

1. Objetivo deste trabalho;
2. Justificativa;
3. Metodologia desenvolvida;
4. Sistema utilizado;
5. Partes do sistema que já foram usadas no Nordeste e/ou Maranhão;
6. Oferta e demanda: recursos não utilizados e demanda insatisfeita;
7. Conclusões e recomendações.

Identificação de projetos: achar oportunidades de produção industrial para superar a crise

Ralph C. J. von Gersdorff
Professor no Averett College, Danville, Virginia, EUA
Ex-Professor titular na EBAP/FGV, Rio de Janeiro

1. OBJETIVO DESTE TRABALHO

A crise atual exige um aumento maciço da produção, do suprimento do mercado interno, da exportação, do emprego, da renda e do serviço da dívida interna e externa. Com este aumento, a inflação, o endividamento social com a população carente, o endividamento financeiro interno e no exterior e o desequilíbrio do balanço de pagamentos podem ser diminuídos. O objetivo deste trabalho é o de sugerir um método de identificação sistemática de projetos e testá-lo na realidade do estado do Maranhão. Esse método já foi mencionado em três artigos e num livro,¹ cuja leitura recomendamos para melhor compreensão do método proposto.

Nos itens seguintes descreveremos os raciocínios gerais e, em resumo geral, um teste da aplicabilidade desse método no Maranhão. Com o teste, procuramos comprovar que o método pode ser usado também em outros estados, podendo ser mais desenvolvido, a fim de constituir uma verdadeira "teoria de identificação de projetos". A seguir, explicaremos o método e descreveremos o teste com base numa pesquisa já feita no Maranhão, onde o método descrito levou a descobrir oportunidades de produção industrial.

Quais os resultados dessa pesquisa? Apresentaremos algumas informações, uma vez que o espaço de um artigo

não permite um grande detalhamento. Os resultados não foram tabulados; tratou-se de uma pesquisa não-estatística, por opinião, não permitindo tabulação; mas utilizamos alguns resultados para descobrir oportunidades de produção em vários setores econômicos e sociais. Onde estão os resultados detalhados? Não foram publicados ainda pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), Departamento para a Assistência à Média e Pequena Indústria (Dampi), Rio de Janeiro, mas mencionamos o título e as referências no subitem 6.5. Essa pesquisa comprova realmente a metodologia proposta? Fazemos um esforço neste sentido no presente trabalho, o qual, esperamos, dará incentivos e suscitará dúvidas de modo que mais pesquisas nessa área sejam feitas no futuro.

2. JUSTIFICATIVA

A escolha do assunto foi baseada no fato de que no Brasil persiste uma certa coexistência de vários fatores sócio-econômicos negativos e positivos. Estamos testando, neste trabalho, um sistema de identificação de projetos que mobilizem esforços para agir contra os fatores negativos para solucionar estes problemas:

1. Fatores negativos (problemas):

- a) sub-remuneração, subemprego e desemprego;²
- b) baixíssimo nível de produção, de renda e de consumo e poupança *per capita* baixa e mal aplicada;³
- c) baixíssimo nível de nutrição, saúde, sanidade, educação e treinamento;⁴
- d) falta ou pequeno número de médias, pequenas e microempresas e de empresários; embora mais de 80% das empresas brasileiras sejam pequenas e médias, estão faltando empresários que aproveitem as oportunidades existentes;
- e) falta de uma atividade sistemática, contínua e permanente de identificar (ou achar) oportunidades de produção industrial e outra, de selecioná-las, elaborá-las e promovê-las para execução;
- f) falta ou inadequada extensão industrial ou de assistência técnica em geral;
- g) insuficiência de exportações, não permitindo a solução dos problemas de balanço de pagamentos e de dívida externa.

2. Fatores positivos:

- a) existência ou até abundância de recursos humanos;
- b) existência ou até abundância de recursos naturais (minerais, botânicos, florestais, hídricos, agrícolas, pecuários, de pesca);
- c) existência de comércio;
- d) existência de vias de transporte e de comunicações;
- e) existência de energia;
- f) existência de recursos financeiros; de rede bancária e de seguros; de bancos de desenvolvimento;
- g) existência de órgãos de planejamento estaduais e municipais e de outras instituições públicas e privadas;
- h) existência de dados estatísticos e não-estatísticos.

A coexistência desses fatores revela indícios de que um desenvolvimento industrial, agrícola, mineral e de

serviços econômicos e sociais bem maior pode ser provido e incentivado pelo setor privado através da Confederação Nacional da Indústria (CNI), suas federações-membros, seu Dampi e seus Campi estaduais, através dos governos estaduais, suas Secretarias de Planejamento e Indústria/Comércio e seus bancos de desenvolvimento. Isto é possível pelo uso das técnicas de identificação de projetos ou de oportunidades industriais e outras, inclusive sociais.

Foi escolhido o estado do Maranhão como área-teste porque o Nordeste é uma região de grande prioridade. O Maranhão é um dos estados mais pobres do Nordeste, o qual, mesmo assim, possui, adotando essa hipótese, bastantes recursos humanos e naturais.

3. METODOLOGIA DESENVOLVIDA

Para encontrar oportunidades de produção industrial de uma maneira sistemática, isto é, não negligenciando ou esquecendo alguma possibilidade, podem ser coletados dados, tanto do lado da oferta como do lado da demanda e dos dois lados juntos, para verificar se existem produtos em demanda que poderiam ser produzidos numa região, como, por exemplo, no Maranhão, para consumo ou uso regional, nacional ou no exterior. Após a identificação geral, segue-se a tarefa de selecionar os projetos⁵ que parecem mais viáveis, por setor, a elaboração de estudos de pré-viabilidade, nova seleção, elaboração de estudos de viabilidade (usando ou não perfis industriais),⁶ promoção (colocação no empresariado regional, nacional ou estrangeiro ou no setor público) e execução. O presente estudo limita-se à identificação geral.

3.1 Histórico da metodologia desenvolvida

Partimos de uma simples enumeração de métodos de identificação assistemática encontrada na literatura⁷ para uma sistematização dentro das categorias puramente econômicas, como oferta, demanda e oferta/demanda em conjunto. Sugerimos essa metodologia primeiro à Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), em 1966,⁸ desenvolvendo em seguida o sistema na Comissão Econômica para a África (ECA), da ONU, junto com a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (Onudi), em 1967.⁹ Tratando-se de técnicas que podem ser usadas tanto em nível nacional como, com bastante proveito, em nível regional, trabalhamos especialmente sobre a coleta de dados para a identificação de projetos no Programa de Desenvolvimento Regional do Instituto de Pesquisas das Nações Unidas para o Desenvolvimento Social (Unrisd).¹⁰ Quando em 1972 fomos convidados para o cargo de professor titular no Departamento de Economia e Planejamento da Universidade Estadual de Campinas, SP (Unicamp), encarregados do curso TA-036, "Planejamento e projeto de indústria alimentar", junto com o engenheiro-mecânico Prof. Antonio Marsaioli Jr., tivemos ocasião de aproveitar nossas experiências anteriores e escrever um trabalho com o título "Identificação de projetos", que foi mimeografado pela Fundação Centro Tropical de Pesquisas em Campinas, SP (edição esgotada). Só em 1979 conseguimos publicar este trabalho em forma de livro, com o título *Identificação e elaboração de*

projetos – manual de engenharia econômica. Publicamos um trabalho complementar, com o título *Mercado de capitais e a identificação sistemática de projetos pelos bancos de desenvolvimento*. Como anexo desse artigo, apresentamos uma lista de dados, seguindo o esquema explicado no livro, e que usamos no estudo sobre o Maranhão descrito a seguir.

Embasamento teórico: nosso método encaixa-se perfeitamente na teoria geral macroeconômica, especialmente nas teorias de desenvolvimento e planejamento regional e de localização industrial, da ciência sócio-econômico-geográfica chamada "espacial". Enumeramos, a seguir, algumas teorias com abordagens semelhantes às nossas:

1. *Teoria da industrialização*: "decolagem" espontânea do processo de industrialização por empresários e/ou planejada por executivos de empresas privadas e públicas.¹¹

2. *Teoria dos lugares centrais*, dos pólos de desenvolvimento ou de crescimento, dos serviços centrais etc.¹²

3. *Teoria das vocações industriais*, matriz de vocações industriais, matrizes de oferta e demanda de fatores, potencial produtivo de uma região.¹³

4. *Teoria da matriz de relações intersetoriais*, inclusive interindustriais, de insumo-produto, das compras e vendas.¹⁴

5. *Teoria da matriz dos efeitos para frente e para trás*, das vendas e compras, de uns ramos aos outros.¹⁵

6. *Teoria dos complexos industriais* (inter-relações de certos ramos industriais).¹⁶

7. *Teoria da análise custos/benefícios sociais*.¹⁷

8. *Teoria dos estudos setoriais*: inventários de dados/projetos e diagnósticos conduzindo à identificação de oportunidades na base de:

a) recursos pouco, mal, ou não aproveitados (oferta);

b) demanda pouco, mal, ou não satisfeita. Matriz oferta/demanda. Elaboração de Planos de Desenvolvimento Integrado (PDI) para Áreas de Programação Imediata (API).¹⁸

É formulada no presente trabalho a hipótese de que, utilizando nosso sistema e método, uma identificação sistemática de oportunidades de produção de bens e serviços pode ser demonstrada e testada, servindo como base para a operacionalização e a institucionalização a nível estadual, trabalhando-se, por exemplo, no estado do Maranhão como região-teste. Por enquanto, não usamos matrizes oferta/demanda porque a técnica atual manual (sem computador) permite apenas a elaboração de matrizes com um número muito pequeno de setores e ramos industriais.

Portanto, o universo está sendo limitado ao estado do Maranhão. As técnicas selecionadas e usadas são aquelas descritas nas nossas publicações mencionadas.

3.2 Fases da pesquisa já feita

1. Coleta de dados no Rio de Janeiro, São Paulo (matriz do Consórcio Alumar, Aluminum Company of America – Alcoa), Brasília (Secretaria de Planejamento – Seplan – Grande Carajás, Prodiat etc.), Recife (Sudene), Salvador (Centro de Pesquisas e Desenvolvimento – Ceped) e Belo Horizonte (Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais – Indi) – nos últimos dois lugares, para fins de comparação institucional com o Maranhão. Entrevistas, coleta de dados escritos, publicados e não-publicados, estatísticos e não-estatísticos. Nos nossos *Relatórios 1 e 2* descreveremos a coleta de dados por período e por lugar.

2. Pesquisa por amostragem em São Luís: opiniões de proprietários e/ou gerentes de 51 lojas comerciais para preencher a lacuna seguinte: falta de dados sobre a demanda no Maranhão (veja anexo 2).

3. Análise dos dados coletados.

4. Identificação sistemática das oportunidades de produção (veja subitem 6.5).

4. SISTEMA UTILIZADO

No lado da oferta foi feito um inventário de todas as categorias identificadas:

- a) recursos humanos;
- b) recursos naturais;
- c) estabelecimentos já existentes (modernização, expansão);
- d) uso de classificações nacionais, estrangeiras e internacionais, como listas de controle para não omitir oportunidades;
- e) avaliação de projetos antigos, em execução, e novos;
- f) tecnologias utilizáveis, sugerindo oportunidades.¹⁹

A pesquisa foi limitada às categorias *a*, *b* e *e*, visto que o tempo e os recursos disponíveis não permitiram a inclusão das outras. A identificação é conseguida pela análise da categoria respectiva. Posteriormente, o produto ou serviço identificado pode ser justaposto/confrontado, ou não, com a demanda, para chegar ao déficit da oferta em comparação com a demanda e/ou ao consumo aparente (produção mais importação menos exportação menos perdas mais saldo de estoques), indicando possibilidades de exportações e/ou de substituições de importações da região, no caso do teste atual, do estado do Maranhão.

No lado da demanda foi feito igualmente um inventário de todas as categorias existentes:

- a) produtos existentes e/ou novos no comércio;
- b) necessidades sociais e de infra-estrutura social e econômica;
- c) substituições de importações de outros estados e do exterior;
- d) possibilidades de exportação a outros estados e ao exterior.

Na presente pesquisa estão incluídas as categorias *b* e *c*. Eventualmente pode ser mencionado algo da categoria *d*.

Além disso, foram achadas também áreas nas quais oferta e demanda estão-se encontrando:

- a) avaliação de planos existentes;
- b) uso das tabelas/matrizes insumos-produtos ou inter-setoriais;
- c) comparações com outras regiões no Brasil e no exterior;
- d) sugestões do público, das autoridades e das universidades.

Estas categorias são mencionadas aqui apenas para não omitir nada que pertence ao sistema. Não foi possível aproveitá-las no presente trabalho, exceto algo da categoria *a*.

No lado da oferta é preciso, se for possível, levar em conta:

- a) recursos pouco utilizados;
- b) recursos mal utilizados;
- c) recursos não utilizados.

No lado da demanda:

- a) demanda insuficientemente satisfeita;
- b) demanda mal satisfeita;
- c) demanda ainda não satisfeita.

A repetição de um produto/serviço em algum outro lado dá indício de uma viabilidade maior. O objetivo deste trabalho é gerar projetos, empresas, produção adicional e empregos. Trata-se de uma espécie de “contabilidade de recursos” e de uma “contabilidade ou de um balanço oferta/demanda” e de uma “contabilidade empregal”.²⁰

No lado da oferta é indicada a localização dos recursos: a) recursos locais; b) recursos obtidos de outros locais do estado; c) recursos importados de estado vizinho; d) de outro estado brasileiro; e) recursos importados do exterior (importações inevitáveis).

No lado da demanda é usada a mesma categorização: a) demanda local; b) estadual; c) de estados vizinhos; d) de outros estados brasileiros; e) do exterior.

5. PARTES DO SISTEMA QUE JÁ FORAM USADAS NO NORDESTE E/OU MARANHÃO

5.1 Justaposição demanda/oferta ou oferta/demanda

Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB)/Etene. Programa de Promoção de Oportunidades de Investimento no Nordeste. Por exemplo: Kaspraykowski, J.W.A. *Oferta potencial de matrizes bovinas de corte no Nordeste*, capítulo O confronto entre a oferta e a demanda. Fortaleza, 1976. Relatório do BNB. *Exercício de 1971: oferta e demanda de mão-de-obra*. Tabela citada também em *Nordeste – oportunidades de investimentos*. Recife, Sudene, 1976. p. 8.

5.2 Consumo aparente, capacidade instalada/utilizada

Além de balanços oferta/demanda:

1. Clan S.A. *Mercado de manufaturados de elastômeros no Nordeste*. Fortaleza, BNB/Etene, 1978.
2. Ceped. *Setor de agroindústrias do Nordeste – Relatório-síntese*. Fortaleza, 1982.
3. Viga. *A Indústria de calçados e artefatos de couros e peles no Nordeste*. Fortaleza, 1980. p. 74.

5.3 Avaliação de projetos

1. BNB/Etene. *Oportunidades de investimento no Nordeste – perfis das empresas*. 1975.
2. ————. *Oportunidades de investimento no Nordeste – associação com grupos de investidores – perfil de empresas*. 1980.
3. ————. *Leilão do Finor – perfil de empresas*. jul. 1983.

5.4 Potencialidades de recursos naturais

Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo. *Maranhão – oportunidades de investimentos*. São Luís, 1981.

5.5 Avaliação de planos

Secretaria de Coordenação e Planejamento. *Plano de Metas – 1983-1987*. São Luís, 1983. Este plano foi elaborado com base nas recomendações e estratégias propostas pelas equipes participantes dos 16 seminários setoriais que o Governador Luiz A. C. Rocha fez realizar em preparação a seu programa de governo, a partir de outubro de 1982, quando ainda candidato. Cerca de 5 mil participantes integraram as equipes dos seminários, recrutados entre técnicos e dirigentes do setor público estadual, federal e de municípios maranhenses, além de empresários (inclusive da Federação das Indústrias do Estado do Maranhão – Fiema), representantes de classe, sindicatos, associações, produtores rurais, profissionais liberais, personalidades de destaque da sociedade, líderes comunitários e políticos. As metas do plano foram selecionadas pela Comissão de Coordenação Geral e pelas comissões setoriais dos seminários, com participação de equipes dos sistemas setoriais estaduais de governo. É correta e admirável essa “auscultação” do povo como planejamento da base para cima, mas está ainda faltando o planejamento de cima para baixo, incluindo a tomada em conta do planejamento do Governo federal. Como no nível federal (Seplan/PR), a Secretaria de Coordenação e Planejamento (Seplan/MA) deveria ser o *primus inter pares* entre as 15 secretarias estaduais, funcionando de forma igual a um “estado maior” do governador, dispondo de uma “sala de operações”, onde seriam concentrados e constantemente atualizados todos os dados estatísticos e não-estatísticos (cartográficos, de opinião etc.) dos vários setores sociais e econômicos, isto é, de todas as secretarias, bem acessível ao público geral, que poderia, assim, obter facilmente todas as informações atualizadas disponíveis não-confidenciais, tomando-se, dessa forma, realmente capaz de participar do Governo, como diz o lema do governo Luiz Rocha: “Vamos governar juntos.” Não é possível

governar bem, inclusive planejar, sem dados bem concentrados e ordenados. Uma parte essencial deste planejamento da base para cima seria a identificação sistemática, contínua e permanente de oportunidades de produção, tema do presente trabalho.

5.6 Substituição de importações

Incumbido pela Secretaria de Coordenação e Planejamento do Maranhão, o Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado do Maranhão (Ceag/MA) elaborou um *Estudo e plano visando a adaptação da produção maranhense a uma política de substituição de importações* (258 páginas), em abril de 1983. Com bastantes pormenores foram descritos produtos agrícolas e sua industrialização (cenoura, pepino, pimentão, quiabo, couve-flor, pimentas, tomate, batata-doce, cebola, milho, soja, abacaxi, banana, caju, cacau, café, seringueira, reflorestamento, gado de corte, búfalos) e nove produtos industriais: instrumentos agrícolas, madeira cerrada, vidros não-planos, calçados de couro, cerâmica, vestuário, mobiliário de madeira, artefatos de madeira e sabões.

O Ceag/MA sugere uma substituição gradual e não-completa, não conduzindo a exportações. Para a instrumentação e implementação, sugere organizar um “Conselho Estadual de Produção”, subordinado diretamente ao governador, tendo uma secretaria executiva, na qual a Secretaria de Coordenação e Planejamento seria apenas um dos membros, junto com mais três outras secretarias estaduais (Sict, Sernat, Sagrima), o Banco de Desenvolvimento do Estado do Maranhão (BDM), o Ceag/MA, a Fiema, a Farma e a Acema.

O presente sistema de identificação de projetos inclui não só a substituição de importações, mas também possibilidades de exportação e as outras categorias mencionadas, não deixando de fora nenhum setor social e econômico, porque todos os setores são interligados para frente e para trás, com suas vendas e compras, seus produtos e insumos. Por exemplo, o setor saúde compra do setor indústria móveis, instrumentos e tecidos cirúrgicos etc. e vende a este serviços médicos e hospitalares. Quanto às possibilidades de exportação: “(. . .) a atividade exportadora tem realmente permitido a criação de maior número de empregos do que aquele que seria possível por conta de uma política de substituição de importações; (. . .) para que a atividade exportadora pudesse desempenhar de forma mais intensa seu papel de criadora de empregos, deveria haver maior participação dos setores tidos como ‘tradicional’ e com maiores vínculos com a agricultura, na composição de nossa pauta.”²¹

Não se justifica, portanto, omitir o setor saúde, o setor educação e os outros setores do plano proposto pelo Ceag/MA; por outro lado, não se deve tirar a conclusão de que ao invés da substituição de importações deveria ser fomentada exclusivamente a expansão das exportações. Ambas são necessárias. O plano sugerido pelo Ceag/MA foi um grande passo na direção certa, mas, levando em conta o sistema sugerido neste trabalho, não é suficientemente abrangente. Deveria incluir também as outras categorias mencionadas, inclusive a identificação de possibilidades de produção para exportação.

6. OFERTA E DEMANDA: RECURSOS NÃO UTILIZADOS E DEMANDA INSATISFEITA

6.1 Recursos humanos, educação e treinamento

A oferta é bem maior que a demanda, visto que o desemprego e o subemprego são grandes, especialmente no Maranhão. Vai faltar mão-de-obra qualificada, a qual precisa ser formada pelo aumento da educação e do treinamento profissional, se houver no futuro maior industrialização no Maranhão. Atualmente, as oportunidades para uma produção industrial bem maior são grandes naquele estado. Portanto, é preciso produzir mais materiais para a construção de escolas, para mobiliá-las, equipá-las com material escolar e para a população escolar em termos de nutrição, uniformes, materiais e roupas para esportes e serviços médico-odontológicos. A nosso ver, como nos outros estados, o conteúdo, o planejamento e a organização da educação precisam ser adaptados mais à demanda atual.²²

6.2 Recursos naturais

Enquanto o Maranhão ainda é extremamente fraco em termos de recursos humanos qualificados, este estado é privilegiado por ser bem-dotado de recursos naturais, como minerais não-metálicos, energéticos, hidráulicos, de fertilizantes, florestais, agrícolas, pecuários e de pesca. Nesta área, o Maranhão leva a vantagem comparativa e tem vocação superior à dos outros estados nordestinos, tanto para satisfazer a sua própria demanda como a do resto do Brasil, bem como para exportação. Para a exportação, também devido à sua localização geográfica favorável (bem mais perto dos EUA, da Europa e até do Japão), seu clima e suas praias (turismo). O Maranhão fica também mais perto das áreas com grandes reservas de recursos minerais metálicos, como o Pará (Grande Carajás etc.), Goiás e Piauí.

6.3 Recursos institucionais, empresariais, gerenciais, administrativos e tecnológicos

As atividades industriais precisam ser organizadas e precisam de instituições privadas (associações dos empresários, como a Fiema, associações profissionais, sindicatos, cooperativas etc.) e públicas. Felizmente, o Maranhão já dispõe de uma série quase completa de instituições e órgãos que assistem à produção industrial, agrícola, florestal, animal, comercial, turística e de outros serviços.

Como já foi mencionado no subitem 5.5, é preciso concentrar as informações sobre todos os setores sociais e econômicos num lugar bem central e bem acessível para todos, numa *Sala de Operações*,²³ onde informações ficam disponíveis para consulta e distribuição ao público. Pouco precisa ser publicado realmente para o envio para fora, visto que os modernos meios de duplicação permitem que os interessados possam obter tudo na Sala de Operações por meio de xerox etc. É importante que sejam usados painéis com mapas e estatísticas facilmente copiáveis, constante e permanentemente atualizadas por cartógrafos e estatísticos/economistas.

Onde deveria ser um tal serviço central de informação? Também pela experiência já feita na coleta de da-

dos para este trabalho,²⁴ chegou-se à conclusão de que deveria ser na Secretaria de Coordenação e Planejamento (Seplan), na qual está instalado o Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (Ipes), que atualmente e há bastante tempo distribui informações estatísticas e outras em forma de pacotes já com embrulho e barbante, prontos para serem enviados ou levados.

Outra atividade que deve ser institucionalizada é a continuação constante e permanente do presente trabalho de identificação sistemática de oportunidades de produção e de investimento industrial e outros. Este trabalho deve ser feito constantemente, sem interrupção, pelo próprio Ipes/Seplan e pelas outras secretarias, tais como a Sict, Sernat, Sagrima, SEC etc., e por órgãos como o BDM, o Ceag/MA, a Companhia do Desenvolvimento de Distritos Industriais do Maranhão (CDI), a UFMA; a UFMA no setor público e a Fiema no setor particular. A coordenação desses trabalhos pelo Ipes/Seplan será indispensável. As técnicas de identificação sistemática de projetos foram descritas no livro de R.V. Gersdorff, *Identificação e elaboração de projetos*. Esta atividade conduz logicamente à seleção sistemática dos projetos mais viáveis técnica, comercial e economicamente, entre os que estão sendo constantemente identificados.²⁵ Os projetos selecionados são promovidos junto ao empresariado maranhense, através da Fiema, ao empresariado nordestino, sulista e estrangeiro. Achou-se a promoção feita pela Sudene ainda insuficiente porque ela não apresenta projetos concretos viáveis ao empresariado sulista e estrangeiro, por exemplo. Infelizmente, o BNB parece ter parado suas atividades de identificação de projetos, não continuando o trabalho já feito pela administração anterior do ex-presidente Nilson Holanda,²⁶ para o qual foram gastas importâncias volumosas, e muitos destes trabalhos, feitos também por firmas de consultoria, permanecem confidenciais, indisponíveis para o público.²⁷

A organização promocional mais eficiente no Brasil achou-se no Indi, Belo Horizonte, onde se encontra até um representante permanente do empresariado e das firmas de consultoria da Alemanha Ocidental, promovendo investimentos conjuntos (*joint-ventures*); empresário (ou consórcio de empresários) mineiro, empresário ou grupo de empresários alemães (pequena e média indústrias mineira e alemã). Algo parecido pode ser organizado também no Maranhão através do uso de um Serviço de Identificação de Projetos do Ipes/Seplan.

Além disso, o *turismo* pode ser usado para a atração de empresários e investidores estrangeiros e sulistas da maneira como é feito em Porto Rico: distribuição de informações sobre oportunidades industriais — com convite para visitar a Sala de Operações — no aeroporto, no porto marítimo, na rodoviária, nos hotéis, nas agências de viagem locais, no Sul e no exterior. Por exemplo, podem ser obtidos, quase sem ônus, os serviços da Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (Onudi ou Unido) em Viena para identificar interessados no exterior, e assistência técnica é fornecida, também quase sem ônus, pelos serviços voluntários de peritos e empresários que têm grande experiência em todos os ramos industriais dos seguintes países: Alemanha Ocidental, Austrália, Canadá, França, Holanda, Irlanda, Inglaterra, EUA, Japão, Suíça e nas Nações Unidas em Nova Iorque e em Genebra.

Um método moderno de achar sistematicamente novas oportunidades industriais é o uso das técnicas de previsão tecnológica, as quais foram descritas no livro de H. Jones e B.C. Twiss, *Previsão tecnológica para decisões de planejamento*. Este livro tem um anexo sobre "A situação atual da previsão tecnológica no Brasil", de R.C.J. Gersdorff,²⁸ no qual é feita a sugestão de se estabelecer uma *Bolsa de Projetos* (p. 297) em cada estado — onde a procura por projetos da parte de empresários, engenheiros, economistas, comerciantes etc., e a oferta de projetos por empresários, engenheiros, economistas, comerciantes etc., possam se encontrar —, situada, por exemplo, na Sala de Operações mencionada.²⁹ Uma Bolsa deste tipo pode ser instalada em São Luís, tanto mais que ali não funciona ainda uma Bolsa de Subcontratação Industrial ou uma Bolsa de Negócios do Sistema Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), embora em São Luís trabalhe o Ceag/MA, que já é muito ativo no campo de identificação de projetos pelo método de substituição de importações de outros estados brasileiros, como foi mencionado neste estudo.

Os empresários maranhenses deveriam empreender uma diversificação vertical da sua produção, como: criação de animais, frigoríficos, curtumes, calçados etc.³⁰ Pode ser uma diversificação para trás (insumos) e/ou para frente (produtos intermediários) ou, horizontalmente, pode-se diversificar com produtos finais semelhantes, exigindo técnicas e profissionais semelhantes.

Um mecanismo de pré-investimento e um fundo de pré-investimento devem ser estabelecidos no MA no âmbito do planejamento estadual e da atuação do BDM, que viriam a contribuir para a geração de uma série de projetos privados e públicos que fossem bem selecionados, bem elaborados e tivessem alta prioridade. Na fase da seleção e elaboração, os perfis de pequena indústria do Dampi/CNI e da Usaid devem ser largamente utilizados (agroindústrias em quase todos os estados, exceto MA),³¹ da ex-Fiderj, hoje Faperj, do governo do Rio (perfis agroindustriais: tomate, abacaxi, caju, goiaba; perfis industriais em português e inglês e da Unido — várias indústrias médias e grandes).

O Maranhão já começou a montar seu sistema de ciência e tecnologia (C&T) através da atuação do BDM, o qual assiste à identificação de projetos. Mencionam-se aqui apenas trabalhos já feitos pelo BDM:

- a) Relatório sobre atividades referentes à ciência e tecnologia desenvolvidas no período 1982-83 no Maranhão;
- b) Decreto estadual nº 3.847, de 8 de outubro de 1982, sobre o Sistema Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;
- c) Regimento interno do Sistema Estadual de Desenvolvimento de C&T — Conselho Estadual de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CEDCT);
- d) decreto sobre a criação do Fundo de Desenvolvimento C&T, de 1º de março de 1983;
- e) Projeto de Implantação do Sistema Estadual de Informações Científicas e Tecnológicas. São Luís, junho 1983;
- f) Projeto Transferência de Tecnologia para Aproveitamento da Raiz de Mandioca. São Luís, junho de 1983;
- g) Projeto Transferência de Tecnologia para Fabricação de Produtos Cerâmicos. São Luís, 1983;

h) elaboração de um plano de ciência e tecnologia para o MA.

Atuação já significativa no campo de "identificação de projetos" tem também a Sict e sua CDI através dos distritos industriais. É preciso expandir a rede destes distritos a outras cidades do interior, além daqueles já existentes em Imperatriz, Balsas e na capital. Localizações sugeridas: Bacabal, Chapadinha, Caxias, Santa Inês, Pedreiras, Grajaú ou Barra do Corda, Açailândia e Carolina. A Sict prepara um manual do investidor, inclusive com uma descrição geográfica do Maranhão. Além disso, já elaborou um índice-modelo para a elaboração de "perfis de investimento" ou "perfis sintéticos de oportunidades de investimento" para empreendimentos metal-mecânicos (anexo 1).

6.4 Recursos de infra-estrutura

Existe uma grande demanda insatisfeita de muitas mercadorias nesta área, nomeadamente nos seguintes setores: saúde,³² habitação social,³³ serviços urbanos, transportes, hospedagem e turismo, comunicações, energia, grandes projetos em desenvolvimento (Tucuruí, Alumar, Programa Grande Carajás).

6.5 Lista de oportunidades

Esta lista foi compilada no fim do nosso estudo Identificação sistemática de oportunidades de produção industrial no estado do Maranhão, para a CNI/Dampi (fev. 1984, 288 páginas, datilografado, p. 266-86), de acordo com a classificação usada em todos os países, inclusive no Brasil:

10. Produtos de minerais não-metálicos (108 oportunidades);
- 11 e 12. Metalúrgica e mecânica (335);
13. Material elétrico e de comunicações, e 14. Material de transportes (111);
15. Madeira (99);
16. Mobiliário, artefatos de madeira, e 17. Celulose, papel e papelão (61);
18. Borracha, e 19. Couros e peles (39);
20. Química, e 21. Produtos farmacêuticos e veterinários (136);
22. Perfumaria, sabões, detergentes, glicerinas e velas (24);
23. Produtos de matérias plásticas (31);
24. Indústria têxtil, e 25. Vestuário, calçados e artefatos de tecidos (105);
26. Produtos alimentares (206);
27. Bebidas, e 28. Fumo (34);
29. Editorial e gráfica, e 30. Diversos produtos (55).

7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Chegou-se à conclusão de que é perfeitamente possível identificar oportunidades de produção e, portanto, de investimento, sistematicamente, utilizando-se um sistema embasado num método bem abrangente, o qual leva em conta todas as teorias já existentes, mas constituindo um método *sui generis*, o qual foi explicado

no livro já citado de R.C.J. Gersdorff, *Identificação e elaboração de projetos*.

Esse método incorpora aquele que dá ênfase apenas à substituição de importações de outros estados ou regiões e do exterior, na exportação a outros estados ou regiões e ao exterior, na vocação industrial de uma região com base nos seus recursos naturais etc., incluindo todos os setores sociais e econômicos, tais como educação — recursos humanos em primeiro lugar —, saúde, habitação social, serviços sociais, agricultura, indústria, transportes, energia etc., incluindo também os recursos empresariais, gerenciais, organizacionais, institucionais, administrativos e tecnológicos, os quais foram mencionados neste trabalho no subitem 6.3. De fato, sem iniciativa particular e governamental não acontece nada. Sem ela não é possível produzir mais, para aumentar o emprego (acabando com o desemprego), a renda e poder pagar a dívida social, as dívidas interna e externa, para poder sair da crise atual (1983/4).

Surge logo a pergunta: e o dinheiro para os investimentos, de onde vem, sem aumentar a inflação? Não há outra fonte que a poupança interna e externa, principalmente a interna, da população do próprio estado em primeiro lugar, de outros estados, do Brasil como um todo e do exterior. As poupanças precisam ser feitas, adaptadas e canalizadas aos investimentos que vão financiar os projetos identificados, por exemplo, com base neste trabalho, selecionados e executados pelo uso destes recursos financeiros, empresariais e tecnológicos. Tanto o setor particular (poupança voluntária) como o setor público (poupança forçada através dos impostos) devem fazer este esforço de poupança, além do esforço de identificar oportunidades de produção/investimento permanentemente e organizar a atividade subsequente de selecionar e elaborar projetos para serem implantados com o investimento dos recursos poupados.

Repete-se aqui, também como conclusão, que a atividade de achar projetos sistematicamente deve ser um trabalho contínuo, permanente, o qual nunca deve ser interrompido. Deve ser feito num lugar central, numa Sala de Operações, que servirá, ao mesmo tempo, como o lugar onde todas as informações sobre todos os setores serão coletadas e analisadas e onde o público maranhense, brasileiro em geral e estrangeiro poderá achar imediatamente as informações de que precisa para poder estudar as possibilidades de produção e de investimento, podendo desde já fazer uso do presente trabalho, que pode servir como o começo das atividades de identificação e seleção sugeridas.

Recomenda-se as medidas seguintes:

1. Institucionalização da atividade *identificação sistemática de oportunidades de produção* não apenas no estado do Maranhão, mas também em outros estados e nos organismos regionais como Programa Grande Carajás, Sudam, Sudele, Sudeco etc. No caso do Maranhão, recomenda-se instaurar essa atividade no Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais (Ipes) da Secretaria de Coordenação e Planejamento (Seplan) porque é o órgão que está fazendo estudos e análises.

2. Institucionalização da atividade *seleção de projetos*³⁴ no âmbito dos planejamentos estaduais e regionais com base nas atividades do item *a*. No caso do Maranhão, o lugar certo para essa atividade complementar será também o Ipes/Seplan.

3. Institucionalização da *cooperação estreita* entre as atividades dos itens 1 e 2 com o setor privado, especialmente com os empresários através das suas agremiações; no caso do Maranhão, esses grêmios seriam a Federação das Indústrias do Estado do Maranhão (Fiema) e as outras federações e sindicatos dos empresários e empregados. Essa cooperação pode ser feita através de um representante junto ao Ipes/Seplan, o qual atua em reuniões freqüentes com o Ipes, reuniões regulares (por exemplo, bissemanais) e extraordinárias.

4. *Cooperação estreita e representação dos órgãos financeiros de desenvolvimento* (bancos de desenvolvimento etc.) nas atividades dos itens 1 e 2. No caso do Maranhão, seriam o BDM, o BEM, o Basa e o BNB. O BDM já trabalha bem coordenado com a Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo (Sict), com a qual partilha uma biblioteca.

5. Recomenda-se que as *secretarias setoriais estaduais encaminhem todas as informações* que coletam à Secretaria de Planejamento respectiva, que se organizem de tal modo que o público tenha fácil acesso a essas informações básicas para a identificação, seleção, elaboração e execução de projetos. No caso do Maranhão, essas informações poderiam ser postas à disposição do público numa sala de operações do Ipes.

6. Recomenda-se que também os órgãos federais que atuam em nível estadual, tais como o Cebrae, IBDF, Sudepe etc., trabalhem em cooperação freqüente com o órgão de estudos da respectiva Secretaria de Planejamento.

7. Recomenda-se igualmente que os empresários fora do Estado, no País e no exterior, mantenham-se em contato permanente com o órgão de estudos da Secretaria de Planejamento respectiva. A este respeito, um modelo a seguir, embora se trate de um órgão setorial, seria o Indi, em Belo Horizonte, MG, onde trabalha um representante permanente dos empresários e das empresas de consultoria da Alemanha Ocidental para identificar oportunidades industriais e iniciar imediatamente a cooperação (*joint-ventures* etc.) de empresários mineiros com empresários alemães interessados nessas oportunidades. No caso do Maranhão, poderia haver um representante de vários países reunidos por contratos internacionais, como o Mercado Comum Europeu, a Organização dos Estados Americanos etc., fazendo o trabalho de interessar empresários estrangeiros nas oportunidades de produção no Maranhão, inclusive nos serviços como o turismo.

Usando o mesmo tipo de organização, empresários do Sudeste do Brasil podem ser representados no Maranhão para poderem se aproveitar das oportunidades identificadas sistematicamente da forma como foi descrita no presente trabalho.

ANEXO 1

Perfis de investimento da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo (Sict) do estado do Maranhão

Para os empreendimentos metal-mecânicos incluídos no programa serão desenvolvidos e elaborados "perfis sintéticos de oportunidades de investimento" constando de:

a) consolidação dos aspectos mercadológicos e concorrenciais

- linha de produtos: especificações, limitações, quantidades;
- mercados pretendidos: local, mercado interno brasileiro, exportação;
- participação prevista e grau de concorrência em cada mercado;
- perfil de concorrência;
- preços dos produtos segundo os mercados.

b) configuração técnico-produtiva do empreendimento

- dimensionamento da indústria, escalas e programas de produção;
- tecnologia de processo, descrição e fluxograma de produção;
- e equipamentos principais, auxiliares e áreas necessárias;
- leiaute esquemático e obras civis correspondentes;
- qualificação de matérias-primas e insumos, procedência, transporte, custo, segundo alternativas de microlocalização nos pólos regionais;
- estimativas do efetivo e custo da mão-de-obra, segundo cada estágio do projeto;
- investimentos fixos estimados e projeção das necessidades de capital de giro;
- cronogramas de implantação, produção e desembolso do investimento.

c) aproximação dos resultados econômicos do projeto. Determinação, em face dos dados da configuração do empreendimento, a nível estático (ano-tipo de operação) das expectativas em relação aos resultados econômicos do projeto, segundo:

- receita de vendas;
- custo operacional;
- depreciação;
- despesas gerais (administrativas, comerciais, financeiras) segundo percentagens de cada tipo de produção;
- margens e resultados;
- amortização dos investimentos fixos e fontes para capital de giro;
- índices econômicos do empreendimento.

Índices de caráter social resultantes do projeto também poderão ser alinhados no perfil, entre estes: emprego por capital investido, impostos provenientes para o estado e outros.

ANEXO 2

Questionário para pesquisa por amostragem em 51 lojas na cidade de São Luís, MA, em setembro de 1983

Identificação de projetos

Ramo de negócio:

Tipo de estabelecimento:

1. Mercadorias que *vendem com muita rapidez* (dentro de alguns dias):

2. Mercadorias cujos *preços* os clientes acham *altos demais* e comprariam se fossem menores (um pouco, bastante?):

3. Mercadorias em *forte demanda*, mas *não disponíveis* nas lojas:

4. Mercadorias cuja *qualidade, estilo, gosto, embalagem, tecnologia não satisfazem* clientes e por isso comerciantes: essas mercadorias poderiam ser vendidas se fossem melhoradas?

5. Mercadorias cujo serviço de *manutenção não satisfaz* a clientela:

6. Mercadorias com *prazo de entrega demasiado grande*, fazendo os comerciantes perderem vendas:

7. Mercadorias e serviços que os comerciantes acham que *venderiam se fossem disponíveis*, mesmo que precisem ser inventadas:

8. Mercadorias que os clientes alugariam (*leasing*) se fossem disponíveis:

9. Mercadorias que têm *preços altos por falta de concorrentes*: os comerciantes acham situações de *monopólio* ou *oligopólio*?

10. Mercadorias que são importadas do exterior e que poderiam ser produzidas no Maranhão segundo os comerciantes respectivos: os bens são importados de quais países (por mercadoria e país)?

11. Mercadorias que são importadas do Sul do País e que poderiam ser produzidas no Maranhão:

12. Mercadorias que são importadas de outros estados do Nordeste e do Norte:

13. Mercadorias maranhenses que poderiam ser *exportadas* segundo a opinião do comerciante respectivo: ao *exterior*, ao *Sul*, ao *Nordeste*, ao *Norte*?

14. Mercadorias maranhenses que não vendem bem só porque o fabricante *não faz propaganda* ou não faz propaganda adequada; não usa embalagem atrativa ou adequada:

15. Mercadorias que não vendem bem porque os vendedores *não recebem comissão ou margem comercial adequada*:

16. Mercadorias que o comerciante entrevistado acha que poderiam ser produzidas no Maranhão, tomando em conta os *recursos humanos* (maranhenses que têm certas habilidades manuais/de talento/de educação e de treinamento):

17. Mercadorias que o comerciante entrevistado acha que poderiam ser produzidas no Maranhão, tomando em conta os recursos naturais típicos do Maranhão (babaçu, arroz etc.):

18. Mercadorias e/ou serviços que o comerciante acha que poderiam ser vendidas por ele ou por outros se fossem produzidos no Maranhão:

19. O comerciante entrevistado conhece projetos de produção no Maranhão que foram arquivados, mas que ele acha que poderiam ser viáveis hoje, os produtos sendo vendáveis hoje em dia no Maranhão, no exterior, no Sul, no Nordeste, no Norte, porque as condições destes projetos mudaram:

¹ Gersdorff, R.C.J. *Identificação e elaboração de projetos* – manual de engenharia econômica. Rio de Janeiro, Zahar, 1979; ————. Mercado de capitais e a identificação sistemática de projetos pelos bancos de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Mercado de Capitais*, Rio de Janeiro, Ibmec, n.º 21, 1981; ————. O papel potencial das informações tecnológicas na identificação de projetos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 12 (1): 115-31, jan./mar. 1979; e ————. *Revista Indústria e Produtividade*. Rio de Janeiro, Confederação Nacional da Indústria (CNI), p. 51-8, jun. 1978.

² Gersdorff, R.C.J. O desemprego e o subemprego no Brasil: como evitar e combater? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 16 (1), jan./mar. 1982.

³ Id. *Sugestões de medidas para melhorar a situação da população de renda baixa no Brasil*. Rio de Janeiro, Instituto Latino-Americano de Desenvolvimento Econômico e Social (Ides), 1982; e ————. *Humanização das cidades: auto-ajuda e medidas financeiras (poupança e crédito)*. Rio de Janeiro, Escola Nacional de Habitação e Poupança (EN-HAP), 1982.

⁴ Id. *Educação brasileira: problemas e soluções possíveis*. Rio de Janeiro, Agir, 1981.

⁵ Id. Algumas técnicas de seleção de projetos. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Rio de Janeiro, Conselho Federal de Contabilidade (CFC), (48-49), jan./jun. 1984.

⁶ Id. The Making of Feasibility Studies. In: Ettinger, K., ed. *International handbook of management*. New York, McGraw-Hill, 1965.

⁷ Bryce, M.D. *Políticas e métodos de desenvolvimento industrial*. Rio de Janeiro, Forense, 1970; *Desenvolvimento industrial: um manual para acelerar o progresso econômico*. São Paulo, Pioneira, 1964.

⁸ Gersdorff, R.C.J. *Suggestions for the establishment of a service for the identification and selection of agricultural, mineral and industrial production opportunities in developing regions, with special reference to the Sudene*. Recife/Washington, D.C., OEA/Sudene, 1966. (Documento n.º 338.924).

⁹ Organização das Nações Unidas. *Suggestions for establishing project identification services in Africa*. Adis Abeba, Etiópia, Economic Commission for Africa (ECA), 1967. (Documento n.º E.CN.14/CAP/26.)

¹⁰ Gersdorff, R.C.J. The feasibility of socio-economic data collection and presentation on the local and regional levels for systematic project identification. *ECA/FAO Agricultural Economics Bulletin*, Adis-Abeba, ECA n.º 9, 1967, e documento da ONU n.º E/CN.14/CAP/24, Adis-Abeba, ECA, 1967; *Suggestions for establishing permanent basic data registries for systematic project identification*. Adis-Abeba, ECA, 1967, Documento n.º M67-687; *Information systems for regional development planning in Africa*. Genebra, Unrisd, 1969. Documento n.º Unrisd/69/C.59; *Integrated planning with data deficiencies*. Genebra, Unrisd, 1971 datil.; *Regional development – Experiences & prospects. Preliminary report on Africa*. Genebra, Unrisd, 1968. (Documentos n.º GE.68.-22057 e Unrisd/70/C.54, 1970.)

¹¹ Klatt, S. *Zur Theorie der Industrialisierung*. Koln, Westdeutscher Verlag, 1959.

¹² Christaller, W. *Central places in Southern Germany*. Trad. C. W. Baskin. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1966; Kuklinski, A., ed. *Growth poles and growth centres in regional planning*. La Haya, Mouton, 1972.

¹³ MIC/CDI. Projeto matriz de vocações regionais e oportunidades industriais. Brasília, 1983. datil.; Astel, Assesores Técnicos Ltda. Projeto matriz de vocações industriais – Nota sobre os procedimentos metodológicos a serem utilizados. Modelo Cosenza de Localização Industrial. Rio de Janeiro, jun. 1983. datil.

¹⁴ Fundação IBGE. *Matriz de relações intersetoriais – 1970*. Rio de Janeiro, 1979.

¹⁵ Hirschman, A.O. *The Strategy of economic development*. New Haven, Yale University Press, 1958.

¹⁶ Sudene/DI. Considerações sobre possibilidades de complexos industriais. In: *Análise da produção industrial do Nordeste*. Recife, Sudene/Divisão de Documentação, 1966. mimeogr.; Ipea/PNUD/Cepal/Ilpes. *Projeto de Desenvolvimento Industrial do Nordeste* (até 1983 não inclui o Maranhão). *Fase 1: complexos industriais do Nordeste* – Pólo Cloroquímico de Alagoas (PCA). Versão preliminar. Brasília, jan. de 1983. xerox.

¹⁷ Gersdorff, R.C.J. Análise custos-benefícios sociais no Brasil – Identificação, seleção e elaboração de projetos (situação, problemas e sugestões). *Revista Brasileira de Contabilidade*, Rio de Janeiro, Conselho Federal de Contabilidade, n.º 43, out./dez. 1982.

¹⁸ Holanda, A.N.C. *Metodologia e roteiros para apresentação de planos de desenvolvimento integrado e projetos para as API*. Brasília, Minter/OEA/Prodiat, Projeto de Desenvolvimento Integrado da Bacia do Araguaia-Tocantins, jul. 1983. (Doc. n.º DPA 83/03.)

¹⁹ Gersdorff, R.C.J. O papel potencial das... op. cit.; ————. A situação atual da previsão tecnológica no Brasil. Anexo da edição brasileira do livro de Jones, H. & Twiss, B.C. *Previsão tecnológica para decisões de planejamento*. Rio de Janeiro, Zahar, 1984.

²⁰ Gonçalves, R. de S. Contabilidade empregal. *Revista Brasileira de Contabilidade*. Rio de Janeiro, CFC, n.º 41, abr./jun. 1982.

²¹ Zagen, P. & Rego, L.C.C. *Exportações e emprego no Brasil*. Rio de Janeiro, Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex), 1979. p. 50-2.

²² Gersdorff, R.C.J. *Educação brasileira*. . . op. cit.

²³ Ib. ibid. cap. Estabelecimento de uma “Sala de Operações”, instrumento indispensável de planejamento, subitem 8.2.3. p. e ————. Mercado de capitais e . . . op. cit.

²⁴ Id. *Relatório: n.º 1. Identificação de oportunidades industriais no Maranhão*. Rio de Janeiro, Dampi/CNI, 1983; *Relatório n.º 2*. Rio de Janeiro, Dampi/CNI, 1983. datil.

²⁵ Id. *Análises custos-benefícios . . . op. cit.*; *Alguas técnicas de seleção . . . op. cit.*; e *Seleção de projetos*. Rio de Janeiro, EBAP/FGV, 1978. mimeogr.

²⁶ Atual diretor nacional do Projeto de Desenvolvimento Integrado da Bacia do Araguaia-Tocantins (Prodiat), o qual inclui o oeste do Maranhão. Autor do livro *Planejamento e projetos*. Fortaleza, UFC/APEC, 1983; e dos trabalhos *Metodologia e roteiros*. . . op. cit., e *Diagnóstico da bacia do Araguaia-Tocantins*. Brasília, Prodiat, 1982. 4 v.

²⁷ Banco do Nordeste do Brasil. *Identificação de projetos nos seguintes ramos: eletro-eletrônico (6 v.), metal-mecânico (12 v.), mobiliário (1 v.), petroquímicos finais, agroindústria – inclusive dendê (8 a 10 v.), confecções (1 v.), fios (1 v.), calçados e artefatos de couro (8 a 10 v.), agar-agar, sais minerais, pantotenato de cálcio (4 v.), ácido pantotênico, produtos químicos e vitaminas para animais, perfis e estudos de viabilidade*. 1979.

²⁸ Artigo complementar: Gersdorff, R.C.J. O papel potencial. . . op. cit.

²⁹ Ver nota 23.

³⁰ Gersdorff, R.C.J. *Análise crítica do livro de Hoffmeyer/Neu, Potencial de diversificação vertical nos países subdesenvolvidos*

na industrialização de matérias-primas. *Kyklos*, Basilea, Suíça, 34 (1): 128-9, 1981.

³¹ Perfis que podem ter interesse no Maranhão: Ceag/AM. Palmito de pupunha; guaraná; Geag/MT. Beneficiamento e paraboilização do arroz; Ceag/PB. Colorau; farinha de inhame (tubérculo parecido com o cará). Vinho e licor; Ceag/PI. Cajuína; camarão para engorda em cativeiro; corante; queijo de leite de cabra; Ceag/PR. Adubo organomineral; cola animal a partir de rejeitos de curtumes; vinagre; óleo de pinho; fécula de mandioca; produtos dietéticos macrobióticos; Ceag/RJ. Cooperativas de laticínios; Ceag/SC. Alho em flocos e fortificante do alho; alimentos pré-cozidos; geléias de frutas e doce de frutas em massa; laticínios de soja; Ceag/SE. Beneficiamento do coco; NAE/AP. Industrialização do camarão e da goiaba. Mais 41 títulos de perfis foram publicados na revista *Transparência*, Rio de Janeiro, Cebrac, n. 1, 1983.

³² Gersdorff, R.C.J. *Hospitais e industrialização: como os hospitais podem aproveitar da industrialização e contribuir a ela? Exemplificação com o estado do Maranhão*. *Vida Hospitalar*, São Paulo, Associação dos Hospitais do Estado de São Paulo, n. 6, 1983; n. 1, 1984.

³³ Id. Comentário in *Anais do Seminário Humanização das Cidades*. Rio de Janeiro, Escola Nacional de Habitação e Poupança (ENHAP), 1982. p. 73-74.

³⁴ Ver nota 5 e Gersdorff, R.C.J. *Análise custos-benefícios*. . . op. cit.

Alterações de Preços dos Periódicos

Comunicamos aos nossos leitores a nova tabela de preços dos periódicos da FGV, que deverá vigorar entre 1.º de julho e 31 de dezembro de 1985.

TÍTULOS	NÚMERO AVULSO	ASSINATURAS
Revista de Administração de Empresas	8.600	25.600
O Correio da Unesco — n.º do mês	3.300	33.100
— n.º simples (atrasado)	5.000	—
— n.º duplo (atrasado)	10.000	—
Conjuntura Econômica	9.700	87.600
Conjuntura Econômica — Especial	14.200	—
Forum Educacional	8.600	25.600
Informativo	2.300	24.200
Arquivos Brasileiros de Psicologia	8.600	25.600
Revista de Direito Administrativo	19.000	58.300
Revista Brasileira de Economia	8.600	25.600
Revista de Ciência Política	8.700	23.300
Revista de Administração Pública	8.600	25.600

EDITORA DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Praia de Botafogo, 188
22.250 — Rio de Janeiro — RJ — Brasil
Tel.: (021) 551-0698