGENTE INFRAESTRUTURA & INFRASISTEMAS

“Nós precisamos encontrar meios de financiar a INFRAESTRUTURA que permita ser feito rápido e gerando retorno”

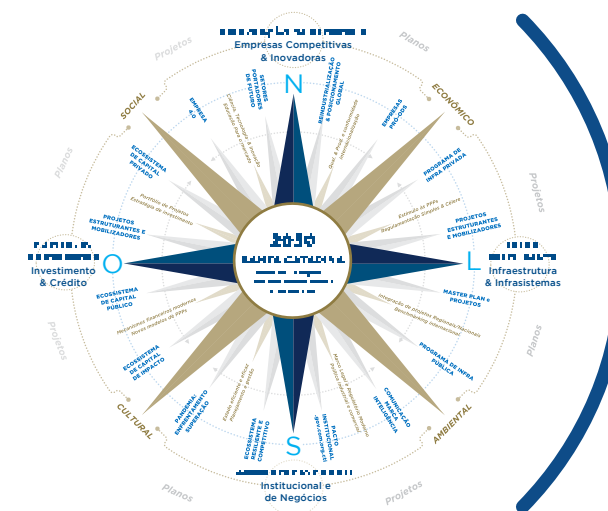
Gordon Brown
Presidente da Iniciativa Estratégica de Infraestrutura
do World Economic Forum

“A ameaça da mudança climática representa uma ameaça direta a INFRAESTRUTURA da América que precisamos ora nos mantermos competitivos nesta economia do Século 21”

Barack Obama



ACESSE AQUI
BIBLIOGRAFIA
DESTE CAPÍTULO



Infraestrutura: fator chave de Competitividade e Qualidade de Vida

A temática da infraestrutura é extremamente ampla e contempla as estruturas e sistemas nos mais diversos níveis e regiões responsáveis por atender e afetar pessoas, empresas, comunidades, cidades e regiões.

No sentido de planejar infraestruturas adequadas para aumentar a competitividade do setor empresarial, e fundamental estimular junto aos órgãos e estâncias pertinentes investimento e alavancagem de mecanismos e parcerias que viabilizem estruturação de obras e sistemas fundamentais para o futuro do estado.

Com base nas práticas e experiências dos países que compõem o índice SANI Santa Catarina, é possível realizar uma avaliação crítica do que ainda precisa ser feito para atingir

patamares de competitividade relevantes e, ao mesmo tempo, permitindo planejamento e projetos mobilizadores como, por exemplo, a implantação do Smart Cities, que servem como projetos estruturantes de infraestrutura, mas também estão associados a medidas de investimentos, reação da economia e criação de um ambiente favorável proteção de novos negócios.

A sinergia entre os projetos estimulando a integração das várias frentes de atuação é fundamental para garantir a capacidade de alavancagem implementação do Programa Travessia no médio prazo.

A infraestrutura/infra sistemas constitui um dos quatro objetivos estratégicos fundamentais para viabilizar a reinvenção da economia e o desenvolvimento sustentável e acelerado de Santa Catarina. Quando se trata da infraestrutura/sistemas deve se levar em conta diversas vertentes, conforme caracterizado abaixo:

Infraestrutura Física:

Contemplando rodovias, portos, sistema de geração de energia e telecomunicações, e toda estrutura que depende de tipo de estrutura física.

Infraestrutura Social:

Contemplando a infraestrutura de saúde, segurança, educação, transportes e outros fatores fundamentais para o bem-estar e melhoria da qualidade de vida, e aumento da competitividade do estado, por meio de sistemas e estruturas básicas para o seu bom funcionamento.

Infraestrutura Digital/Virtual:

Contemplando o acesso internet banda larga, sistemas de conexão, inteligência artificial, Big Data, IoT e que certamente serão desenvolvidas ao longo dos próximos anos visando disponibilizar acesso a conteúdo em grande volume, qualidade e velocidade, de maneira a viabilizar a eficiência do estado, a competitividade do setor produtivo e a capacidade de inovação permanente de todo ecossistema.

Infraestrutura Empresarial:

Contempla estruturas especificamente voltadas à empresas, desde sistemas físicos, como: parques empresariais, industriais, tecnológicos, incubadoras e outros; como ambientes voltados ao desenvolvimento de startups: parques industriais, condomínios empresariais, ou ainda, infra sistemas customizados para disponibilizar às empresas o atendimento de suas necessidades para que sejam competitivas no âmbito mundial.

Mapa da Infraestrutura de SC: Necessidade e oportunidade



Smart City: uma tendência mundial de tecnologia e qualidade de vida



Diversos países e regiões tem trabalhado para estabelecer planos estruturados de infraestrutura e infra sistemas visando preparar de forma competitiva para o processo de desenvolvimento nos próximos anos.

Exemplos como apresentado a seguir, ilustrando o caso de Barcelona estão sendo cada vez mais frequentes e servem para além de orientar os investimentos do país, articular, sintonizar e ordenar os investimentos privados internos e a atração de investimentos externos.

Além disso, o estabelecimento de infraestrutura e infra sistemas de qualidade constitui uma espécie de círculo virtuoso que acaba gerando a implantação de novos projetos que agregam cada vez mais valor a infraestrutura existente. Exemplo clássico dessa questão é a implantação das Smart Cities ou cidades inteligentes, que acabam sendo alvo de grandes infraestruturas de base física integrada a infra sistemas de tecnologias de informação, comunicação, gestão ambiental e inteligência artificial, gerando uma base excepcional para um desenvolvimento acima das média de outras regiões que não contam com a mesma.

A importância da infraestrutura se amplia ainda mais neste novo cenário em que se exige planejamento, segurança sanitária, controles, integração entre os sistemas, de maneira a tornar a vida das pessoas, empresas e sociedade como um todo mais segura, eficaz e de qualidade.

O objetivo estratégico de infraestrutura tem como estratégias prioritárias a implantação de projetos mobilizadores e estruturantes e o desenvolvimento de Masterplan Regional com uma base e banco de projetos para atrair investimentos.

Projetos urbanísticos que definam as características das novas cidades sustentáveis e humanas integradas a estratégia de desenvolvimento industrial para fortalecimento da economia, bem como a infraestrutura necessária para atendê-la, gerando projetos de desenvolvimento econômicos efetivamente robustos e capaz de atrair a atenção de órgãos nacionais e internacionais, constituem um dos elementos chave do projeto Travessia.

Pressupõe também um programa de estímulo a infraestrutura privada e articulação dos programas públicos de infraestrutura.

Concluindo, apenas para ilustrar a relevância da infraestrutura para os países a figura abaixo ilustra uma relação entre a produtividade dos países em relação à qualidade da infraestrutura e ressalta claramente que os países mais produtivos são exatamente aqueles que possuem infraestrutura mais adequada e moderna, de modo que não se trata de um luxo e sim de um fator de competitividade.

Referências para a travessia...

A infraestrutura que SC merece



Esta obra elaborada pelo especialista da FIESC - Egídio A. Martorano é uma referência para o planejamento da infraestrutura de Santa Catarina.

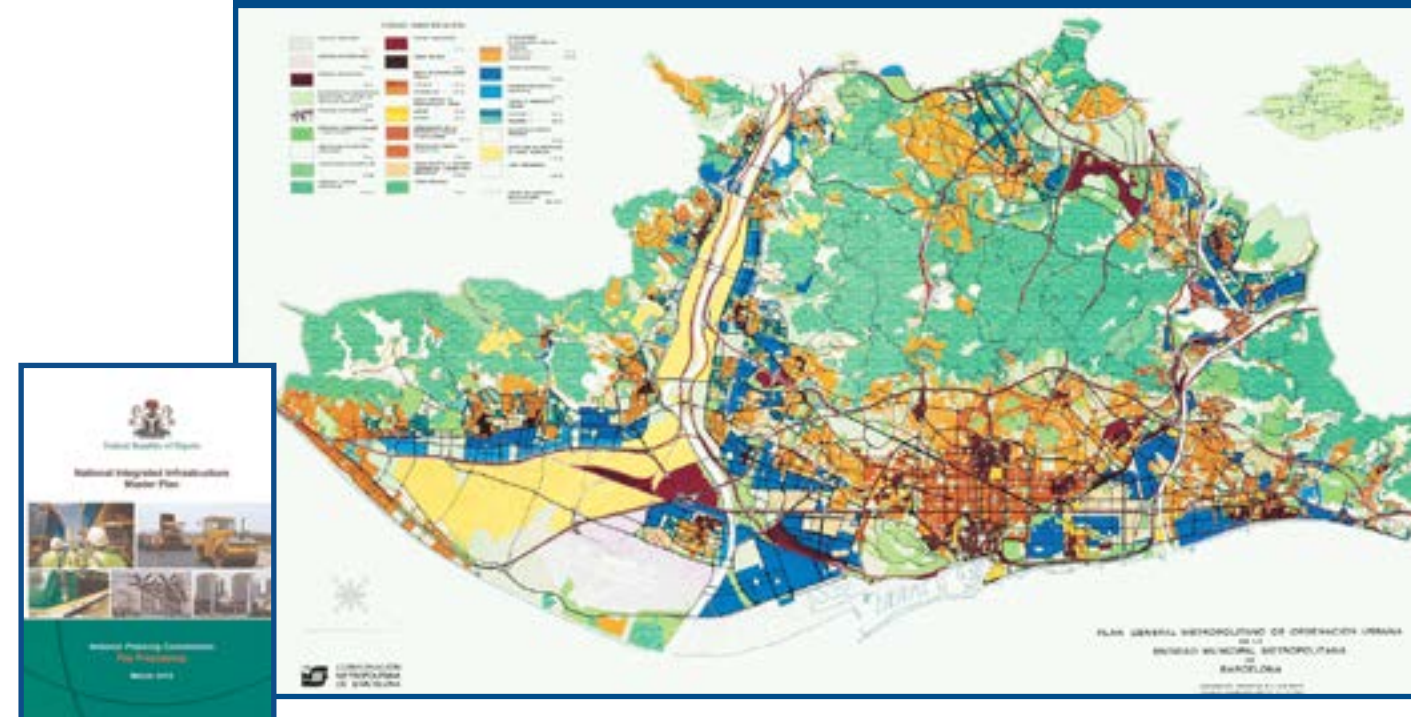
“A formação econômica do Estado de Santa Catarina possui como uma das principais características, o desenvolvimento da indústria de forma diversificada e pulverizada territorialmente. Este aspecto certamente permitiu um diferencial em relação a grande parte do País, no que diz respeito aos índices sociais e desenvolvimento traduzidos na maior expectativa de vida, terceira colocação de IDH, com quinto maior PIB Per Capita. Apesar do dinamismo da indústria, a infraestrutura de transporte e o arranjo logístico não acompanharam o desenvolvimento do setor, afetando diretamente a competitividade.

De acordo com pesquisa da FIESC em conjunto com a UFSC, os custos logísticos em nossa indústria representam 14% de cada real faturado. Uma desvantagem competitiva em relação ao mercado doméstico com custos logísticos estimados em 11,73% e ao mercado internacional, estimado em 8%. Este cenário resulta em grandes dificuldades para os diversos setores econômicos e para todas as regiões do estado que convivem com a precariedade da logística traduzida em uma forte concentração no modal rodoviário (68,7%) um patrimônio dos catarinenses que aliás, não dispõe de adequada manutenção preventiva e rotineira. Nossos aeroportos operam acima da capacidade, com demanda reprimida, alguns deles sem operação, nossos portos carecem de acessos terrestres e marítimos adequados, e nossas ferrovias possuem consideráveis restrições tanto operacionais quanto de traçado.

O mais crítico é que não dispomos de um planejamento sistêmico e integrado da logística considerando nossas peculiaridades e vocação, com visão de estado e que norteie uma política de transporte e logística para o curto, médio e longo prazo. Desta forma, propomos aqui uma reflexão profunda sobre a logística catarinense, e a realização de um planejamento considerando as reais demandas, vocações e o arranjo industrial do nosso Estado. Duas questões básicas provocaram esta iniciativa: Existe algum planejamento sistêmico e integrado da logística catarinense? Precisamos de uma infraestrutura de transporte para levar o grão para os portos ou que permita o suprimento e a distribuição da indústria de forma eficiente?

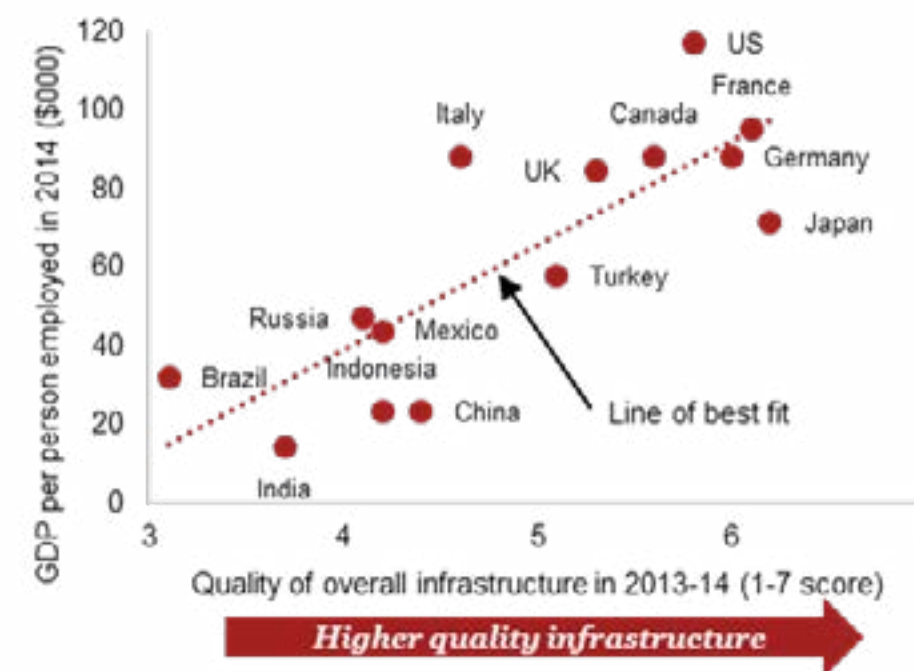
O enfraquecimento da atividade industrial traria como resultado implicações socioeconômicas negativas consideráveis em todos os setores da economia, piorando as condições de muitas cidades que tem a indústria como a grande alavanca do desenvolvimento. Uma infraestrutura de transporte e logística eficiente, comprovadamente é um elemento essencial para o desenvolvimento socioeconômico, ampliando e consolidando a atividade produtiva nas diversas regiões. Pode ser elemento importante para estancar o processo de litoralização, garantindo a perenidade e competitividade da nossa indústria e de toda a atividade econômica catarinense.”

Barcelona - Masterplan Regional



O coeficiente de correlação entre produtividade do trabalho e qualidade geral da infraestrutura é 0,81

Fig 5: The correlation coefficient between labour productivity and overall infrastructure quality is 0.81



Sources: PwC analysis, OECD, WEF Global Competitiveness Report 2014-15



ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS



PROJETOS ESTRUTURANTES E MOBILIZADORES

Priorização de projetos de Infraestrutura que permitam a alavancagem de investimentos e de outros projetos complementares.

Definição de um conjunto de projetos estruturantes imobilizadores de referência mundial em infraestrutura e infra sistemas, contemplando a implantação de projetos empresariais, regionais, estaduais e temáticos, de ponta nos segmentos considerados chave para promover a competitividade do estado e a modernização/ampliação rápida da taxa de crescimento das empresas e da capacidade de geração de valor das pessoas (produtividade).

Estão contempladas nesse bloco a infraestrutura e infra sistemas que vão desde a logística, estradas, e comunicação até a infraestrutura social, de ciência e tecnologia, educação e saúde e outros.



MASTER PLAN E PROJETOS

Estruturação de um Plano Geral de Infraestrutura do Estado e dedicação de recursos para compor de projetos de engenharia preparados para aporte de eventuais investimentos.

Para orientar os processos de implantação de infraestrutura estratégica para o desenvolvimento do Estado, é fundamental a geração de um Masterplan que estabeleça, de maneira ampla e com uma lógica de curto, médio e longo prazo, um conceito de intermodalidade e uma lógica de complementariedade e integração sistêmica entre os diversos tipos de infra no âmbito dos municípios, estados, setores industriais, área comercial e projeto urbano das cidades. Tudo isso deve ser alvo de uma análise e estudo especializado, contando com a participação de profissionais experientes que permitam saltar etapas e implantar uma solução e seja efetivamente a mais eficiente do ponto de vista de resultado, custos e prazos. O propósito é todo um conjunto de projetos de engenharia relacionando os diversos projetos mobilizadores estruturantes pensados para o Estado, numa lógica de Masterplan a fim de permitir um planejamento para o rápido acesso aos recursos públicos e privados, assegurando que, havendo recurso, não faltarão bons projetos a serem submetidos.

Para tanto, é fundamental articular a capacidade de engenharia e o planejamento, com competências locais e externas, e um processo articulado, objetivo e extremamente eficiente de tomada de decisão.



PROGRAMA PRIVADO

Estruturação de um programa de planejamento, negociação, promoção e implementação de projetos de infra em parceria com o setor privado.

Este objetivo estratégico contempla toda a parte de concessões e articulação de recursos privados para viabilizar a implantação de infraestrutura, como aeroportos, terminais portuários e rodovias até projetos associados a infraestrutura de telecomunicações, saneamento, energia e outros.

Um programa privado de infraestrutura necessariamente passa pela estruturação de mecanismos de PPPs e outros fatores que promovem o estímulo, confiança e estabilidade jurídica. Dessa forma, para ser efetivo, o Programa Travessia deverá necessariamente contemplar ações no sentido de estimular, organizar, promover e acompanhar de maneira muito forte os investimentos privados na infraestrutura no estado, vitais para qualquer economia, mas pouco tradicionais na história catarinense de investimentos.



PROGRAMA PÚBLICO-PRIVADA

Estruturação de um programa de planejamento, negociação, promoção e implementação de projetos de infra em parceria com recursos públicos.

Essa estratégia visa promover um trabalho intenso de compreensão dos programas lançados pelo governo na área de infraestrutura, seja no âmbito estadual, nacional, seja também nos órgãos internacionais interessados em investir ou promover a implantação de infraestrutura visando a melhoria da sociedade e a competitividade das empresas. Santa Catarina deverá realizar ações no sentido de acessar esses recursos, articulando suas forças políticas de maneira sintonizada, construtiva e sinérgica de modo a captar o maior volume de investimento possível pela execução técnica dos projetos, atendendo aos requisitos e parâmetros dos mesmos.

PLANOS E PROJETOS

(EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Usina de Regaseificação da Babitonga.
- Estrutura de transporte por container - gás.
- Termoelétrica de Garuva.
- Melhoria/reestruturação das BRs das BR280, BR470, BR285, BR163 e BR282.
- Ferrovia Leste-Oeste.
- Ferrovia Litorânea - lotes 1 e 2.
- Via expressa portuária do Itajaí.
- PER-BR101 - Joinville, Pena-Porto Belo e Florianópolis.
- Ferrovia Mafra-São Francisco do Sul.
- Concessão Aeroportos, Chapecó - Navegantes - Joinville.
- "Rede de Armazenagem de Grãos.
- Plano Aeroviário Regional - Lages, Caçador, Jaguaruna e Joaçaba".
- Masterplan macro para o Estado de Santa Catarina integrado os grandes projetos de logística e infraestrutura do Brasil, mesorregional, regional, microrregional e municipal para determinação dos projetos de infraestrutura e infra sistemas estratégicos em cada cidade ou microrregião.
- "Elaboração de projetos de engenharia no nível preliminar executivo ou detalhado conforme a importância e conveniência para os principais projetos.
- Estruturação do sistema de desenvolvimento de engenharia para elaboração dos projetos de maneira integrada, eficiente e a baixo custo.
- Implantação de um sistema de acompanhamento das obras da evolução dos empreendimentos de infraestrutura visando analisar a resposta imediata na competitividade das empresas.

- "Masterplan SC"- planejamento integrado dos vários sistemas e subsistemas e estruturas projetados e com os principais elementos desdobrados em projetos de Engenharia e análise econômico-financeira.
- Programas de saneamento em parceria com setor privado visando melhorar as condições sanitárias, gerar empregos e ampliar a qualidade de vida"
- Concessões para reforma e gestão de rodovias, ferrovias, portos e outros; ampliação dos serviços em aeroportos já concessionados especialmente no aeroporto de Florianópolis, já uma referência para o Brasil.
- Projetos imobiliários voltados para a infraestrutura empresarial na forma de parques industriais e tecnológicos, a implantação de projetos residenciais inteligentes e articulados com atividade produtiva, e o desenvolvimento de novos núcleos urbanos
- Programas de ampliação da rede de internet banda larga visando dotar o estado a capacidade de produção de conhecimento e prestação de serviços acima dos padrões internacionais.
- Ampliação da cadeia agronegócios no Oeste, e o desenvolvimento de parques tecnológicos, industriais e de inovação associados ao centro de inovação do governo em diversos pontos do Estado
- Fortalecimento dos programas de investimento privado em infraestruturas de uso exclusivo, tais como sistemas de geração e tratamento de água geração e distribuição de energia, comunicação, sistema viário, visando diminuir a sobrecarga sobre a capacidade de investimento do Estado.
- Programas de concessão e de abertura de oportunidades para ação empreendedora de grupos privados interessados em operar no estado.
- Integração dos projetos de infraestrutura e do Masterplan planejado para o estado com os grandes programas e investimentos do país em Santa Catarina nas diversas frentes.
- Projetos de implantação de sistemas viários e rodovias estratégicas para estado.
- Projetos de desenvolvimento regional que exigem infraestruturas especiais, como a região do Sapiens Parque, em Florianópolis.
- Projetos de parques industriais e educacionais em Joinville, Chapecó, Blumenau, Jaraguá do Sul, entre outros.
- Projetos empresariais estratégicos associados ao Projeto das Fragatas em Itajaí.



ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS



Estímulo às PPPs

Estudo, desenvolvimento e implantação de uma política, procedimento e plano de expansão de projetos de PPPs.

As parcerias público-privadas - PPPs constituem uma estratégia transversal essencial para o sucesso de qualquer programa de desenvolvimento de infraestrutura. As PPPs tem se tornando grandes referências para alavancagem de recursos no âmbito mundial. Instituições como o Banco Mundial, tem empreendido grandes esforços no sentido de articular investidores relevantes de todo mundo, de maneira a viabilizar a infraestrutura apropriada para promover o equilíbrio econômico, o desenvolvimento social igualitário e especialmente, a qualidade de vida nos vários países.

No Brasil, especialmente em Santa Catarina, a necessidade de investimento em projetos de infraestrutura rodoviária, ferroviária, portuária, telecomunicações, energia e saneamento, evidencia mais ainda a importância desse tipo de estratégia público privada, na medida em que o governo, tanto no nível federal, quanto estadual apresentam limitações para manter os níveis de investimento condizentes com a necessidade de crescimento exigido em Santa Catarina.

Para estimular esse processo é preciso desenvolver desde uma cultura de segurança jurídica, estabilidade e seriedade até o desenvolvimento de instrumentos operacionais, legais e financeiros capazes de atrair investidores de todas as partes do mundo e especialmente conquistar a confiança da população e dos investidores locais, algo fundamental para criar as condições adequadas, a atração dos parceiros internacionais.



Regulamentação Simples&Célere

Estudo, desenvolvimento e implantação de uma política, procedimentos e legislações que permitam a expansão do segmento de Infra de forma rápida e simples.

Muito vinculada ao tema das PPPs, surge a necessidade de regulação simples e célere para promover um desenvolvimento rápido e relevante. A regulação é um dos fatores que mais limitam o crescimento ou promovem as condições para sua rápida evolução, depende da capacidade de gestão e tomada de decisão das lideranças, especialmente governamentais. A implementação de um sistema de regulação simples célere cria a cultura e o ambiente favorável ao investimento, ao empreendedorismo e gera um círculo virtuoso caracterizado por um aumento do nível de confiança, da reputação e da capacidade de acreditar, a possibilidade de implementar projetos cada vez mais ousados e audaciosos, agregando valor a região e a qualidade de vida das pessoas. Portanto, regulação simples e célere é fator base e causa fundamental para desenvolvimento rápido e elevado.

Esse item ocupa um papel fundamental tanto do setor público como privado, no que se refere ao uso eficiente de recurso de investimento, viabilizado pela adoção de um sistema simples de regramento, tanto da fase de planejamento e implantação do empreendimento, quanto da fase de implantação e avaliação.

É fundamental estabelecer sistemáticas que confiram o máximo de confiança para as estratégias propostas neste projeto, especialmente, por meio do processo de segurança jurídica que possibilite ao investidor a tranquilidade de estar participando de uma iniciativa efetivamente robusta.



*Integração de projetos
Regionais/Nacionais*

Pesquisa, análise e identificação de projetos locais com potencial integração a outros complementar/sinérgicos.

A integração dos projetos regionais e nacionais se dá especialmente pela análise dos grandes planos nacionais e, no caso de sua inexistência, da identificação de sinais e tendências por meio dos orçamentos nacionais e regionais, tanto na área de educação, saúde, segurança, como especialmente nas áreas econômicas e de infraestrutura. As regiões e países que mais se desenvolveram nos 40 anos são exatamente aquelas que conseguiram monitorar, acompanhar e principalmente compreender a relação entre os projetos nacionais, regionais e globais e as oportunidades, deficiências e desafios no âmbito do seu próprio país ou região para adaptar vocações potenciais e oportunidades aos sinais emitidos pelo ambiente externo. A partir dessa integração regional e nacional amplia-se a capacidade de atração de investimentos e a eficiência dos resultados da sua implementação.

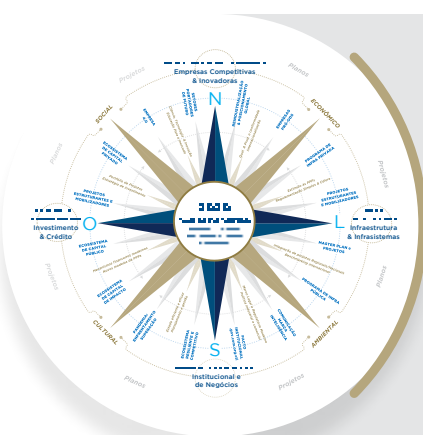


Benchmarking Internacional

Pesquisa, análise e identificação de projetos de referência internacionais que possam servir de inspiração, trazer aprendizados e potencializar parcerias.

O processo de planejamento da implantação da infraestrutura para o desenvolvimento do estado deve ser uma referência também do ponto de vista de planejamento técnico dos projetos de engenharia, de conceitos de infraestrutura a prática de gestão para o seu planejamento, execução e acompanhamento da implantação. Essa base técnica deve ser viabilizada por meio da participação de especialistas e de equipes de referência no setor privado, governamental e acadêmico, visando assegurar a geração de uma solução duradoura, eficaz e eficiente.

Vale destacar que sistemas e ferramentas como observatórios de competitividade e bases internacionais, começando naturalmente pela internet, são fundamentais para acessar informações qualificadas que hoje são cada vez mais disponíveis em quantidade e extrema qualidade. O Programa Travessia, propriamente dito, é uma consequência direta desse trabalho de benchmarking na medida em que foram estudados diversos programas, planos, estudos, diagnósticos e estratégias adotados por países que apresentaram resultados acima da média em diversas direções e dimensões de desenvolvimento. Portanto, a realização de benchmarking semelhantes no âmbito local é etapa chave para encurtar caminhos e acelerar os resultados no processo de desenvolvimento.



PLANOS E PROJETOS

(EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Geração de um banco de potenciais projetos de PPP
- Programa de treinamento e formação de profissionais para atuação em projetos estratégicos e sofisticados de PPP.
- Road Show permanente visando atrair investidores no projeto de PPP.
- Suporte aos municípios, microrregiões e estados na formação de servidores públicos e no aperfeiçoamento dos mecanismos e modelos jurídicos de apoio a PPP no âmbito Estadual.
- Revisão dos mecanismos e regulamentações técnicas, ambientais, negociais associados a implantação de infraestrutura no âmbito da Assembleia Legislativa e das Câmaras Municipais
- Estabelecimento de sistemas de governança público-privados com controle social
- Criação de um comitê para avaliação do nível de segurança jurídica que assegure uma análise de alto nível capaz de convencer possíveis investidores e assegurar factibilidade de investimentos e projetos.

- Modelo de negócio integrando às cadeias, buscando ampliar escalabilidade
- Projeto preliminar, executivo e detalhado das principais infraestruturas associadas aos projetos mobilizadores de curto, médio e longo prazo do estado bem como integração dos mesmos com projetos de caráter nacional.
- Estudo e estabelecimento de protocolos de interação com grandes projetos de infraestrutura nos diversos segmentos já mencionados visando a absorção de tecnologia, adoção de modelos e conceitos vencedores, e a construção de parcerias que permitam a troca de informações permanente, o acesso à tecnologia, contato com fornecedores e parceiros e mesmo a associação de marcas que agreguem valor aos clientes e potenciais mercados, bem como estabeleçam perspectivas e possibilidades futuras de novos investimentos.
- Construção de um nível de relacionamento internacional que permitam o aprendizado de melhores práticas e a construção coletiva de novos empreendimentos em fase de pesquisa e desenvolvimento ou mesmo implantação de maneira integrada ao Masterplan e ao banco de projetos.
- Consolidação de um banco de projetos de PPPs.

7. CAPITAL PARA EMPREENDER INVESTIMENTO & CRÉDITO

“Regra número 1: nunca perca dinheiro.

Regra número 2: nunca se esqueça da regra número 1”

Warren Buffett

“O melhor programa econômico de governo é não atrapalhar aqueles que produzem, poupam, investem, empregam, trabalham e consomem”

Barão de Mauá



ACESSE AQUI
BIBLIOGRAFIA
DESTE CAPÍTULO



O Oxigênio para Economia Respirar

Capital é um recurso básico para promover o desenvolvimento regional, setorial e empresarial, nas suas várias modalidades:

Soluções de crédito e financiamento de caráter inovador e tradicional, que venham a atender as demandas atuais de curto, médio e longo prazo das empresas catarinenses. **Investimento de impacto social**, contemplando recursos diretamente relacionados com a melhoria das condições de vida das pessoas e atendimento a minorias no sentido de promover o crescimento qualitário, constante, contínuo e consistente da renda e do nível de qualidade de vida e desenvolvimento humano na população do Estado.

Investimento privado que contempla todo recurso voltado diretamente para o risco em empresas de caráter mais tradicional ou de alta tecnologia e inovação, atraindo a atenção de empresas e investidores interessados em apoiar projetos criativos e diferenciado, propostos, inclusive, como resultado do processo criativo gerado e provocado pela crise causada pelo novo Coronavírus.

A figura abaixo ilustra a estrutura do sistema financeiro nacional e destaca diversas modalidades relacionadas ao tema

crédito e investimento. Tal diversidade oferece inúmeras oportunidades ainda não exploradas devidamente em Santa Catarina, e que pode se tornar instrumentos de enorme alavancagem para o desenvolvimento de empresas do Estado. Para tanto, é preciso compreender que o capital de investimento e crédito deve ser direcionado, conforme ilustrado na figura a seguir, para recursos em diversas fases da vida de empresas, sejam elas tradicionais ou inovadoras, startups ou já consolidadas, e também em projetos estruturantes na região que beneficiam indiretamente o desenvolvimento empresarial.

No âmbito da evolução de grandes e médias empresas a necessidade de investimento e crédito se aplica nas fases de desenvolvimento inicial de novos produtos e processos, consolidação de conceitos, testes no mercado e lançamento de novos produtos.

Da mesma forma, demanda-se recursos para o processo de evolução rápida do faturamento, o que normalmente exige investimentos em infraestrutura, bens de capital, capacitação de pessoal e conquista de novos mercados.

Finalmente, no momento em que há uma saturação de mercados parte-se para a busca de recursos que envolvem parceiros capazes de facilitar o acesso a novos mercados e ampliar a abrangência e escopo de atuação do negócio.

Ao longo desse processo, grandes e médias empresas interagem com outras médias e pequenas de setores tradicionais, as quais demandam, todo tipo de investimento e crédito. Da mesma forma, também interagem com startups que tendem a ser privilegiadas no acesso a diversas outras alternativas como fundos de venture capital, fundos de private capital e outros.

Seja qual for a modalidade, entretanto a taxa de sucesso é cada vez menor e com um nível de envolvimento mais intenso por parte de seus colaboradores e equipe. Os gestores precisam adotar práticas de referência, particularmente no que toca ao financiamento e crédito a inovação, conforme apresentado na figura a seguir. Existem diversos tipos de recursos reembolsáveis e não reembolsáveis, os quais constituem ampla fonte de possível acesso, mas também acabam sendo prejudicados pelo nível de complexidade e burocracia e escassez de recursos.

O fato é que, considerando as tendências de liquidez e transformação digital vigentes no mercado financeiro, é natural e inevitável uma corporação cada vez maior de fintechs e de novos mecanismos e agentes econômicos e financeiros que tornarão esse mercado ainda mais dinâmico, complexo e competitivo.

Conectando recursos Privados, Públicos e Doações



Estrutura e elementos do Sistema Financeiro Nacional



Oportunidades para fomentar projetos, produtos e negócios



ESTRATÉGIAS FINALÍSTICAS VERTICAIS

PROJETOS ESTRUTURANTES E MOBILIZADORES

Priorização de projetos de investimento que permitam a alavancagem de investimentos e de outros projetos complementares.

Visa o levantamento, análise, seleção, escolha, implementação e acompanhamento de investimentos em projetos simbólicos que promovam o salto de qualidade, quantidade e inovação no Estado de Santa Catarina na direção de se tornar uma referência em economia sustentável de alto valor agregado.

Esses projetos devem servir como referências para programas de planejamento e de uso de tecnologias, soluções e estratégias inspiradoras para os demais blocos do Programa Travessia, configurando a consolidação e integração das diversas frentes até aqui relacionadas.

ECOSSISTEMA DE CAPITAL PÚBLICO

Estudo, análise, desenvolvimento e implantação de um ecossistema contemplando os principais atores, ativos, recursos, processos e mecanismos relacionados com os vários segmentos e produtos de capital, no âmbito público.

O ecossistema de capital público contempla os diversos atores, recursos, mecanismos, entidades e programas de investimento de caráter público global, nacional, estadual e local que podem ser alavancados e articulados para promover o processo de desenvolvimento de uma determinada região ou estado, como Santa Catarina. Assegurar o mapeamento desses recursos, estabelecimento de canais de comunicação e de negociação, e a efetiva implementação de projetos e celebração de contratos é o ingrediente chave para promover as sinergias de capital necessárias ao um programa da natureza e do impacto esperado pelo Travessia.

Esses objetivos preveem a sintonia com os diversos programas, estratégias e soluções propostas pelo Estado no âmbito local, nacional e internacional gerados no contexto do processo de recuperação da crise do Coronavírus, a fim de preparar empresas, agentes públicos e parceiros, e aproveitar as oportunidades geradas pela própria crise.

ECOSSISTEMA DE CAPITAL PRIVADO

Estudo, análise, desenvolvimento e implantação de um ecossistema contemplando os principais atores, ativos, recursos, processos e mecanismos relacionados com os vários segmentos e produtos de capital, no âmbito privado.

Aliado ao capital público, e fundamental a articulação do capital privado que confere objetividade e sensibilidade de mercado a todo e qualquer estratégia de crescimento. Portanto, a compreensão, estruturação e gestão do ecossistema de capital que articule diversos atores, desde grandes investidores internacionais, até os investidores locais e os próprios empreendedores, é a etapa chave na promoção do Programa Travessia. Envolve a interação com grandes investidores, formais e informais, desde bancos internacionais, como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento entre outros, até bancos privados, bancos de investimentos e investidores privados que também atuam em venture no mundo. Essa estratégia visa captar recursos de investidores com sintonia de princípios, valores e propósitos comuns com a proposta Catarinense. Da mesma forma, vale particularmente destacar a importância de articular as forças locais a fim de conferir credibilidade aos investidores externos, na medida em que os potenciais investidores locais se articulam para, eles próprios, acreditarem em seus projetos investindo de forma contundente.

O propósito aqui é o estabelecimento de um Fundo de Investimento do Catarinense composto pela aplicação de recursos captados junto as empresas e pessoas físicas, com o objetivo de gerar uma capacidade de investimento na produção que possa gerar um retorno direto e indireto aos investidores, assegurando efetivo engajamento e comprometimento da sociedade com desenvolvimento do Estado.

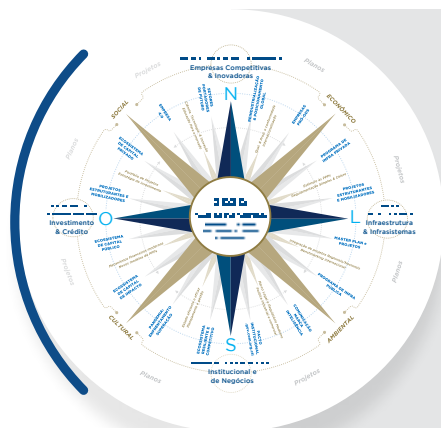
ECOSSISTEMA DE CAPITAL DE IMPACTO

Estudo, análise, desenvolvimento e implantação de um ecossistema contemplando os principais atores, ativos, recursos, processos e mecanismos relacionados com os vários segmentos e produtos de capital, no âmbito externo.

O ecossistema de capital de impacto pode ser considerado uma tendência recente na medida em que grandes fortunas pessoais e empresariais de todo mundo têm cada vez mais, seja por motivos fiscais ou motivos humanitários, investindo em programas e projetos de alto impacto social, ambiental, saúde, educação, cultura e outros.

Há efetivamente um enorme volume de recursos, estimado entre 4 e 10 trilhões de dólares, no mundo, atualmente orientados para estimular e apoiar projetos dessas naturezas de maneira a contribuir com a qualidade de vida das pessoas e do planeta.

Saber entender esse ecossistema e interagir com ele de maneira a gerar resultados é mais um dos passos fundamentais para promover um rápido e acelerado crescimento numa região, especialmente em se tratando de Santa Catarina, que apresenta diversas características extremamente sintonizadas com essa nova tendência.



PLANOS E PROJETOS (EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Projeto RETOMA SC – Sebrae: Programa voltado para suporte à recuperação das MPEs em SC com soluções de crédito, financiamento e garantias.
- Fundos de infraestrutura para viabilização de PPPs em projetos estratégicos do estado.
- Fundos imobiliários para desenvolvimento de regiões e setores industriais em cidades como Itajaí, Joinville, Florianópolis, Jaraguá do Sul, Blumenau, Chapecó entre outros.
- Fundos de investimento em projetos de saneamento e energia.
- Fundos de crédito para dissipação de recebíveis e financiamento à produção.

- Fundos de venture capture, city capture para estímulo a startups, geração de mecanismo de alto retorno.
- Fundos garantidores para viabilização dos programas oficiais e privados baseado em critérios inovadores, conscientes e competitivos de lastreamento.
- Fundos imobiliários vinculados a projetos de entidades e parceiros com capacidade de investimento e articulação de parceiros.
- Apoio dos agentes financeiros públicos na implementação de mecanismos de fundos conforme relacionados anteriormente, especialmente nos fundos garantidores.
- Programa de mapeamento de investimentos públicos a serem feitos no país e de articulação das bancadas catarinenses visando um forte índice de aplicação no estado.
- Estruturação de projetos impactantes para o país e em Santa Catarina que venham a ser investidos por recursos públicos tais como: fábricas na área de saúde, parcerias público-privada na área de saúde e outros programas com geração de tecnologia e resultados.
- Implantação e disseminação do protocolo Corona com testagem em massa.
- Sistema de informação e inteligência da pandemia.



ESTRATÉGIAS VIABILIZADORAS TRANSVERSAIS



Novos modelos de PPP

Articulação de informações e contatos entre potenciais investidores e operadores/developers no semente de PPPs.

Primeira estratégia facilitadora para desenvolvimento do bloco de investimento de capital envolve o estímulo, apoio e cobrança da participação do setor privado na estratégia de investimento na economia, uma vez que é fundamental que o eventual beneficiado por todo esse processo demonstre confiança e comprometimento investindo na frente por meio de instrumento seguros, mas, ao mesmo tempo, inspiradores e estimulantes.

Isso é essencial para viabilizar o processo de coinvestimento local e de atração de investidores nacionais e internacionais.

Por tanto, novos Modelos de PPP - a relação entre os atores chave que contemplam essa estratégia de engajamento e parceria exige a concepção e construção de ferramentas modernas, parceria público-privada de maneira a criar novos estratégias criativas, eficazes e seguras juridicamente de integração dos parceiros com objetivos comuns na forma de projetos.



Mecanismos financeiros modernos e atrativos

Estudo, desenvolvimento e implantação de novos modelos e mecanismos de investimento, financiamento e outros na área de capital.

O estado deverá estudar, analisar e gerar novos mecanismos, investimentos, financiamentos públicos que sejam mais ágeis, simples e efetivos, de modo a estimular o setor privado a caminhar juntos com essas iniciativas, garantir o máximo de transparência com os melhores prazos e custos possíveis, quebrando paradigmas históricos em que o estado é lento, caro, corrupto e ineficaz.



Portfólio De Projetos

Estruturar e implementar um modelo de sistema de Banco de Projetos para atrair o máximo de informações para potenciais investidores.

Esta estratégia está direcionada para a elaboração de portfólio projetos de investimentos que contemplam os principais projetos estruturantes estabelecidos pelo programa.

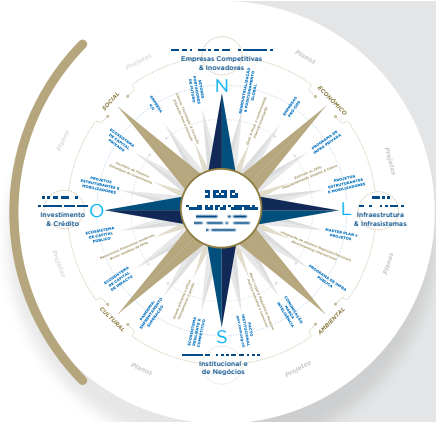
É fundamental demonstrar e identificar o máximo de alternativas propostas que podem e devem ser analisadas e eventualmente apoiadas de maneira a respeitar a diversidade de visões, opiniões e posições.



Estratégia de investimento

Desenvolvimento e implementação de uma macro estratégia de investimentos, contemplando: volumes totais, possíveis fontes, cadeia de investimentos, estudos de retorno etc.

Todo o processo de investimento deve considerar os aspectos da economia global e da globalização de empresas no que se refere ao desenvolvimento econômico, tecnológico, soluções de logística, cadeia de fornecedores entre outros. Sendo assim, é fundamental definir uma estratégia de investimento que aplique os conceitos do pensar global, agir local, respeitando características inatas da região de origem do projeto, mas aproveitando as oportunidades de relacionamento com parceiros e potenciais investidores externos.



PLANOS E PROJETOS (EXEMPLOS - A SER DISCUTIDO E CONSOLIDADO PELOS DIVERSOS ATORES DE SC)

- Empreendimentos novos modelos de TP projeto estruturado a fim de te avisar o investimento público privado de forma integrada e sinérgica novos modelos e participação do estado no âmbito nacional estadual e Federal.
- Empreendimentos e projetos de investimento em parceria novos modelos de destinação de destinação de ativos públicos imobiliários mobiliários serviços de concessão e etc.
- Programa de capacitação e informação e conhecimento acerca de mecanismo para potenciais investidores privados e públicos.
- Implementação de mecanismos financeiros investimento e crédito de maneira mais rápida.
- Implementação de regulamentações para criação operação acompanhamento e avaliação de instrumentos financeiros.

- Estruturação de um Portfólio de investimento completo para o Estado divididos por temas por regiões, setores e portes de investimentos.
- Identificação dos principais projetos de investimento em andamento do país buscando especialmente aqueles que têm sinergia potencial com Santa Catarina.
- Geração de um banco de dados e projetos de investimento no âmbito Regional e municipal.
- Sistema de indicadores de avaliação do desenvolvimento evolução dos projetos de Investimentos.
- Estratégia de investimento e plano estratégico macro com os principais investimentos públicos e privados no estado integrados aos principais investimentos nacionais e internacionais fora de Santa Catarina, visando internação e possível captação de investimentos para o estado.
- Definição de estratégias de investimento Estadual baseado em setores com potencial vocacionados por região.
- Plano de desenvolvimento de cadeias visando elevar o potencial e competitividade estado com vistas ampliar o padrão de concorrência do setor de catarinenses a economia global e fortalecer a taxa de investimento e PIB.

8. GOVERNANÇA, GESTÃO, PARCERIAS E INTEGRAÇÃO DOS PLANOS DE GOVERNO E SETOR EMPRESARIAL

“Eu não temeria um grupo de leões conduzido por uma ovelha, mas eu sempre temeria um rebanho de ovelhas conduzido por um leão”

Alexandre, o Grande

“Se você é o mais inteligente do grupo é porque você está no grupo errado”

Anônimo



ACESSE AQUI
BIBLIOGRAFIA
DESTE CAPÍTULO

Conceito e Operação da Governança

O Programa Travessia, é essencialmente, uma iniciativa coletiva que nasce a partir das entidades empresariais, especialmente as articuladas pela FIESC. Como uma iniciativa coletiva, o programa está aberto a entrada de parceiros de forma ampla e irrestrita, contanto que haja uma sinergia de valores e princípios e uma crença de que a visão de futuro proposta pode e deve ser concretizada. Como será detalhado mais adiante, a entidades que aderirem ao programa deverão submeter projetos que serão rapidamente analisados e incorporados ao programa por um comitê de governança formado pelas entidades que compõem o Cofem, além de outras que venham a se incorporar ao longo do programa.

A proposta e que governança sejam bastante executivos e simplificados, compostos basicamente pelos dirigentes de entidades .com .gov .cti, por algumas lideranças no nível estratégico, pelos representantes executivos das mesmas entidades, que coordenam o processo de gestão do programa no nível tático, e pelos líderes de projeto, que assumem a coordenação operacional e a implementação dos projetos e planos de ação que passem a compor a iniciativa.

Além desses três níveis de governança deverão ser convidados especialistas, empresários, técnicos, acadêmicos e outras pessoas experientes que possam colaborar com o contínuo aperfeiçoamento do programa e com a proposição de projetos que atinjam os objetivos estabelecidos. A soma das pessoas que compõem esses quatro níveis de governança representando a sociedade civil especialmente o setor empresarial constituirão o chamado *Think Tank* do programa travessia, cujo principal objetivo será analisar continuamente os resultados do projeto, propor melhorias e correções de rumo, revisar o planejamento estratégico dos programas e os planos de ação e assegurar que se faça todo esforço necessário para assegurar os recursos humanos, materiais, logísticos e financeiros, de modo a viabilizar a implementação do programa.

O *Think Tank* do Programa Travessia estimulará a continuamente a troca de informações no aperfeiçoamento e aprendizado com base nas experiências locais, nacionais e internacionais, o estabelecimento de novas parcerias e a busca permanente pela excelência tanto na gestão do programa, principalmente, no cumprimento dos objetivos e consolidação da Visão proposta para o projeto em Santa Catarina.

Cronograma e orçamento

O cronograma e orçamento do Programa Travessia são extremamente flexíveis e dependem, basicamente, dos grandes subprogramas, projetos e planos de ação que comporão o programa com um todo. Naturalmente, há uma convicção de que o programa deve se estender para pelo menos 10 anos a partir do momento atual, considerando todas as projeções de que a pandemia, mesmo que superada nos próximos meses, representa apenas a ponta de um possível iceberg e outras alterações biológicas associadas tanto ao aumento populacional quanto às mudanças climáticas do planeta.

Dessa forma, é necessário que o programa contemple um período mais amplo de tempo que deve abranger pelo menos até o ano 2030, o que, nas condições atuais, já é um prazo bastante amplo considerando as mudanças e a diversidade de situações que vem sendo apresentadas nos últimos tempos.

Quanto ao orçamento, caberá a governança principal do programa a estruturação, a articulação e promoção de ações que visem alavancar capital seja na forma de investimento, financiamento ou subvenção, por meio de atores públicos, privados e da sociedade civil, visando assegurar o máximo de recursos possíveis para implementação das ações e busca de resultados, sempre priorizando a sinergia entre os projetos e buscando eliminar redundâncias e superposições, algo infelizmente, muito comum em programas desse tipo no Brasil.

Além disso, vale destacar que o orçamento do Programa Travessia buscará articular recursos privados com contrapartidas públicas ou de entidades não governamentais como fundações empresariais e de pessoas físicas renomadas, a fim de possibilitar a alavancagem dos investimentos e o verdadeiro estímulo do processo de parceria entre o público e o privado.

Desta forma, o Programa Travessia tem a perspectiva de estabelecer grandes metas até 2030, mesmo ciente de que vários dos programas projetos e ações deverão ultrapassar esse período e mesmo chegar a atingir projeções e horizontes temporais acima de 20 ou 30 anos.



A governança e gestão do Programa Travessia será baseada num conjunto de princípios, que devem ser destacados, especialmente no que se refere a “O QUE É” e “O QUE NÃO É” propósito de termos de gestão e governança.

O que se pretende é a promoção da sinergia de ações, integrando ao máximo as diversas propostas, estruturas e equipes dos vários potenciais parceiros. Deve-se buscar a profissionalização da estratégia de gestão, na alavancagem de recursos, o apoio mútuo entre os projetos e a cooperação. Deve-se estimular a transparência, a consistência, a comunicação e a disseminação das informações e conhecimentos. Deve-se promover a abertura do processo de tomada de decisão, aceitando sugestões e críticas e articulando as competências e talentos de todos os envolvidos.

Por outro lado, deve ficar claro que o Programa não é uma iniciativa de uma instituição ou de um grupo de pessoas em particular. Não é um Programa oportunista ou casuístico. Não é uma iniciativa de promoção política eleitoral nem de interesse econômico particular. Não é um Programa de curto prazo e não visa atingir resultado meramente imediato.

Por tanto, é fundamental ressaltar que o Programa Travessia só deverá compactuar com projetos, proposições e comportamentos que caracterizem ações integradas coletivas e de alto desempenho, marcadas por elementos claros associados à causa estabelecidas, apoiado por pessoas e Instituições que compartilham os valores do Programa: Confiança competitiva, diversidade sistêmica e crença de que é possível fazer o impossível.

Referências para a travessia...

RETOMA SC

O SEBRAE SC estruturou o Programa Retoma SC, com o objetivo de apoiar as MPes. O Retoma SC está integrado ao Programa Traves- sia e seus principais elementos estão apresentados a seguir:

Preparando os pequenos negócios para a nova realidade do mer- cado.

CENÁRIOS

- Redução da atividade econômica em geral
- Aumento do empreendedorismo por necessidade
- Adaptação da sociedade para convivência com o vírus
- Baixa capacidade de investimento dos entes públicos
- Acesso restrito ao crédito em função do alto risco
- Mudança do comportamento de consumo da sociedade
- Empresas necessitando de apoio para adoção de novos modelos de negócio
- Empresas com comprometimento da operação em decorrência da baixa atividade econômica dos últimos meses
- Tendência de fortalecimento dos conceitos de colaboração criativa entre as organizações e mercados
- Regionalização dos mercados em âmbito global trazendo novos hábitos de consumo
- Aumento do uso da tecnologia por parte dos pequenos negócios, seja na produção ou na área comercial

FILOSOFIA

- OBJETIVO: Apoiar a reestruturação de pequenos negócios para a retomada econômica e mitigação dos efeitos da crise causada pela covid-19 no estado de Santa Catarina
- INTENÇÃO ESTRATÉGICA: Preparar os pequenos negócios para a nova realidade do mercado
- MODELO DE GOVERNANÇA: Liderança do Sebrae e Governo do Estado, com formação de alianças estratégicas com municípios, entidades ligadas aos segmentos priorizados e empresas âncoras.
- ABORDAGEM: Linhas de ações Horizontais e Verticais.
- SETORES CHAVE INICIAIS: Saúde, beleza e bem estar; Moda; Alimen- tação fora do lar e Turismo (outros poderão ser incluídos conforme demanda ou integração à outros projetos.).
- RECORTE TERRITORIAL: Municípios Versus Volume de empresas dos setores priorizados
- EIXOS DE ATUAÇÃO: Suporte às Empresas, Novos Negócios, Ambiente de Negócios, Empresas Âncoras, Entidades Empresariais.
- META: Impactar 17.000 empresas dos setores priorizados (de um universo de 210.873).

SETORES CHAVE INICIAIS

- SAÚDE, BELEZA E BEM ESTAR
- ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR
- MODA
- TURISMO

NOVOS NEGÓCIOS

- ABORDAGEM HORIZONTAL: atendimento remoto e massivo**
- INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA TOMADA DE DECISÃO
 - IDEIAS DE NEGÓCIOS

- MODELAGEM E PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS
- ASPECTOS LEGAIS
- ACELERAÇÃO DE NEGÓCIOS

ABORDAGEM VERTICAL: atendimento individualizado

- INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA TOMADA DE DECISÃO
- IDEIAS DE NEGÓCIOS
- MODELAGEM E PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS
- ASPECTOS LEGAIS
- ACELERAÇÃO DE NEGÓCIOS

SUORTE ÀS EMPRESAS

ABORDAGEM HORIZONTAL: Transborda para todos os setores

- AMPLIAÇÃO DE MERCADO
- MELHORIA DOS INDICADORES DA GESTÃO
- TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
- ASPECTOS FINANCEIROS

ABORDAGEM VERTICAL: Setores priorizados

- AMPLIAÇÃO DE MERCADO
- MELHORIA DOS INDICADORES DA GESTÃO
- TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
- ASPECTOS FINANCEIROS

AMBIENTE DE NEGÓCIOS

ABORDAGEM HORIZONTAL: Transborda todos os municípios

- ORIENTAR A IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
- FOMENTAR A DESBUROCRATIZAÇÃO
- DISSEMINAR POLÍTICAS DE COMPRAS PÚBLICAS LOCAIS
- DISPONIBILIZAR BANCO DE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO PÚBLICA
- INCENTIVAR CAMPANHAS DE VALORIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS LOCAIS

ABORDAGEM VERTICAL: Municípios parceiros

- APOIAR A IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS DE DESBUROCRATIZA- ÇÃO
- APOIAR A IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS
- ATUAR NO FORTALECIMENTO DE LIDERANÇAS
- IMPLANTAR POLÍTICAS DE COMPRAS PÚBLICAS LOCAIS
- POTENCIALIZAR AS SALAS DO EMPREENDEDOR
- DISPONIBILIZAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS
- APOIAR AÇÕES DE VALORIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS LOCAIS

EMPRESAS ÂNCORAS

ABORDAGEM EXCLUSIVA:

- PROGRAMA DE ENCADEAMENTO PRODUTIVO
- PROGRAMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
- PROJETOS DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA
- PROJETOS DE CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES E CLIENTES
- MELHORIA DOS INDICADORES DE GESTÃO E PRODUÇÃO

ENTIDADES EMPRESARIAIS

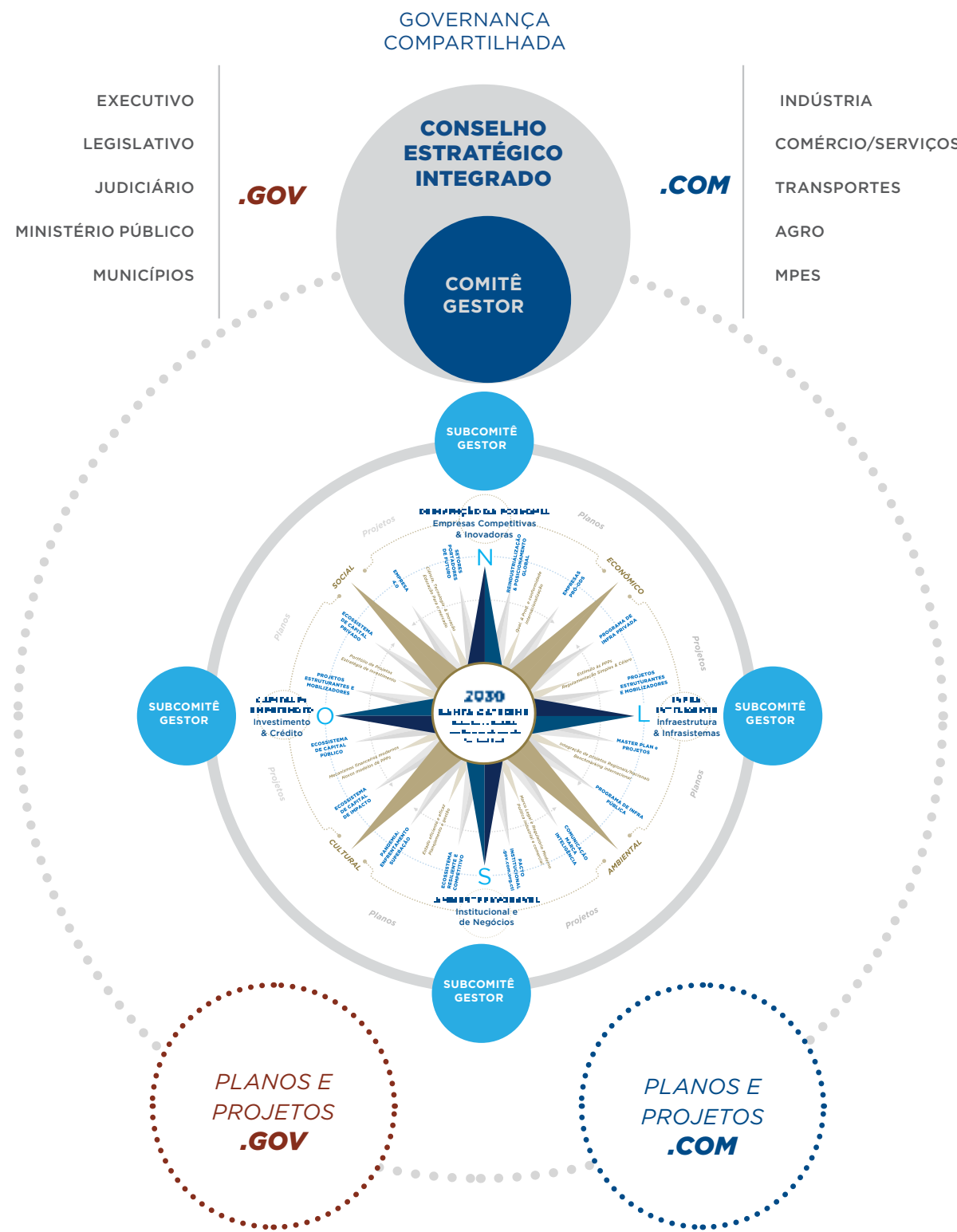
ABORDAGEM EXCLUSIVA:

- CREDENCIAMENTO PARA SOLUÇÕES E SERVIÇOS
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ENTIDADES
- TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
- PLANO DE ENGAJAMENTO PARA ASSOCIADOS
- CAMPANHAS DE VALORIZAÇÃO DAS EMPRESAS LOCAIS
- CAPACITAÇÃO DAS EQUIPES
- CAMPANHAS CONJUNTAS

Gestão Compartilhada

A estrutura do TRAVESSIA foi pensada para permitir uma integração simples e natural entre diversos segmentos e âmbitos da sociedade. Desta forma, como ilustrado abaixo, é possível desenvolver Planos customizados para os setores de INDÚSTRIA, COMÉRCIO, SERVIÇOS, TRANS-

PORTES, AGRO e MPES. Da mesma forma, é possível, a partir do desenvolvimento de um Plano Geral TRAVESSIA no âmbito do Governo, também desdobrá-lo no contexto do poder EXECUTIVO, LEGISLATIVO, JUDICIÁRIO e MUNICÍPIOS.



Referências para a travessia...

Projetos do Programa New Deal

O programa New Deal, idealizado para enfrentar a crise de 1929 nos EUA, apresenta muitas semelhanças com os diversos Programas de Retomada e Recuperação apresentados por diversos países para superar a crise do Coronavírus.

The New Deal had many programs and new agencies, most of which were universally known by their initials. Most were abolished during World War II while others remain in operation today or formed into different programs. They included the following:

- National Youth Administration (NYA), 1935: program that focused on providing work and education for Americans between the ages of 16 and 25. Ended in 1943.
- Reconstruction Finance Corporation (RFC): a Hoover agency expanded under Jesse Holman Jones to make large loans to big business. Ended in 1954.

The WPA hired unemployed teachers to provide free adult education programs:

- Federal Emergency Relief Administration (FERA): a Hoover program to create unskilled jobs for relief; expanded by Roosevelt and Harry Hopkins; replaced by WPA in 1935.
- United States bank holiday, 1933: closed all banks until they became certified by federal reviewers.
- Abandonment of gold standard, 1933: gold reserves no longer backed currency; still exists.
- Civilian Conservation Corps (CCC), 1933–1942: employed young men to perform unskilled work in rural areas; under United States Army supervision; separate program for Native Americans.
- Homeowners Loan Corporation (HOLC): helped people keep their homes, the government bought properties from the bank allowing people to pay the government instead of the banks in install-

ments they could afford, keeping people in their homes and banks afloat.

- Tennessee Valley Authority (TVA), 1933: effort to modernize very poor region (most of Tennessee), centered on dams that generated electricity on the Tennessee River; still exists.
- Agricultural Adjustment Act (AAA), 1933: raised farm prices by cutting total farm output of major crops and livestock; replaced by a new AAA because the Supreme Court ruled it unconstitutional.
- National Industrial Recovery Act (NIRA), 1933: industries set up codes to reduce unfair competition, raise wages and prices; ended 1935. The Supreme Court ruled the NIRA unconstitutional.
- Public Works Administration (PWA), 1933: built large public works projects; used private contractors (did not directly hire unemployed). Ended 1938.
- Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC): insures bank deposits and supervises state banks; still exists.
- Glass-Steagall Act: regulates investment banking; repealed 1999 (not repealed, only two provisions changed).
- Securities Act of 1933, created the SEC, 1933: codified standards for sale and purchase of stock, required awareness of investments to be accurately disclosed; still exists.

FERA camp for unemployed black women, Atlanta, 1934

- Civil Works Administration (CWA), 1933–1934: provided temporary jobs to millions of unemployed.
- Indian Reorganization Act, 1934: moved away from assimilation; policy dropped.
- Social Security Act (SSA), 1935: provided financial assistance to: elderly, handicapped, paid for by employee and employer payroll contributions; required 7 years contributions, so first payouts were in 1942; still exists.
- Works Progress Administration (WPA), 1935: a national labor program for more than 2 million unemployed; created useful construction work for unskilled men; also sewing projects for women and arts projects for unemployed artists, musicians and

writers; ended 1943.

- National Labor Relations Act (NLRA); Wagner Act, 1935: set up National Labor Relations Board to supervise labor-management relations; In the 1930s, it strongly favored labor unions. Modified by the Taft-Hartley Act (1947); still exists.
- Judicial Reorganization Bill, 1937: gave the President power to appoint a new Supreme Court judge for every judge 70 years or older; failed to pass Congress.
- Federal Crop Insurance Corporation (FCIC), 1938: insures crops and livestock against loss of production or revenue. Was restructured during the creation of the Risk Management Agency in 1996 but continues to exist.
- Surplus Commodities Program (1936): gives away food to poor; still exists as the Supplemental Nutrition Assistance Program.
- Fair Labor Standards Act 1938: established a maximum normal work week of 44 hours and a minimum wage of 40 cents/hour and outlawed most forms of child labor, though it still exists. The working hours have been lowered to 40 over the years, and the minimum wage has climbed to \$7.25.[237]

Surplus Commodities Program, 1936

- Rural Electrification Administration (REA): one of the federal executive departments of the United States government charged with providing public utilities (electricity, telephone, water, sewer) to rural areas in the U.S. via public-private partnerships. still exists.
- Resettlement Administration (RA): resettled poor tenant farmers; replaced by Farm Security Administration in 1935.

Farm Security Administration (FSA): helped poor farmers by a variety of economic and educational programs; some programs still exists as part of the Farmers Home Administration.

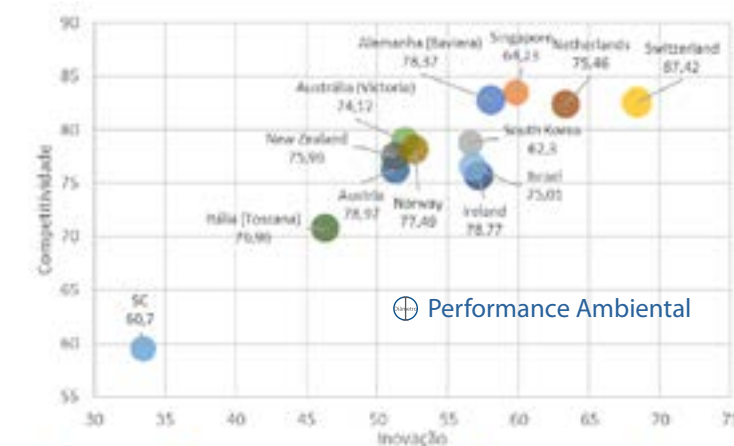
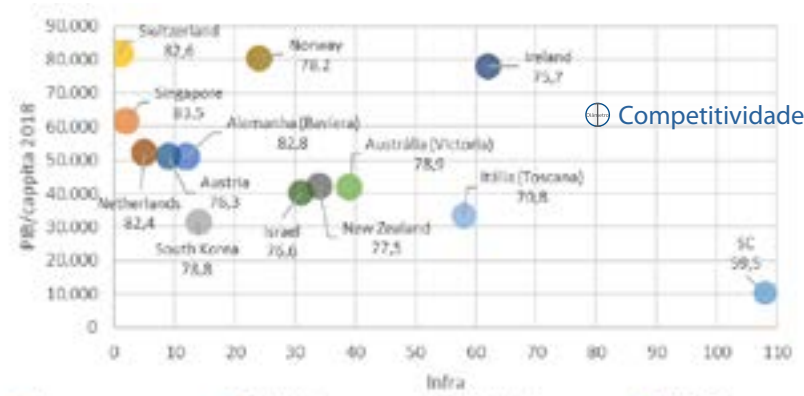
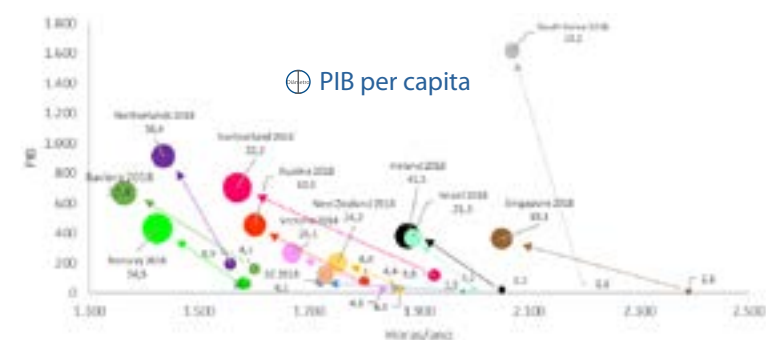
Indicadores chave para avaliação dos resultados do Programa Travessia

Os parceiros do Programa Travessia deverão estabelecer os indicadores e as metas que reflitam o futuro desejado para SC, os quais servirão de referência para os projetos e para a gestão/governança

- **Expectativa de vida ao nascer**
- **Taxa de Escolarização**
- **PIB per capita**
- **Infraestrutura**
- **Instituições**
- **Tamanho do mercado**
- **Estabilidade Macro econômica**
- **Mercado de Trabalho**
- **Adoção de TIC**
- **Sistema financeiro**
- **Dinâmica de Negócios**
- **Capacidade de Inovação**
- **Controle de Corrupção**
- **Desigualdade econômica**
- **Acesso à cultura**
- **Acesso ao capital**
- **Facilidade para empreender**
- **Influência Geopolítica**
- **Grau de internacionalização**
- **Proteção do Meio Ambiente**
- **Liberdade para Fazer Negócio**
- **Uso sustentável dos Recursos Naturais**
- **Consumo responsável**
- **Segurança**
- **Condições de Trabalho e lazer**

Indicadores dos países de referência

A análise de indicadores de países de referência é fundamental tanto para orientar o estabelecimento de objetivos, metas e estratégias do Programa Travessia, como para identificar novos caminhos a serem perseguidos pelo Estado.



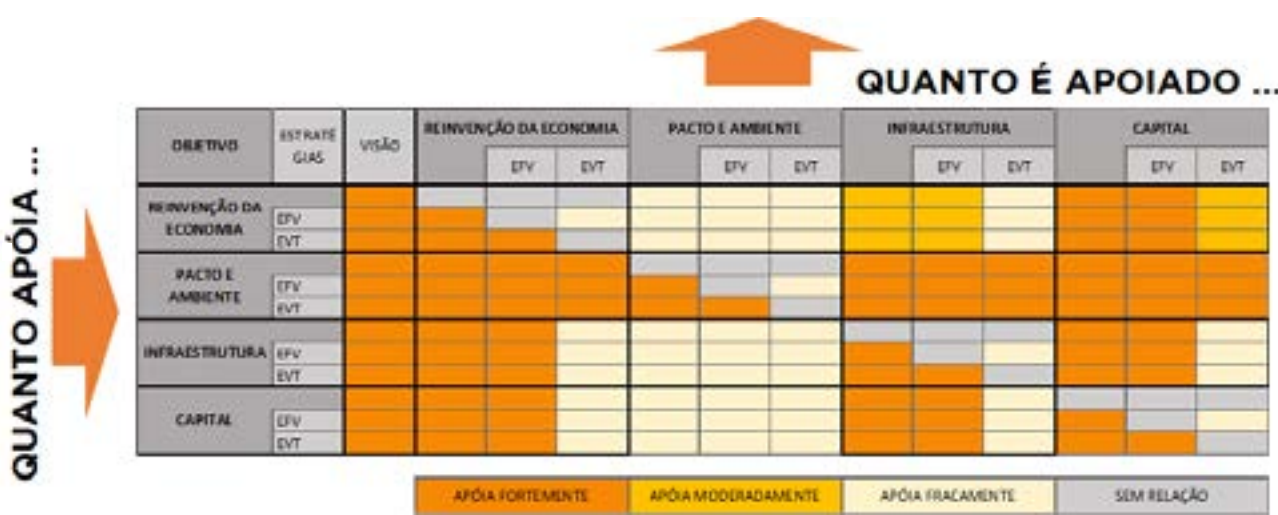
Gestão dos planos e projetos

O modelo de Sistema de Gestão dos Planos e Projetos pressupõe o engajamento do maior número possível de entidades, organizações, unidades de governo e mesmo empresas, constituindo um Banco de Projetos relevante tanto em termos de volume de recursos como, principalmente, de qualidade e sinergia com os propósitos e planejamentos de SC.

Modelo Matricial para Registro, Gestão e Acompanhamento dos Projetos e Planos em andamento ou

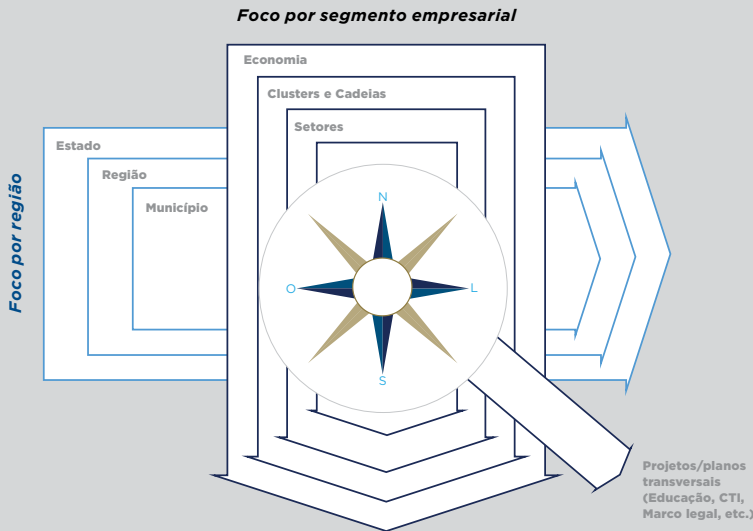
planejamento, visando analisar todo um conjunto de indicadores, com prioridade para os mais relevantes. Para Tanto, além dos instrumentos de Governança já mencionados, serão adotados instrumentos tais como: Modelo de Matriz de Impacto entre Objetivos & Estratégias: adoção de uma agenda de interação com as principais lideranças e entidades relacionadas com o Projeto, visando validar tendências, ouvir recomendações e promover avaliação dos segmentos acima.

Instrumentos de Governança: Matriz de relacionamento/ sinergia entre as estratégias



Foco dos planos e projetos

Modelo “3D”de Base de Projetos, estimulando a concepção, desenvolvimento e implantação de iniciativas focadas, no mínimo, em 1 das dimensões: TERRITORIAL (ex. País, estado, cidade, região ou bairro), SETORIAL (cadeias, clusters, setores, etc) e TEMÁTICO (educação, C&T, saúde, etc).



Integração e Controle

Modelo Matricial para Registro, Gestão e Acompanhamento dos Projetos e Planos em andamento ou planejamento, visando analisar todo um conjunto de indicadores, com prioridade para os mais relevantes.

Sistema de Gestão dos Planos e Projetos: controlando metas, recursos e resultados

PROGRAMA TRAVESSIA																			
BANCO DE PLANOS E PROJETOS										.com		.gov							
		Estratégias Planos e Projetos	Caracterização	Resp	Entidades Envolvidas	Projetos e Planos vinculados	Orçamento			Geração de Impostos		Geração de Emprego		Forma de Viabilização					
							Plan/Projeto	Implantação	Operação	Implantação	Operação	Implantação	Operação	Fin. Público	Inv. Privado	em Prospecção			
MÓDULO DO PROGRAMA TRAVESSIA	REINVENÇÃO DA ECONOMIA	Estratégias Finalísticas																	
		Projeto A																	
		Projeto B																	
		Plano C																	
		Projeto B																	
		Plano C																	
		Plano D																	
		Estratégias Transversais																	
	AMBIENTE E PACTO	Plano E																	
		Plano F																	
		Plano G																	
		Plano E																	
		Plano F																	
		Plano G																	
		Plano H																	
		Estratégias Finalísticas																	
CAPITAL - INVESTIMENTO E CÉDULO	INFRAESTRUTURA E SISTEMAS	Projeto A																	
		Projeto B																	
		Plano C																	
		Plano D																	
		Projeto A																	
		Projeto B																	
		Plano C																	
		Plano D																	
	INVESTIMENTO E CÉDULO	Estratégias Transversais																	
		Plano E																	
		Plano F																	
		Plano G																	
		Plano H																	
		Estratégias Finalísticas																	
		Projeto A																	
		Projeto B																	
Projeto C																			
Projeto D																			
Estratégias Transversais																			
Plano E																			
Plano F																			
Plano G																			
Plano H																			

Exemplos de segmentação do Programa TRAVESSIA em função da REGIÃO, SETOR ou TEMA:

TRAVESSIA MPE,
TRAVESSIA INDÚSTRIA,
TRAVESSIA GOV SC,
TRAVESSIA ALESC,
TRAVESSIA FLORIPA.COM,
TRAVESSIA FLORIPA.GOV,
TRAVESSIA ITAJAÍ,

TRAVESSIA TURISMO,
TRAVESSIA EDUCAÇÃO,
TRAVESSIA C&T,
TRAVESSIA STARTUPS,
TRAVESSIA OESTE SC,
etc.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Há homens que lutam um dia e são bons, há outros que lutam um ano e são melhores, há os que lutam muitos anos e são muito bons, mas há aqueles que lutam toda a vida, esses são imprescindíveis”

Bertold Brecht

“O que mais me preocupa não é o grito dos violentos, nem dos corruptos, nem dos desonestos, nem dos sem ética. O que mais preocupa é o silêncio dos bons.”

Marthin Luther King

Essa primeira versão do documento de caracterização do Programa Travessia é fruto de um processo de levantamento de referências, opiniões e ideias de pessoas e instituições diversas.

O processo começou com as ações de reação à Pandemia que rapidamente avançou para a discussão a cerca do processo de recuperação, que deveria ser marcado por uma acelerado investimento baseado em novos paradigmas. No sentido de consolidar as diversas opiniões e posicionamentos, foi realizado o primeiro encontro desta mobilização no dia 8 de maio de 2020.

A partir de agora, passa-se para a fase de levantamento de novas sugestões, opiniões e ideias, que deveram intensificar um processo contínuo de aperfeiçoamento, começando por este documento, que deve ser um sistema vivo e em constante mutação construtiva.

A partir daí pretende-se iniciar a implantação das primeiras ações, seguido do contínuo debate de análise crítica, com vistas a promover o aperfeiçoamento contínuo do plano na sua adaptação dinâmica à realidade.

Certamente o Programa Travessia se tornará cada vez mais dinâmico e realizador e se seguirá após a fase crítica da pandemia corona. O Programa será permanentemente divulgado e discutido de forma transparente, coletiva e profissional por diversos atores que, direta ou indiretamente, estejam envolvidos de forma a consolidar os instrumentos para a contribuição genuinamente colaborativa, tecnicamente eficaz e institucionalmente relevante para construção das novas rotas para uma Santa Catarina que pode e deve-se se tornar referência após essa grave crise promovida pela Pandemia de Coronavírus.

Referências para a travessia...

A ARTE DA GUERRA



Princípios estratégicos centenários aplicáveis à Guerra contra o Corona vírus

A Arte da Guerra (chinês: 孫子兵法; pinyin: sūn zǐ bīng fa, “Estratégia Militar de Sun Tzu”), é um tratado militar escrito durante o século IV a.C. pelo estrategista Sun Tzu.

“O líder planeja no início, antes de começar a agir”, e “o líder avalia os problemas e os previne.” Em termos de operações militares, A Arte da Guerra coloca cinco aspectos que devem ser determinados antes de empreender qualquer ação: Caminho, o clima, o terreno, a liderança militar e a disciplina.

1. Nesse contexto, o Caminho (Tao) se refere à liderança civil, ou, antes, ao relacionamento entre a liderança política e a população. “Induz o povo a ter o mesmo objetivo que os líderes”.
2. O exame do clima, o problema da estação mais propícia para a ação, também tem relação com o interesse pelo povo, significando tanto a população em geral quanto os militares. O ponto essencial, aqui, é evitar a interrupção das atividades produtivas do povo, as quais dependem das estações, e evadir extremos climáticos que poderiam criar obstáculo ou prejudicar as tropas no campo de batalha.
3. O terreno deve ser avaliado em termos de distância, grau de dificuldade para a locomoção, dimensões e segurança. A utilização de batedores e de guias nativos é importante nesse ponto porque, como diz o I Ching, “Ir à caça sem um guia é perder o dia”.
4. Os critérios oferecidos por A Arte da Guerra para avaliar os líderes militares são as virtudes tradicionais: a inteligência, a confiabilidade, a humanidade, a coragem e a austeridade. “Humanidade sem inteligência é como ter um campo, mas não ará-lo. Inteligência sem coragem é como ter uma vegetação florescente, mas não limpá-la das ervas daninhas. Coragem sem humanidade é saber colher, mas não saber semear.” As outras duas virtudes, a confiabilidade e a austeridade, são as que possibilitam ao líder obter, respectivamente, a lealdade e a obediência das tropas.
5. O quinto elemento a ser avaliado, a disciplina, refere-se à coerência e à eficiência organizacional. A disciplina

CONTINUA >>

está muito ligada à confiabilidade e à austeridade, ambas desejáveis nos líderes militares, visto que ela utiliza os mecanismos correspondentes da recompensa e da punição.

O objetivo geral é chegar à vitória mantendo intacto o maior número possível de bens, sociais e materiais, e não destruindo todas as pessoas e coisas que estejam no caminho. Várias recomendações táticas reforçam este princípio de conservação geral. O tempo é essencial, mas, na verdade, velocidade não significa pressa, e uma preparação completa se faz necessária.

Princípios estratégicos centenários aplicáveis à Guerra contra o Corona vírus

A Arte da Guerra (chinês: 孫子兵法; pinyin: sūn zǐ zǐ bīng fa, “Estratégia Militar de Sun Tzu”), é um tratado militar escrito durante o século IV a.C. pelo estrategista Sun Tzu.

“O líder planeja no início, antes de começar a agir”, e “o líder avalia os problemas e os previne. “Em termos de operações militares, A Arte da Guerra coloca cinco aspectos que devem ser determinados antes de empreender qualquer ação: o caminho, o clima, o terreno, a liderança militar e a disciplina.

- 1. Nesse contexto, o Caminho (Tao) se refere à liderança civil, ou, antes, ao relacionamento entre a liderança política e a população. “Induz o povo a ter o mesmo objetivo que os líderes”.
- 2. O exame do clima, o problema da estação mais propícia para a ação, também tem relação com o interesse pelo povo, significando tanto a população em geral quanto os militares. O ponto essencial, aqui, é evitar a interrupção das atividades produtivas do povo, as quais dependem das estações, e evadir extremos climáticos que poderiam criar obstáculo ou prejudicar as tropas no campo de batalha.
- 3. O terreno deve ser avaliado em termos de distância, grau de dificuldade para a locomoção, dimensões e segurança. A utilização de batedores e de guias nativos é importante nesse ponto porque, como diz o I Ching, “Ir à caça sem um guia é perder o dia”.
- 4. Os critérios oferecidos por A Arte da Guerra para avaliar os líderes militares são as virtudes tradicionais: a inteligência, a confiabilidade, a humanidade, a coragem e a austeridade. “Humanidade sem inteligência é como ter um campo, mas não ará-lo. Inteligência sem coragem é como ter uma vegetação florescente, mas não limpá-la das ervas daninhas. Coragem sem humanidade é saber colher, mas não saber semear. “As outras duas virtudes, a confiabilidade e a austeridade, são as que possibilitam ao líder obter, respectivamente, a lealdade e a obediência das tropas.”
- 5. O quinto elemento a ser avaliado, a disciplina, refere-se à coerência e à eficiência organizacional. A disciplina está muito ligada à confiabilidade e à austeridade, ambas desejáveis nos líderes militares, visto que ela utiliza os mecanismos correspondentes da recompensa e da punição.

O objetivo geral é chegar à vitória mantendo intacto o maior número possível de bens, sociais e materiais, e não destruindo todas as pessoas e coisas que estejam no caminho. Várias recomendações táticas reforçam este princípio de conservação geral. O tempo é essencial, mas, na verdade, velocidade não significa pressa, e uma preparação completa se faz necessária.

- Os vitoriosos são aqueles que:**
- 1. Sabem quando lutar e quando não lutar;
 - 2. Sabem quando usar muitas ou poucas tropas;
 - 3. Aqueles cujos oficiais e soldados formam uma unidade compacta;
 - 4. Os que enfrentam os incautos com preparação; e
 - 5. Os que são comandados por generais capazes que não são pressionados pelo governo.

Novamente, a questão parece ser a do conhecimento; a premissa de que a liderança militar no campo não deve estar sujeita à interferência do governo civil baseia-se na ideia de que a chave para a vitória é o conhecimento profundo da situação real. Delineando esses cinco modos para determinar qual dos lados tem possibilidade de prevalecer sobre o outro, Sun Tzu afirma que quando conhecemos a nós mesmos e aos outros nunca estamos em perigo; quando conhecemos a nós mesmos, mas não aos outros, temos cinquenta por cento de possibilidade de vencer, e quando não conhecemos a nós próprios nem aos outros, estamos em perigo em qualquer batalha.

Mestre Sun compara uma força bem-sucedida à água, que não tem forma constante, mas que, como observa o Tao-Te-King, prevalece sobre tudo a despeito de sua fraqueza aparente. Sun afirma: “Uma força militar não tem formação constante, a água não tem forma constante. A habilidade de alcançar a vitória mudando e adaptando-se de acordo com o inimigo é chamada de genialidade.”

“ Para aproveitar ao máximo a força ofensiva, Sun ensina quatro tipos de habilidades essenciais ao guerreiro insondável: domínio da energia, domínio do coração, domínio da força e domínio da adaptação.

A adaptabilidade depende naturalmente da prontidão. “O preceito das operações militares é não supor que o inimigo não avance, mas dispor de meios para lidar com ele.” Em A Arte da Guerra, a prontidão não significa apenas preparação material; sem um estado mental apropriado, a mera força física não é suficiente para garantir a vitória. Mestre Sun define indiretamente as condições psicológicas do líder vitorioso, enumerando cinco perigos — ter muita disposição para morrer, ter muita ansiedade de viver, encolerizar-se com muita rapidez, ser puritano ou sentimental demais. Qualquer um desses excessos cria pontos vulneráveis que podem ser facilmente explorados por adversários astutos.

O décimo primeiro capítulo, intitulado “Nove Regiões”, apresenta um tratamento mais detalhado do relevo, especialmente em termos do relacionamento de um grupo com o terreno. Pode-se compreender que essas “nove regiões” se aplicam não só ao mero território físico, mas também ao “território” em seus sentidos social e mais abstrato. As nove regiões relacionadas por Mestre Sun são assim denominadas: região de dissolução, região leve, região de contenda, região de tráfego, região de intersecção, região pesada, região ruim, região sitiada e região de morte (ou mortal). Uma região de dissolução é um estágio de guerra destrutiva para ambos os lados ou guerra civil. A região leve se refere a incursões marginais ao território inimigo. Uma região de contenda é a que pode ser vantajosa para ambos os lados de um conflito. Uma região de tráfego é aquela em que se verifica passagem livre. Região de intersecção é um território que controla artérias de comunicação importantes. Região pesada, em comparação com a leve, refere-se a incursões profundas no território adversário. Região ruim é terreno difícil ou imprestável. Região sitiada é a que tem acesso restrito, própria para emboscada. Região de morte é uma situação em que é necessário lutar imediatamente ou ser destruído. Ao descrever a tática apropriada a cada tipo de

região, Mestre Sun inclui uma reflexão sobre os elementos social e psicológico do conflito, na medida em que esses estão inextricavelmente ligados à reação ao ambiente: “Devem-se examinar os seguintes aspectos: adaptação às diferentes regiões, vantagens da contração e da expansão, padrões de sentimentos humanos e condições.”

- O Objetivo da Guerra é alcançar a vitória:
- a) No menor espaço de tempo possível;
 - b) Com o mínimo de perda de vidas e esforços possíveis;
 - c) Com o mínimo possível de baixas causadas ao inimigo.

O perito achega-se ao seu objetivo indiretamente. Escolhendo uma rota imprópria e distante, poderá avançar 500 km sem oposição e colher o inimigo de surpresa. Tal tipo de comandante preza acima de tudo a liberdade de ação. Odeia situações estáticas, e por isso só assedia cidades quando outra hipótese não há. Os cercos, dispendiosos em vidas e tempo, levam à abdicação do espírito de iniciativa.

O general sábio nunca é manipulado. Pode acontecer-lhe ter de recuar, mas, quando o faz, fá-lo com tanta rapidez que não é possível apanhá-lo. As suas retiradas destinam-se a atrair o opositor, a desequilibrá-lo, a criar situações apropriadas a contra-ataques, tornando-as pois, e paradoxalmente, ofensivas. Faz a guerra de movimento. Avança com rapidez alada, fere como os raios das “nove camadas celestes” Impõe situações que conduzam a decisões rápidas. Para ele, o fim da guerra é a vitória, e não unia série de operações a conduzir brilhantemente. É do seu conhecimento que as campanhas prolongadas esgotam o Tesouro, arrasam os soldados, fazem subir os preços e espalham a fome pelo povo. “Nenhuma nação jamais se beneficiou com uma guerra demorada.”

A teoria de Sun Tzu, da adaptabilidade às situações, constitui uma importante faceta do seu pensar. Tal como a água se adapta à conformação do terreno, também em guerra terá de ser adaptável, empregando-se com frequência táticas de conformidade com as posições dos adversários.

Sun Tzu mostra-se conhecedor das contingências e vantagens do clima, preocupando-se de igual modo com o terreno. O general conhecedor do terreno leva o inimigo para o campo perigoso que ele próprio evitará. Escolhe o lugar onde vai pelejar, atrai o inimigo para lá e lá o combate. Para Sun Tzu, um general incapaz de se servir do terreno era ineficaz como comandante. A vulnerabilidade, contudo, não se mede apenas fisicamente. Um comandante fraco pode ser vacilante, impetuoso, impulsivo, arrogante, teimoso ou facilmente ludibriável. Possivelmente, terá divisões mal treinadas, desinteressadas, acovardadas ou mal comandadas. Poderá ter escolhido posições inconvenientes ou dilatado demasiadamente as suas linhas, dispor de mantimentos insuficientes ou encontrarem-se exaustos os seus soldados. Todas essas condições representam pontos fracos, dando assim oportunidade a um general com imaginação para conceber um plano de ação vantajoso.

O verdadeiro general pondera a situação antes de se movimentar. Não cai, sem objetivos, em engodos armadilhados. É prudente, mas não hesitante. Compreende haver “alguns caminhos que não devem ser seguidos, alguns exércitos a não serem atacados, algumas cidades a não serem cercadas, algumas posições a não serem disputadas e algumas ordens do soberano a não serem acatadas”. Assume riscos ponderados, mas nunca os toma por tomar. Não “enfrenta um tigre nem um rio em fúria sem se importar se vai viver ou morrer”, mas, quando a oportunidade lhe surge, age rápida e decisivamente.

10. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

“É mais tarde do que você pensa”

Inscrição em um Relógio de Sol

*“É graça divina começar bem. Graça maior,
persistir na caminhada certa. Mas a graça das
graças é não desistir nunca”*

D. Helder Câmara, religioso

Uma base de conhecimento em contínua evolução

Os estudos, artigos, documentos de referência e outras fontes utilizadas na geração desta primeira versão do Programa Travessia, podem ser acessados diretamente pelos QR Codes ou links no início de cada capítulo ou neste QR Code geral que acessa toda a base.



ACESSE AQUI
BIBLIOGRAFIA
COMPLETA



REFERÊNCIA
BIBLIOGRÁFICAS

2018 GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT REVIEW. GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT ALLIANCE (2018).www.gsi-alliance.org

Annual Report 2016. Fraunhofer Institute For Production Technology IPT (2017). www.ipt.fraunhofer.de

BAKER, MICHAEL; KVALSVIG, AMANDA; VERRALL, AYESHA; TELFAR-BARNARD, LUCY; WILSON, NICK. **New Zealand's Elimination Strategy for the COVID-19 pandemic and What is required to Make it Work.** NZMA – New Zealand Medical Association (2020) www.nzma.org.nz/journal

BALDWIN, RICHARD. **To Treat COVID-19's Economic Impact, start by Keeping the Lights on: Minimizing Disruptions to Workers and Businesses Will be Expense. It's Worth it.** Chicago Booth Review (2020). https://review.chicagobooth.edu/economics/2020/article/treat-covid-19-s-economic-impact-start-keeping-lights.

BASILE, IRENE; DUTRA, JARRETT, DUTRA. **Blended Finance Funds and Facilities – 2018 Survey Results Part I: Investment Strategy Paper 59.** OECD Better Policies For Better Lives (2019). https://doi.org/10.1787/22220518

BEEL, JOHN. **Life Sciences Inddustrial Strategy: A Report to the Government from the Life Sciences Sector.** ABPI Bringing Mediciness to Life (2017).www.abpi.org.uk

BIDDLE, MIKE. **The Industrial Strategy Challenge** Fund. Innovate UK (2017) www.ktn-uk.co.uk

Cambridgeshire and Peterborough Local Industrial Strategy: A Partner in the Oxford-Cambridge Are. HM Government/Industrial Strategy (2019).www.gov.uk/beis

CAMILO, VICENTE. **Estratégia Concursos: Sistema Financeiro e Conhecimento Bancários para Concursos.** Livro Eletrônico. www.estrategiasconcursos.com.br

CANDELON, FRANÇOIS; AGUIA, MARCOS; HSU, JT; LEE, KJ; MEYER, MICHAEL; LACANNA, SANTINO; DE BONDT, MIDAS. **The Role of Trust in the COVID-19 Economic Recovery: Lessons from Asia.** BCG Henderson Institute is the Boston Consulting (2020). www.bcg.com

CANDELON, FRANÇOIS; REICHERT, TOM; DURANTON, SYLVAIN; DI CARLO, RODOLPHE CHARME; DE BONDT, MIDAS. **The Rise of the AI-Powered Company in the Postcrisis World.** BCG Henderson Institute (2020).http://www.bcg.com/publications/2020/business-applications-artificial-intelligence-post-covid.aspx

CHENG, JONATHAN. **China's Retailers and the Coronavirus Outbreak: Lessons from the Past.** Bain & Company (2020).www.bain.com

Combate ao COVID-19: Recomendações para respostas imediatas das Empresas aos Impactos da Crise nos Negócios. Deloitte (2020).www.deloitte.com/brasilcovid19 e www.deloitte.com/respostascovid19

Coronavirus Special Editon: Back to Scholl. Trends Shaping Eduction Spotlight 21 (2020). www.oecd.org/coronavirus

Coronavirus: The World Economy at Risk. OECD Better Policies for Better Lives (2020).http://oecd.org/economic-outlook

Coronavirus (COVID-19) Workplace Tips for Employees. U.S Chamber of Commerce Foundaton (2020) www.cdc.gov

COVID-19 Briefing Materials: Global health and Crisis Response. McKinsey & Company (2020).

COVID-19 Crisis: Preserving Lives & Livelihoods: A Guide for Malaysian Policymakers. Thinkcity (2020).www.thinkcity.com.my

COVID-19: Briefing Materials. McKinsey&Company (2020). www.mckinsey.com

COVID-19: Briefing Materials: Global Health Crisis Response. McKinsey&Company (2020).www.mckinsey.com

COVID-19: Rapid Crisis Responde Checklist. Boston Consulting Group (2020).www.bcg.com

CRAVEN, MATT; MYSORE, MIHIR; SINGHAL, SHUBHAM; SMIT, WILSON, MATT. **COVID-19: Briefing Note.** McKinsey&Company (2020).www.mckinsey.com

CRAVEN, MATT; SINGHAL, SHUBHAM; WILSON, MATTHEW. **COVID-19: Briefing Note: Our Latest Perspectives on the Coronavirus Pandemic.** McKinsey&Company (2020).www.mckinsey.com

DAVIDSON, JORDAN. **Scientists Warn Worse Pandemics are on the Way don't Protect Nature.** World Economic Forum (2020).http://www.weforum.org/agenda/2020/05/scientists-pandemics-coronavirus-nature-covid19-health/

DEGNARAIN, NISHAN. **Not Back But Forward: What The Post-COVID-19 Economic Recovery Models Are Getting Wrong.** Forbes (2020).www.forbes.com

FERRY, JEFF. **Made in America 2030: A Smart Infrastructure and Industrial Strategy – Can Make Post-COVID America Stronger.** CPA – Coalition for a Prosperous America.

FOTHERGILL, STEPHEN; GORE, TONY; WELL, PETER. **Industrial Strategy and the Regions: the Shortcomings of a Narrow Sectoral Focus.** Sheffield Hallam University (2017). http://shura.shu.ac.uk/information.html

FOTHERGILL, STEPHEN; GORE, TONY and WELLS, PETER. **Industrial Strategy and the Regions.** Centre for Regional Economic and Social Research/Sheffield Hallam University (2017).http://shura.shu.ac.uk/16217/

GHOBAKHLOO, MORTEZA. **The Future of Manufacturing Industry: a Strategic Roadmap Toward Industry 4.0.** ResearchGate (2018)https://www.researchgate.net/publication/326019448

Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2019. OECD Better Policies for Better Lives (2018) https://doi.org/10.1787/9789264307995-en

Green New Deal. Wikipédia (2020) https://wikipedia.org/wiki/New_Deal

HAN, WEIWEN; HARRIS, KAREN; LUEDI, THOMAS. **Beyond the Coronavirus Crisis: Prepare Now.** Bain & Company (2020).www.bain.com

Human Resiliense: What Your People Need Now. Accenture (2020).www.accenture.com

HUTT, ROSAMOND. **“Act Fast and do Whatever it Takes” to Fight the COVID-19 Crisis, Say Leading Economists.** World Economic Forum (2020). http://www.weforum.org/agenda/2020/03/covid-19-economic-crisis-recession-economists/

Industrial Strategy 2030: Guidelines for a German and european Industrial Policy. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (2019).www.bmwi.de

Industrial Strategy: Building a Britain Fit for the Future. HM Government/Industrial Strategy (2017).www.gov.uk/beis

Industrial Strategy: Creative Industries Sector Deal. HM Government/Industrial Strategy (2017).www.gov.uk/beis

KAMEL, MARC-ANDRÉ; MONTGOLFIER, JOELLE. **Defending Retail Against the Coronavirus.** Bain & Company (2020).www.bain.com

Keeping the Workplace Safe – Encourage Your Employees to... CDC – Centers for Diseare Control and Prevention (2020). www.cdc.gov

LEMAIRE, AXELLE; LUCAZEAU, ROMAIN; RAPPERS, TOBIAS; WESTERHEIDE, FABIAN; HOWARD, CARLY. **Artificial Intelligence – A Strategy for European Startups: Recommendations for Policymakers.** Roland Berger & ASGARD (2018).www.rolandberger.com e www.asgard.com

LESSERr, RICH. **6 Steps to Sustainably Flatten the Coronavirus Curve** (2020).https://fortune.com/2020/03/19/coronavirus-covid-19-flatten-curve-solution/

LOBER, DOMINIK; STEGER, SEBASTIAN; RUPP, STEFANIE. **Successful past – fit for the future?** Roland Berger (2019)www.rolandberger.com

MA, HUIMIN; WU, XIANG; YAN, LI; HUANG, HAN; WU, HAN; XIONG, JIE; ZHANG, JINLONG. Strategic Plan of “Made in china 2015” and Its Implementation. ResearchGate (2018)https://www.researchgate.net/publication/326392969

Make Your Wise Pivot to the New. Accenture (2018).www.accenture.com

Making Europe's Businesses Future-ready: A New Industrial Strategy for a Globally Competitive, green and digital Europe. European Commission (2020).

Manufacturing the future: The Next era of Global Growth and Innovation. McKinsey&Compan (2012).www.mckinsey.com

Marking Blended Finance Work for the Sustainable Development Goals. OECD Better Policies For Better Lives (2018). https://doi.org/10.1787/9789264288768-en

National Development Plan 2030: Our Future – Make it Work. Nacional Planning Commission – Republic Of South Africa (2012) www.greengrowthknowledge.org

National Industrial Strategy 2030: Strategic Guidelines for a German and European Industrial Policy. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (2019).www.bmwi.de

New Deal. Wikipédia (2020) https://wikipedia.org/wiki/New_Deal

OECD Dac Blended Finance Principles: For Unlocking Commercaill Fiance For the Sustainable Development Goals. Better Policies For Better Lives (2018) https://doi.org/10.1787/9789264288768-en

Opening Up America Again. The White House (2020)www.whitehouse.gov

PINTO, ANA ESTELA DE SOUSA. **Conheça Oito Estratégias Usadas na Europa para Relaxar a Quarentena.** Folha de São Paulo (2020).https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/coronavirus

Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo Novo coronavírus COVID-19. Ministério da Saúde (2020).www.saude.gov.br/bvs

Plano de Retomada da Atividade Econômica após a Quarentena. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (2020).www.fiesp.com.br

Plano Emergencial para Economia Brasileira. Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (2020).www.fiemg.com.br

POULSEN, MAI-BRITT; DAVIS, JOE; FAESTE, LARS. **Big Decisions for CEOs Right Now – And Urgent Questions About The time After.** Boston Consulting Group (2020).www.bcg.com

Procuring Infrastructure Public-Private Partnerships. International Bank for Reconstruction and Development /The World Bank (2018).

Produtividade em tempos de pandemia com o Ambiente de Trabalho Digital Elástico: Um guia prático de ações que sua empresa deve executar agora. Accenture (2020).www.accenture.com.br

Projeto Travessia: Indústria, a Arte de Transformar. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. (2020) www.fiesc.com.br

Proposed Sustainability Checklist for Assessing – Economic Recovery Interventions. World Bank Group (2020). www.worldbank.org

Protocolo Corona. Federação das Indústria do Estado de Santa Catarina (2020)www.fiesc.com.br

Recognizing the Duty of the Federal Government to Ereate a Green New Deal. Authenticated U.S. Government Information (2019) www.congress.gov

REEVES, MARTIN; CARLSSON-SZLEZAK, PHILIPP; SWARTZ, PAUL. **Coronavirus: The World Economy at Risk.** OECD Better Policies for Better Lives (2020). http://oecd.org/

REEVES, MARTIN; CARLSSON-SZLEZAK, PHILIPP; WHITAKER, KEVIN; ABRAHAM, MARK. **Sensing and Shaping the Post-COVID Era.** Boston Consulting Group (2020). www.bcg.com

REEVES, MARTIN; FAESTE, LARS, WHITAKER, KEVIN; ABRAHAM, MARK. **Reaction, Rebound, Recession, and Reimagination.** Boston Consulting Group (2020).www.bcg.com

Rethinking the Coronavirus Shutdown: No Society can safeguard public health for long at the cost of its economic health. The Wall Street Journal (2020)https://www.wsj.com/articles/rethinking-the-coronavirus-shutdown-11584659154

RIEDERLE, STEFAN; BERNHART, WOLFGANG. **Challenges Abound: Ongoing Crises Call for a proactive Approach.** Roland Berger (2020)www.rolandberger.com

Sector Fiancing in the SDG Era. OECD Better Policies for Better Lives (2018). https://doi.org/10.1787/9789264307711-en

The Bottom Line on Trust: Achieve Competitive Agility. Accenture (2018).www.accenture.com

There's Only one Option for a Global Coronavirus Exit Strategy. World Economic Forum (2020) www.weforum.org/agenda/2020/04/there-s-only-one-option-for-a-global-coronavirus-exit-strategy

WEIWEN, HAN; HARRIS, KAREN; LUEDI, THOMAS. **Beyond the Coronavirus Crisis: Prepare Now.** Bain & Company (2020).www.bain.com

Work for America. (2020). www.congress.gov

World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons From Experience in Client Countries, Fy02-12. Wordl Bank Group (2015)http://documents.worldbank.org/curated/en/405891468334813110/World-Bank-Group-support-to-public-private-partnerships-lessons-from-experience-in-client-countries-FY2002-12

Work for America. (2020) https://context-cdn.washingtonpost.com/notes/prod/default/documents/f99f42b3-55c4-4613-9f9c-3ac174f10a4b/note/1a8a55a6-68f9-4b76-8e02-01779290c1a5.

DIRETORIA

Diretoria FIESC - Gestão 2018 a 2021

Presidente: Mario Cezar de Aguiar

1º Vice-presidente: Gilberto Seleme

Diretores Executivos da FIESC e suas entidades

Diretor de Desenvolvimento Corporativo e Negócios:
Alfredo Piotrovski

Diretor Institucional e Jurídico: Carlos José Kurtz
Diretor Regional do SENAI & Diretor de Educação e
Tecnologia: Fabrício Machado Pereira

Superintendente do IEL/SC & Diretor de Inovação e
Competitividade: José Eduardo Azevedo Fiates

Diretor Regional do SESI: Mario Cezar de Aguiar

Projeto Gráfico

Jaison Henicka

*O real não está na saída nem na chegada,
ele se dispõe para gente é no meio da TRAVESSIA...*

E quem elegeu a busca não pode recusar a TRAVESSIA ...

Todo o caminho é resvaloso.

A gente cai, a gente levanta, a gente sobe, a gente volta! ...

O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim:

Esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa,

Sossega e depois desinquieta...

O que ela quer da gente é CORAGEM

Guimarães Rosa



Documentos disponíveis para download
fiesc.com.br/travessiasc



Realização



Apoio



**Federação das Indústrias do
Estado de Santa Catarina**
Rodovia Admar Gonzaga, 2765
Itacorubi - 88034-001
Florianópolis/SC



fiesc.com.br
08000 48 1212