



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE MESTRADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS



RODRIGO FREITAS DE OLIVEIRA

CENÁRIOS PROSPECTIVOS: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UBERLÂNDIA-MG,
O MAIOR POLO ATACADISTA DISTRIBUIDOR DA AMÉRICA LATINA.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Relações Internacionais.

Área de concentração: Relações Internacionais

Orientador: Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho

Uberlândia
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

O48c
2017 Oliveira, Rodrigo Freitas de, 1976-
Cenários prospectivos [recurso eletrônico] : a inserção internacional de Uberlândia-MG, o maior polo atacadista distribuidor da América Latina / Rodrigo Freitas de Oliveira. - 2017.

Orientador: Armando Gallo Yahn Filho.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia.

Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em:

<http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5509> Inclui

bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Relações Internacionais. I. Yahn Filho, Armando Gallo, 1976-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais. III. Título.

CDU:327



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
RELAÇÕES INTERNACIONAIS



Ata da defesa de Dissertação de Mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Relações internacionais do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia.

Defesa de: Dissertação de Mestrado, Nº 05, PPGR1

Data: 06 de março de 2017

Discente: Rodrigo Freitas de Oliveira

Matricula: 11512RIT014

Título do Trabalho: ATORES SUBNACIONAIS: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UBERLÂNDIA-MG, O MAIOR POLO ATACADISTA DISTRIBUIDOR DA AMÉRICA LATINA.

Área de Concentração: Política Internacional

Linha de Pesquisa: Política Externa e Instituições Internacionais

Projeto de Pesquisa de Vinculação: Atores subnacionais: estudo da inserção internacional da cidade de Uberlândia-mg por meio de seu polo atacadista distribuidor.

Às 13 horas do dia 06 de março do ano de 2017 na sala 01 de vídeo conferência do Bloco 5M - Campus Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia, reuniu-se a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais, assim composta: Prof. Dr. Gilberto Marcos Antônio Rodrigues (UFABC), Profa. Dra. Marrielle Maia Alves Ferreira (UFU) e Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho (UFU) orientador do candidato. Ressalta-se que o Prof. Dr. Gilberto Marcos Antônio Rodrigues (UFABC) participou da defesa por meio de web conferência desde a cidade de Washington (DC) e os demais membros da banca e o aluno participaram *in loco*.

Iniciando os trabalhos, o presidente da banca Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho (UFU) apresentou a Banca Examinadora e o candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir o candidato. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu os conceitos finais. Em face do resultado obtido, a Banca Examinadora considerou o candidato APROVADO.

Esta defesa de Dissertação de Mestrado é parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre. O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos às 15 horas e 30 minutos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.


Profa. Dra. Marrielle Maia Alves Ferreira (UFU)

participou por video conferência
Prof. Dr. Gilberto Marcos Antônio Rodrigues (UFABC)


Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho (UFU)
Orientadora

RODRIGO FREITAS DE OLIVEIRA

CENÁRIOS PROSPECTIVOS: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UBERLÂNDIA-MG, O
MAIOR POLO ATACADISTA DISTRIBUIDOR DA AMÉRICA LATINA.

Dissertação de Mestrado aprovada para obtenção do
título de Mestre em Relações Internacionais no
Programa de Pós-Graduação em Relações
Internacionais do Instituto de Economia da
Universidade Federal de Uberlândia.

Uberlândia, 08 de março de 2016.

Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho, UFU-MG

Prof. Dr. Gilberto Marcos Antônio Rodrigues, UFABC-SP

Prof.^a. Dr.^a. Marrielle Maia Alves Ferreira, UFU-MG

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

A Deus pela bênção da vida, por todos os dias de saúde e também pelos dias difíceis que me fizeram aprender que tudo pode sempre melhorar quando se tem fé.

A minha mãe, com muito carinho, pelo exemplo de luta, caráter e dignidade.

Ao Professor Doutor Armando Gallo Yahn Filho pela generosidade em compartilhar seu vasto conhecimento na orientação desta dissertação.

A todos do Programa de Pós Graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia (PPGRI).

A Professora Doutora Marrielle Ferreira e ao amigo Leandro Prado pelo incentivo inicial na elaboração do projeto de pesquisa.

“O futuro é em parte fruto da vontade humana e cabe ao ser humano como principal agente de mudanças, construir ou transformar o futuro”.

(GODET, 2000)

RESUMO

Esta dissertação apresenta a construção de um cenário prospectivo sobre a inserção de internacional do município de Uberlândia-MG, conhecida por ser o maior polo atacadista distribuidor da América Latina. O contínuo desenvolvimento da disciplina de Relações Internacionais consegue retratar uma nova perspectiva global, principalmente levando em consideração o contexto da Globalização e Interdependência Complexa, que modificaram profundamente o ambiente internacional reconhecendo a possibilidade da atuação internacional de outros atores além do Estado. Dentre estes novos atores se destacam os atores subnacionais, que cada vez mais buscam se inserir no ambiente internacional. *Panayotes Soldatos* ao estudar o desenvolvimento da atuação internacional destes atores concebeu o termo *paradiplomacia*, se referindo ao processo de extroversão de atores subnacionais, como os governos locais e regionais, as organizações internacionais e as empresas transnacionais que negociam e praticam acordos em áreas específicas. No que se refere à inserção internacional de cidades, *Soldatos* propõe uma série de questões que precisam ser atendidas para que uma cidade seja considerada internacional. Uberlândia-MG avançou neste processo com o trabalho que está sendo desenvolvido nos últimos anos através da articulação do Comitê de Internacionalização da cidade, da aproximação do poder público municipal e estadual e da participação ativa da iniciativa privada e da academia. Entretanto a cidade ainda tem um grande caminho a percorrer para atender aos requisitos propostos por *Soldatos* e alcançar uma internacionalização ativa no papel de cidade ator por meio de uma *governança multinível* buscando o envolvimento de diversos atores em diferentes níveis, tanto na direção horizontal como na vertical, combinando o poder público federal, estadual e municipal com a iniciativa privada, com destaque para a participação do governo federal, de acordo com as ideias dos novos espaços do Estado. Com relação ao setor atacadista distribuidor local, fica evidente que mesmo que ele cumpra com o seu papel neste processo, isso não é suficiente para que Uberlândia-MG alcance uma internacionalização ativa. Mas é importante ressaltar que sem a participação deste ator o caminho para alcançar a plena internacionalização da cidade será muito mais árduo.

Palavras Chaves: Relações Internacionais. Cenários Prospectivos. Inserção Internacional de Cidades. Uberlândia-MG.

ABSTRACT

This master's dissertation presents the construction of a prospective scenario on the international insertion of the municipality of Uberlândia, state of Minas Gerais, Brazil, known as the largest wholesale hub in Latin America. The ongoing development of International Relations can portray a new global perspective, especially when taking into account the context of *Globalization* and *Complex Interdependence*, which have profoundly changed the international environment, recognizing the possibility of international action by actors other than the State. Among them are the subnational actors, who increasingly seek to be part of the international environment. Panayotes Soldatos, while studying the development of these actors' international performance, coined the term *paradiplomacy*, which refers to the extroversion process of subnational actors, such as local and regional governments, international organizations and transnational corporations that negotiate and practice agreements in specific areas. As to the international insertion of cities, Soldatos proposes a series of questions that need to be answered in order for a city to be considered international. The prospective scenario demonstrates that Uberlândia-MG has advanced in this process with the work that has been done over the last few years through the articulation of the city's Internationalization Committee, the proximity with the municipal and state public powers and active participation of the private and academic sectors. However, the city still has a long way to go in order to meet the requirements proposed by Soldatos and achieve active internationalization as city-actor, through multilevel governance seeking the involvement of various actors in different levels, both horizontally as well as vertically, combining the federal, state and municipal public powers, with emphasis to the presence of the federal government at the local level, in accordance with the ideas of the State's new spaces. As to the role of the local wholesale distribution sector, it is evident that even if it fulfills its role, this will not be enough for Uberlândia-MG to reach internationalization. However, it is important to emphasize that without its participation, the path for the city to reach ample internationalization will be much more difficult.

Keywords: International Relations. Prospective scenarios. International Insertion of Cities. Uberlândia-MG.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Classificação das atividades internacionais dos governos subnacionais	
29	
QUADRO 2 – Relações entre as dimensões da governança multinível.....	35
QUADRO 3 – Participação do PIB de Uberlândia (2000-2015).....	45
QUADRO 4 – Taxa Anual de Crescimento Médio Geométrico (1991-2015).....	47
QUADRO 5 – Sistema Integrado Martins.....	51
QUADRO 6 – Martins Comércio e Serviços de Distribuição.....	52
QUADRO 7 – Arcom.....	53
QUADRO 8 – Balança Comercial de Uberlândia (2000-2016).....	54
QUADRO 9 – Área Estratégica: Negócios.....	61
QUADRO 10 – Área Estratégica: Educação.....	61
QUADRO 11 – Área Estratégica: Investimento e Cooperação.....	62
QUADRO 12 – Área Estratégica: Ambiente local.....	62
QUADRO 13 – Investimentos Previstos para Uberlândia em 2017.....	80
QUADRO 14 – Balança Comercial Brasileira.....	81
QUADRO 15 – Panorama Atual dos Serviços da INDI.....	85
QUADRO 16 – Matriz de Análise Estrutural (MAE).....	88
QUADRO 17 – Matriz Atores Essenciais e Variáveis Chave (MAV).....	93
QUADRO 18 – Governo Federal.....	93
QUADRO 19 – Governo do Estado de Minas Gerais.....	94
QUADRO 20 – Governo do Município de Uberlândia.....	94
QUADRO 21 – Setor Atacadista Distribuidor de Uberlândia.....	94
QUADRO 22 – Comitê de Internacionalização de Uberlândia.....	95
QUADRO 23 – Matriz de Influência Direta (MID).....	95
QUADRO 24 – Matriz de Influência Direta e Indireta (MIDI).....	95
QUADRO 25 – Matriz Atores e Objetivos Estratégicos.....	98
QUADRO 26 – Objetivos versus Convergências e Divergências dos Atores.....	99

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Evolução do PIB TOTAL de Uberlândia (2000-2015).....	44
GRÁFICO 2 – Evolução do PIB PERCAPTA de Uberlândia (2000- 2015).....	44
GRÁFICO 3 – Valor Adicionado por Setor de Uberlândia (2000-2013).....	45
GRÁFICO 4 – Evolução Populacional de Uberlândia (1950-2016)	46
GRÁFICO 5 – Evolução do IDH de Uberlândia (1990-2010).....	48
GRÁFICO 6 – Mobilidade Internacional UFU	57
GRÁFICO 7 – Evolução do Investimento Estrangeiro no Brasil em 2016	84
GRÁFICO 8 – Influência versus Dependência.....	89
GRÁFICO 9 – Perfil Fator Força de Influência Direta.....	97
GRÁFICO 10 – Perfil Fator Força de Influência Direta e Indireta.....	97
GRÁFICO 11 – Convergência entre Atores.....	100

LISTA DE MAPAS

MAPA 1 – Localização do estado de Minas Gerais e do município de Uberlândia ...	40
MAPA 2 – Mapa Base de Uberlândia (2016).....	41
MAPA 3 – Localização Estratégica de Uberlândia.....	70
MAPA 4 – Entroncamento de Rodovias em Uberlândia.....	72
MAPA 5 – Mapa da Malha Ferroviária da FCA.....	73
MAPA 6 – Entroncamento Aeroporto, Ferrovia e Rodovias em Uberlândia.....	75
MAPA 7 – Projeto Integração do gasoduto NOVOGÁS-OESTE	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC –	Agência Brasileira de Cooperação
ACIUB –	Associação Comercial e Industrial de Uberlândia
AMCHAM –	Câmara Americana de Comércio
ANAC –	Agência Nacional de Aviação Civil
ARF –	Assessoria de Relações Federativas
BDMG –	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BNDES –	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BR –	Rodovia Federal
CDL –	Câmara dos Dirigentes Lojistas de Uberlândia-MG
CEMIG –	Companhia Energética de Minas Gerais
CEPES/UFU –	Centro de Pesquisas Econômico-Sociais da UFU
CNT –	Confederação Nacional do Transporte
CODEMIG –	Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais
COPASA –	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
CORREIOS –	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
DMAE –	Departamento Municipal de Água e Esgoto
DRI/UFU –	Diretoria de Relações Interinstitucionais e Internacionais da UFU
EC –	Comissão Europeia
ESAMC –	Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação
FCA –	Ferrovias Centro-Atlântica
FAGEN/UFU –	Faculdade de Gestão e Negócios da UFU

FAPEMIG –	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FIEMG –	Federação das Indústrias de Minas Gerais
FJP –	Fundação João Pinheiro
FUNED –	Fundação Ezequiel Dias
GASBOL –	Gasoduto Bolívia-Brasil
GASMIG –	Companhia de Gás de Minas Gerais
GEUCI –	Grupo de Estudos Uberlândia no Contexto Internacional
GLP –	Gás Liquefeito de Petróleo
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IDH –	Índice de Desenvolvimento Humano
IE/UFU –	Instituto de Economia da UFU
IED –	Investimento Estrangeiro Direto
IFC –	<i>International Finance Corporation</i>
IFTM –	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
INDI –	Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior de Minas Gerais
INFRAERO –	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
IPEA –	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISS –	Imposto Sobre Serviços
ITBI –	Imposto Sobre a Transmissão de Bens Imóveis
IULA –	<i>International Union of Local Authorities</i>
MAE –	Matriz de Análise Estrutural
MERCOSUL –	Mercado Comum do Sul
MICMAC –	Matriz de Impacto Cruzado de Multiplicação Aplicada a uma Classificação

MRE –	Ministério de Relações Exteriores
NEPRI/UFU –	Núcleo de Estudos e Pesquisa de Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia
OCDE –	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OING –	Organizações Internacionais Não Governamentais
ONG –	Organizações Não Governamentais
OSBRA –	Oleoduto São Paulo-Brasília
PEC –	Proposta de Emenda Constitucional
PIB –	Produto Interno Bruto
PIL –	Programa de Investimentos em Logística
PMU –	Prefeitura Municipal de Uberlândia
PNUD –	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP –	Parceria Público Privada
SAC –	Secretaria de Aviação Civil
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SECEX –	Secretaria de Comércio Exterior
SENAC –	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SINAES –	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SINDUSCON/TAP –	Sindicato das Indústrias de Construção Civil do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba
TMAP –	Mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba
UC&VB –	Uberlandia Convention & Visitors Bureau
UCLG –	<i>United Cities and Local Governments</i>
UMV –	Universidade Martins do Varejo
UNCTAD –	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UFABC –	Universidade Federal do ABC
UFU –	Universidade Federal de Uberlândia
UNEDI –	União das Empresas do Distrito Industrial de Uberlândia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
2 UMA NOVA PERSPECTIVA GLOBAL: DO REALISMO À INTERDEPENDENCIA COMPLEXA	20
3 O PAPEL DAS CIDADES NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS	26
4 A GOVERNANÇA MULTINÍVEL E OS NOVOS ESPAÇOS DE ATUAÇÃO DO ESTADO	33
5 CENÁRIOS PROSPECTIVOS: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UBERLÂNDIA-MG, O MAIOR POLO ATACADISTA DISTRIBUIDOR DA AMÉRICA LATINA	39
5.1 Objeto do Estudo: O Município de Uberlândia-MG	41
5.1.1 Perfil	41
5.1.2 Desenvolvimento	43
5.1.3 Contexto Internacional	55
5.2 Cenários Prospectivos	64
5.3 A Prospectiva Estratégica de Michel Godet	66
5.3.1 Identificação do Problema e Delimitação do Sistema	68
5.3.2 Análise Estrutural.....	69
5.3.2.1 Recenseamento das Variáveis	71
5.3.2.2 Matriz de Análise Estrutural.....	88
5.3.2.3 Variáveis Chave	89
5.3.2.4 – Atores Essenciais	91
5.3.3 Análise das Estratégias dos Atores	93
5.3.3.1 Análise da Influência dos Atores Essenciais nas Variáveis Chave.....	93
5.3.3.2 Análise da Relação de Força entre os Atores	94
5.3.3.3 Análise da Convergência e Divergência entre Atores e Objetivos	99
5.3.4 Descrição dos Cenários	101
5.3.4.1 Cenário Mais Favorável.....	101
5.3.4.2 Cenário Favorável.....	103
5.3.4.3 Cenário Desfavorável	104
5.3.4.4 Cenário Catastrófico	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106

REFERÊNCIAS.....	107
ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 25/2008, DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO.....	110
ANEXO B – Programação da visita oficial da Embaixada da Irlanda em Uberlândia-MG.....	111
ANEXO C – Programação do 1º Meeting de Relações Internacionais: Uberlândia no Contexto Internacional.....	112
ANEXO D – Edital do Processo Seletivo para Estágios GEUCI/NEPRI/UFU ...	113
ANEXO E – Convite para o 2º Meeting de RI Internacionalização de Uberlândia: Oportunidades e Desafios.....	116
ANEXO F – Convite para o UFU Ireland Science Day.....	118
ANEXO G – Convite para o 3º Meeting de RI: Uberlândia Cidade Internacional 119	
ANEXO H – Convite para o Meeting de Internacionalização SEBRAE.....	120
ANEXO I – Cronograma de Trabalho.....	121

1 INTRODUÇÃO

A partir do advento das inovações tecnológicas, da informatização dos sistemas, da automação de processos, da evolução dos meios de comunicação, da maior abrangência e velocidade dos meios de transportes, da expansão da competição comercial e industrial, da *financeirização* da riqueza, da mundialização do capital e das novas ondas de democratização, o cenário internacional começou a passar por importantes transformações que envolvem diversos aspectos e dimensões, de ordem política, econômica, jurídica, institucional, social e cultural, que se inter-relacionam de forma dinâmica.

Esta transição pode ser em parte apreendida no conceito corrente de *globalização*. Uma das perspectivas sobre esse tema indica que essa discussão surgiu na década de 1970 nos Estados Unidos com textos que tratavam indiretamente deste assunto. Em 1983 o economista *Theodore Levitt* publicou o artigo *Globalization of Markets* dando início a discussão sobre o *marketing global*. O que acabou por desencadear a expansão mundial de grandes corporações que estrategicamente trabalham na promoção de suas marcas globais e na padronização de hábitos de consumo para que os seus produtos sejam identificados e consumidos em todas as regiões do planeta. Estas empresas procuram se localizar próximas dos centros mundiais mais importantes com a intenção de ampliar sua participação de mercado se inserindo no cotidiano social doméstico de diversas culturas. Atualmente elas produzem e distribuem grande parte do volume total de produtos e serviços comercializados no mundo, produzindo um intenso fluxo internacional de capitais. Muitas delas se tornaram grandes conglomerados transnacionais de capital financeiro flutuante muitas vezes especulativo. Condição esta que lhes permite exercer influência não só nas questões econômicas mundiais, mas também no relacionamento entre os Estados e nas decisões políticas de governos locais.

Como consequência, é possível observar a transição de um sistema global hierarquicamente organizado e controlado politicamente pelos Estados Unidos para um outro sistema menos centralizado e ordenado pelo capital financeiro mais instável e volátil. Neste entendimento, a *globalização* também está vinculada com a idéia da competição interestatal na busca deste capital, tendo como resultado a subordinação da maior parte dos Estados às regras do capital privado. Outra consequência deste

fenômeno, relacionada com a *revolução da informação*, é que ficou fácil perceber que os problemas globais estão cada vez mais próximos da realidade local. E na medida em que as sociedades locais se organizam para garantir o seu bem estar lidando com as demandas que o Estado não consegue alcançar, passam a assumir novos papéis e responsabilidades no ambiente internacional.

No universo das Relações Internacionais (RI), o pesquisador canadense Panayotes Soldatos ao estudar o desenvolvimento da atuação internacional dos *governos subnacionais* concebeu o termo *paradiplomacia*, se referindo ao processo de extroversão de atores subnacionais, como os governos locais e regionais, as organizações internacionais e as empresas transnacionais que negociam e praticam acordos em áreas específicas. No que concerne à inserção internacional de cidades, o autor propõe uma série de questões que precisam ser atendidas para que uma cidade seja considerada internacional.

É neste contexto que a importância deste estudo inicialmente se manifesta: a necessidade de ampliar a discussão do papel das cidades como atores internacionais. Questão que foi negligenciada durante muitos anos, sobretudo pelos teóricos do Realismo. Com relação a aplicação prática do estudo, esta dissertação pretende utilizar a metodologia de cenários prospectivos para apontar caminhos que possam contribuir com o processo de inserção internacional da cidade de Uberlândia-MG. O objetivo é enquadrar Uberlândia-MG na forma de ator subnacional e avaliar a contribuição que seu polo atacadista distribuidor, considerado o maior da América Latina, pode trazer ao processo.

A dissertação está estruturada em seis capítulos. A partir desta introdução, o segundo capítulo apresenta como a evolução da disciplina de Relações Internacionais, principalmente no que se refere ao tratamento mais rigoroso e sofisticado oferecido por novas teorias e abordagens multidisciplinares, sugere uma nova perspectiva global no contexto da *globalização* e da *Interdependência Complexa* reconhecendo múltiplos canais conectando as sociedades, fazendo com que os Estados passem a compartilhar o ambiente internacional com outros atores. O terceiro capítulo aborda o papel das cidades nas relações Internacionais apresentando inicialmente um breve histórico da atuação internacional das cidades. Em seguida, aborda a teoria desenvolvida por Panyotes sobre a *paradiplomacia* e a inserção internacional de cidades. O quarto capítulo desenvolve os conceitos de *governança*

multinível e os novos espaços de atuação do Estado, fundamentais para entender como trabalhar a *paradiplomacia* como política pública articulando a participação de diversos atores em diversos níveis do poder público e da iniciativa privada com o intuito de atender aos interesses da cidade, a partir de uma visão de médio e longo prazo. O quinto capítulo apresenta a construção passo a passo do cenário prospectivo sobre a inserção internacional de Uberlândia-MG. Inicialmente o capítulo traz a descrição do objeto de estudo caracterizando o seu perfil, seu desenvolvimento e sua atuação no cenário Internacional, com destaque para o seu setor atacadista distribuidor. Na sequência, aborda a teoria de cenários prospectivos, justificando a escolha do modelo de Michel Godet: a Prospectiva Estratégica. A partir daí segue a construção do cenário propriamente dito através da identificação do problema e delimitação do sistema, da análise estrutural, da análise da estratégia dos atores e finaliza com descrição dos cenários mais favorável, favorável, desfavorável e catastrófico. Por fim temos as considerações finais

2 UMA NOVA PERSPECTIVA GLOBAL: DO REALISMO À INTERDEPENDENCIA COMPLEXA

É interessante perceber que apenas a partir das transformações ocorridas no século XX, que modificaram de forma significativa os espaços nacionais e o ambiente internacional, é que a disciplina de Relações Internacionais (RI) começou a elaborar suas teorias e abordagens, de forma a organizar e estruturar seus métodos, conceitos, hipóteses e pressupostos teóricos. A primeira metade deste século ficou marcada por dois dos maiores e mais cruéis conflitos da história da humanidade, a Primeira e a Segunda Grandes Guerras Mundiais, que ocasionaram o extermínio de milhares de vidas. Já o período pós guerras ficou caracterizado pela divisão global entre dois blocos, os capitalistas e os socialistas, liderados respectivamente por Estados Unidos e União Soviética, que disputavam a hegemonia global de forma militarizada e ideológica, colocando em evidência questões sobre a segurança mundial. É neste período que surge uma das principais correntes teóricas de RI: o *Realismo*. (ROSENAU, 1992).

Inicialmente é necessário destacar o trabalho de *Edward Carr* um dos pioneiros na elaboração de uma teoria de RI. Sua obra: *Vinte Anos de Crise: 1919-1939*, representa uma dura crítica ao pensamento idealista que predominou no período entre as grandes guerras mundiais. O autor desenvolve seu argumento fazendo a distinção entre utopia e realidade, análise essa que ainda permanece atual e necessária não apenas para as Relações Internacionais, mas também para várias outras áreas do conhecimento social. Deste modo, Carr (2001) enuncia dois aspectos fundamentais, o Estado-nação como único ator relevante das Relações Internacionais e o poder como motivador das ações dos Estados. Ele considera três elementos essenciais para definir o poder no Sistema Internacional: o poder militar, o poder econômico e o poder sobre a opinião pública. Os três são dependentes entre si, sendo o elemento militar a última instância de poder.

Por sua vez, *Hans Morgenthau*, em seu livro: *A Política Entre as Nações: A Luta Pelo Poder e Pela Paz* de 1948, aperfeiçoando e consolidando a visão realista, confirma a posição do Estado no centro das Relações Internacionais de acordo com seus seis princípios de política internacional. No primeiro ele afirma que a política é

governada por leis cujas raízes estão na natureza humana, onde a política obedece a leis objetivas que não podem ser ignoradas, como a busca pela sobrevivência. No segundo o autor argumenta que a política internacional é regida por interesses definidos em termos de poder e os Estados são governados pelos seus próprios interesses, ou seja, alcançar os maiores benefícios aos menores custos. O terceiro princípio parte do pressuposto de que o interesse definido em termos de poder é universal, mas não possui um significado fixo e permanente, o tipo de interesse que determina a ação política depende do contexto histórico, político e social no qual ela foi formulada. No quarto princípio o autor indica que a política não deve ser limitada por princípios morais, portanto, os princípios morais universais não podem ser aplicados às ações dos Estados. Já o quinto princípio, recusa-se a identificar as aspirações morais de uma determinada nação com as leis morais que governam o universo, uma coisa é saber que as nações estão sujeitas à lei moral, outra muito diferente, é saber o que pode ser considerado bom ou mau no relacionamento entre as nações. Por fim, o sexto princípio indica que o *Realismo* político necessariamente se difere de outras escolas de pensamento, sustentando a autonomia da política em relação a outras esferas como a economia, o direito, a sociologia, a ética, a estética, a religião, assim por diante. (MORGENTHAU, 2003).

Na visão dos realistas, o Estado é o ator central das relações internacionais. O que se estuda na disciplina — como o próprio nome indica — são as relações entre um tipo específico de ator: os Estados. (...) Para os realistas, os indivíduos (os líderes políticos, os diplomatas e os militares, por exemplo) e os grupos de indivíduos (burocracias e administrações públicas, entidades políticas, trabalhistas ou empresariais) que atuam nas relações internacionais o fazem em prol e em benefício dos Estados que representam (NOGUEIRA; MESSARI, 2005, p. 23-24).

Principal adversário do *Realismo* com relação aos fundamentos e debates da disciplina de Relações Internacionais, outra corrente teórica muito influente é a escola *Liberal*. As origens da teoria *Liberal* clássica datam do final do século XVIII a partir do Iluminismo. Sua matriz ideológica reside na ideia das garantias contratuais individuais de *John Locke* e do mercado auto regulável de *Adam Smith*. De modo geral, as preocupações do pensamento liberal abrangem as relações entre os indivíduos, as sociedades e os governos no âmbito doméstico. Há uma vasta gama de autores que

compõem esta corrente, inviabilizando qualquer tentativa de síntese da abordagem. Mesmo assim, há alguns valores centrais que definem uma perspectiva comum para os autores que refletiram sobre Relações Internacionais. São os chamados direitos naturais à vida, à liberdade e à propriedade, que representam o alicerce filosófico central das teorias liberais modernas. Para os liberais um dos dilemas políticos mais importantes diz respeito à constituição de uma sociedade organizada que assegure aos indivíduos as condições plenas para o exercício de sua liberdade. O argumento por trás deste pensamento é a ideia de que o indivíduo livre busca a realização de seus interesses produzindo um resultado social positivo. Essa concepção do funcionamento das sociedades modernas é introduzida no conceito da *mão invisível*¹ de *Adam Smith*. Com efeito, os liberais destacam dois pontos principais. O primeiro é que a razão humana é capaz de formular princípios filosóficos, morais e políticos que podem incentivar as instituições de uma sociedade a buscar o equilíbrio e a auto regulação. E o segundo é que as organizações políticas modernas asseguram as condições para o progresso contínuo e inevitável das sociedades humanas. (NOGUEIRA; MESSARI, 2005).

Uma consequência desse entendimento é que o Estado passa a ser visto como um *mal necessário*. Dilema que atravessa a história do pensamento liberal até os dias atuais. Ele é necessário para proteger os indivíduos contra ameaças externas e os que não respeitam as leis, ao mesmo tempo em que pode ser tornar um mal, pelo perigo do exercício tirânico do poder que ameaça as liberdades individuais. Como consequência os liberais chegam à conclusão de que o estado de conflito potencial que caracteriza o Sistema Internacional é uma ameaça permanente a liberdade no interior dos Estados. Daí a importância e a necessidade de se fazer da promoção da paz mundial uma tarefa primordial da política externa das nações que realmente estão comprometidas com o bem-estar de seus cidadãos. Essa perspectiva otimista das possibilidades de mudança da política mundial foi rotulada pelos críticos como utópica ou idealista. (NOGUEIRA; MESSARI, 2005).

¹ A *mão invisível* consiste no mecanismo de competição que faz com que o desejo de melhorar as próprias condições de vida se torne um agente de incentivo para a sociedade contrapor o impulso de enriquecimento de um único indivíduo em detrimento aos demais. Dessa competição, surge a mão invisível para equilibrar os preços das mercadorias em seus níveis naturais, fazendo menção ao que hoje é conhecido como lei da oferta e da procura. (SMITH, 1983).

Ao final da Segunda Guerra Mundial a tradição Liberal começou a entrar em descrédito por não ter previsto a grande ameaça que a Alemanha nazista representava para a segurança internacional, justamente por conceber os problemas da política a partir de conceitos filosóficos e jurídicos. Contudo, nas últimas décadas, novos pensadores liberais resgataram a influência da escola *Liberal* que voltou a ser um dos principais programas de pesquisa de Relações Internacionais. Na década de 1970, os cientistas políticos norte-americanos *Robert Keohane* e *Joseph Nye*, analisando a forma que a política internacional interfere no comportamento dos Estados, desenvolveram o conceito da *Interdependência Complexa*, alegando que em um mundo interdependente o *Realismo* seria limitado para a compreensão do intrincado universo internacional.

Dois fatores foram fundamentais para se chegar a esta proposição. O primeiro remete a evolução tecnológica dos meios de produção, comunicação e transportes, que intensificaram e reduziram o custo das transações internacionais que incapacitou o Estado de controlar plenamente os fluxos internacionais. O segundo considera a gradativa redução da proeminência dos temas de segurança na agenda internacional. O uso da força militar resulta no rompimento de relações em outras áreas, podendo causar prejuízos significativos. Aliás, há uma grande preocupação com a capacidade destrutiva das armas nucleares, onde um ataque a uma potência nuclear pode ser bastante perturbador, tendo como referência os fatídicos eventos de *Hiroshima* e *Nagasaki*. Este panorama fez com que outras questões, principalmente as de ordem econômica, fossem cada vez mais priorizadas na agenda internacional. Como exemplo os autores recorrem ao caso da crise do petróleo da década de 1970, onde Estados com menor força bélica foram capazes de pressionar grandes potências militares por meio de questões econômicas. Deste modo, uma vez que os fluxos internacionais ocorrem de forma cada vez intensa com diversos atores interagindo em variados níveis, forma-se uma rede de relações interdependentes. Mas apesar destas relações de interdependência serem relações entre atores mutuamente dependentes, não quer dizer que os benefícios e constrangimentos das relações sejam simétricos. Na maioria das vezes as relações são assimétricas e nesses casos pode ocorrer a projeção do poder. A diferença é que agora o poder não é exclusivamente pautado pelo poder militar, mas sim pela habilidade dos atores em articular diversos temas para atingir seus objetivos. (KEOHANE; NYE, 1989).

Ainda de acordo com os autores, as duas dimensões nas quais a *Interdependência Complexa* pode ser apreendida são a *sensibilidade* e a *vulnerabilidade*. A *sensibilidade* relaciona-se à capacidade de um ator em lidar com as mudanças sem que para isso seja necessário alterar a sua estrutura, isto é, sem que sejam adotadas novas ações políticas com o intuito de amenizar o efeito destas mudanças. Em síntese, é a capacidade que um ator tem para se ajustar e reverter os efeitos de uma ação tomada por outro em curto prazo.

Sensibilidade envolve graus de capacidade de resposta dentro de uma estrutura política - com que rapidez mudanças em um país produz custos elevados em outro, e qual a dimensão destes custos elevados? Ela é medida não apenas pelo volume de fluxos através das fronteiras, mas também pelos elevados custos da mudança nas transações entre essas sociedades ou governos. A sensibilidade na interdependência é criada por interações dentro de uma estrutura política. A sensibilidade supõe que a estrutura continue inalterada. (KEOHANE; NYE, 1989, p.12, tradução do autor).

Já a *vulnerabilidade* refere-se à disponibilidade e aos custos das alternativas políticas que os atores afetados pelas relações de interdependência têm de tomar. Isto é, revela a fragilidade de um ator, que mesmo tendo tomado medidas de proteção continua sujeito aos efeitos das ações de outros.

A vulnerabilidade é particularmente importante para a compreensão da estrutura política das relações de interdependência. Em certo sentido, ela se concentra em quais os atores são “os definidores da cláusula *ceteris paribus*”, ou que podem definir as regras do jogo. A vulnerabilidade é claramente mais relevante do que a sensibilidade. (KEOHANE; NYE, 1989, p.15, tradução do autor).

O fato de um Estado ser sensível a um determinado tema ou acontecimento, não quer dizer que ele seja vulnerável, ou seja, são conceitos distintos. Dentro desta interpretação, a busca em reduzir as incertezas é certamente necessária para a manutenção e eficiência dos negócios mundiais. A ação de diversos atores tentando garantir seus interesses diretos e indiretos concebe a situação de interdependência complexa, onde os atores articulam variados temas, sendo ora sensível, ora

vulnerável, ou até mesmo, evitando ser um ou outro tentando se posicionando no controle da situação (KEOHANE; NYE, 1989).

A *Interdependência Complexa* reconhece múltiplos canais conectando as sociedades. Tais canais incluem relações informais entre elites políticas, arranjos formais de representantes de relações exteriores, ligações entre elites não governamentais, organizações transnacionais, dentre vários outros. Sendo classificados como:

- a) *Interestatais*: como tradicionalmente concebidos pelos realistas, entre os *Estados*;
- b) *Transgovernamentais*: principalmente via *Organizações Internacionais*, sugerindo a quebra da ideia de que o Estado é uma unidade coesa;
- c) *Transnacionais*: que se referem a outros atores da política mundial além dos Estados, como os governos subnacionais, comunidades, associações, empresas transnacionais, Organizações Internacionais não governamentais, partidos políticos, sindicatos, entre outros.

As consequências desses múltiplos canais são numerosas especialmente porque diluem a diferenciação entre os níveis doméstico e internacional. A *Interdependência Complexa* propõe que a realidade internacional comporta conflito e cooperação que se interpodem ao longo do tempo, sendo portanto, uma realidade dinâmica e não necessariamente conflitiva. Isso indica que os Estados e os agentes não-estatais são racionais e buscam maximizar seus interesses em inúmeras áreas, não só a sua autopreservação. Como consequência os Estados passam a compartilhar a cena internacional com outros agentes e instituições não sendo mais problematizados como os únicos atores das Relações Internacionais. (KEOHANE; NYE, 1989).

3 O PAPEL DAS CIDADES NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Nos últimos anos o campo das Relações Internacionais atingiu um importante ponto de inflexão em seu desenvolvimento, principalmente no que se refere ao tratamento mais rigoroso e sofisticado oferecido por novas teorias e abordagens multidisciplinares. Ademais, não há como negar a participação de novos atores nas decisões internacionais no contexto da *globalização* e da *interdependência complexa*, mesmo que o Estado ainda se mantenha como o personagem principal. Dentre estes novos atores, os *atores subnacionais* cada vez mais aumentam a sua participação no ambiente internacional na medida em que as sociedades locais, para garantir o seu bem estar, estão se organizando para lidar com as demandas que o Estado muitas vezes não alcança.

Conforme Herz (1999) com o advento da *globalização* ficou fácil perceber que os problemas globais estão cada vez mais próximos da realidade local. Desta forma, os atores locais assumem novos papéis e responsabilidades aumentando a necessidade e a urgência de adaptar as políticas domésticas à atual realidade global, evidenciando o papel desempenhado pelos *atores subnacionais* neste processo. Importante esclarecer que existem dois tipos de atores subnacionais:

- a) *Atores subnacionais governamentais*: também chamados de *governos subnacionais*, são as divisões político-administrativas que compõem o Estado. Sua arquitetura institucional pode ser estadual, regional ou municipal. Em geral, os governos subnacionais possuem certa autonomia e buscam conciliar os interesses locais com os interesses do Estado na formulação da política externa nacional;
- b) *Atores subnacionais não-governamentais*: são aqueles que por definição não tem a participação de qualquer esfera de governamental. Isto é, todas as instituições, associações, organizações e sociedades de caráter privado de capital aberto ou fechado, que tenham como sócios apenas pessoas físicas ou jurídicas.

Quando se trata dos *governos subnacionais*, seu processo de inserção internacional é um evento recente, embora existam registros da atuação fortuita desses atores no plano internacional desde o século XIX. A *Union Internationale des*

Villes fundada na Europa em 1913 é considerada a primeira rede internacional de cidades. Em 1960 alguns estados americanos foram os primeiros governos subnacionais a promover a atração direta de investimento externo. Já na década de 1980, as províncias canadenses de Ontário e Quebec com privilégios de atores livres de soberania, se destacaram na política internacional. E a partir da década de 1990, os *governos subnacionais* começaram a assumir um papel mais relevante no cenário internacional conforme os exemplos a seguir. (LECOURS, 2002).

A *Eurocities* é a rede de grandes cidades europeias que tem como objetivo promover a cooperação para atender as questões que afetam a vida dos cidadãos europeus. Essa iniciativa permite que as autoridades municipais consigam enfrentar seus desafios estratégicos em nível local. Fundada em 1986 pelas cidades de Barcelona, Birmingham, Frankfurt, Lyon, Milão e Roterdã, atualmente a rede reúne mais de 130 cidades europeias e 40 cidades parceiras, que governam cerca de 130 milhões de cidadãos em 35 países. Através de fóruns temáticos, projetos, atividades coordenadas e eventos, a *Eurocities* oferece uma respeitável plataforma de partilha de conhecimentos e ideias. (EUROCITIES, 2016).

A *Mercociudades* é uma rede de cooperação horizontal composta por aproximadamente 303 cidades de nove países da América do Sul: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela. Sua missão é construir um Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) mais justo e acessível aos cidadãos. Foi fundada em 1995 pelas cidades de Córdoba, La Plata, Rosário, Brasília, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Salvador, Assunção e Montevidéu, que na ocasião manifestaram a vontade de protagonizar o processo de integração regional. (MERCOCIUDADES, 2016).

Mas este processo não se limitou apenas a integração regional, outras organizações pioneiras buscaram uma atuação mais ampla. A *International Union of Local Authorities* foi criada na Holanda com a intenção de promover o governo democrático local. E apesar de ter sido fechada duas vezes durante as duas grandes guerras, manteve sua missão e recentemente expandiu seu trabalho para todos os continentes. A organização acredita que o contato próximo entre os diferentes governos locais pelo mundo resulta em intercâmbios culturais e benefícios mútuos. Suas metas são desenvolver e manter uma forte organização política democrática, alcançar elevados padrões de eficiência em uma configuração global, ser o defensor

da voz do governo democrático local e se tornar a referência mundial na troca de informações, instituindo uma fonte global de intercâmbio, capacitação e aprendizado. (IULA, 2016).

A *Fédération Mondiale des Cités Unies* ou *United Towns Organisation* foi a associação de autoridades locais de mais de 80 países da Europa, África e América Latina, com o objetivo de promover a *geminção* entre cidades dentro do conceito de *cidades irmãs*. Este programa consiste em desenvolver mecanismos de intercâmbio de ideias, experiências e conhecimento seja na perspectiva econômica, como na social e cultural, através dos quais se estabelece laços de cooperação política entre cidades de diferentes países. (UCLG, 2016).

Em 2001, as duas organizações retratadas acima se fundiram na *United Cities and Local Governments* (UCLG) que atualmente representa e defende os interesses dos governos locais no mundo. Com sede em Barcelona, sua missão é ser a voz do governo democrático local promovendo seus valores, objetivos e interesses, através da cooperação entre os governos locais na comunidade internacional. (UCLG, 2016).

Outro exemplo relevante é o *URB-AL*, programa de cooperação horizontal descentralizada da Comissão Europeia que trata do intercâmbio entre as cidades da União Europeia e da América Latina. Seu objetivo é desenvolver parcerias diretas entre os diferentes agentes locais, por meio de intercâmbios e transferência de conhecimento e experiências em torno de assuntos de interesse mútuo. (EC, 2016).

No Brasil, segundo *Vigevani* (2004), este movimento começa no início da década de 1980 com o retorno das eleições diretas para governadores em pleno período de redemocratização do país. Em seguida, a *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988* estabelece que o Brasil é um Estado Democrático de Direito estruturado na forma de República Federativa, tendo como sistema de governo o presidencialismo de coalizão e sistema político-eleitoral multipartidário conforme seu artigo dezoito: “A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.” (BRASIL, 1988).

Como consequência deste precedente a participação dos governos subnacionais no ambiente internacional começou a ganhar expressão. Em 1987 foi criada a *Agência Brasileira de Cooperação* (ABC) que tem como atribuição negociar,

coordenar, implementar e acompanhar os programas e projetos brasileiros de cooperação técnica, no que diz respeito à participação direta de atores subnacionais. Já em 1994 o conceito de *diplomacia federativa* foi implementado como política de Estado. Já em 1997, foi criada a *Assessoria de Relações Federativas (ARF)* unidade administrativa vinculada ao *Itamaraty* que interage com os governos subnacionais para alinhar as ações locais no processo de formulação da política externa brasileira. Neste mesmo ano, também foram inaugurados escritórios de representação regionais do Ministério de Relações Exteriores (MRE). Atualmente o MRE mantém escritórios nas cidades de Curitiba-PR, Florianópolis-SC, Porto Alegre-RS, Rio de Janeiro-RJ, São Paulo-SP, Belo Horizonte-MG, Recife-PE e Manaus-AM. Em 2003, a *ARF* se une a *Assessoria de Assuntos Parlamentares* dando origem à *Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares (AFEPA)*. Também em 2003 começa a atuação da *Subchefia de Assuntos Federativos* responsável por questões internacionais junto aos governos subnacionais, dando início a inclusão do conceito de cooperação internacional federativa como política de Estado. (MIKLOS, 2010).

Com relação ao papel que cada região teve durante este processo, a literatura indica que a atividade internacional das unidades subnacionais no Brasil foi um trabalho liderado pelo governo do estado do Rio de Janeiro em 1983, seguido pelo governo do estado do Rio Grande do Sul em 1987. Na sequência, também foi adotado pelos estados de São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Bahia e Ceará. Em meados da década de 1990, entra em cena a relação com os países de fronteira principalmente através dos estados do Amazonas, Amapá, Acre e Roraima. (CASTELO BRANCO, 2009).

Uma importante iniciativa de institucionalização da atuação internacional de governos subnacionais foi proposta pelo poder legislativo em 2005. A Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 475/05, conhecida como a *PEC da Paradiplomacia* de autoria do Deputado André Costa, acrescenta ao artigo 23 da Constituição a permissão para que estados, Distrito Federal e municípios possam promover atos e celebrar acordos ou convênios com entes subnacionais estrangeiros. Atualmente a PEC já tramitou na Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) da Câmara Federal e aguarda sua apreciação em plenário. (BRASIL, 2016).

Na perspectiva de Relações Internacionais, o acadêmico canadense Panayotes Soldatos ao estudar o desenvolvimento da atuação internacional dos

governos subnacionais concebeu o termo *paradiplomacia* originalmente proveniente da abreviatura do inglês *parallel diplomacy*, cuja tradução para o português significa diplomacia paralela. E apesar de toda controvérsia gerada pela diversidade de significados, a expressão pode ser associada a outros termos também utilizados na literatura como *diplomacia das cidades* ou *diplomacia federativa*. (SOLDATOS, 1990).

A *paradiplomacia* pode ser definida como o envolvimento de governos não centrais nas relações internacionais por meio do estabelecimento de contatos, formais e informais, permanentes ou provisórios (ad hoc), com entidades estrangeiras públicas ou privadas, objetivando promover resultados socioeconômicos ou políticos, bem como quaisquer outras dimensões de suas competências constitucionais. (CORNAGO PRIETO, 2004, p. 251).

Soldatos (1990) classifica as atividades internacionais dos governos subnacionais conforme o quadro a seguir:

QUADRO 1 – Classificação das atividades internacionais dos governos subnacionais

CLASSIFICAÇÃO	TIPOS	DESCRIÇÃO
Formas de Ação	Cooperativa	Coordenadas e de suporte aos governos centrais
	Paralela	Em substituição aos governos centrais
Nível de Atuação	Vertical Territorial ou	Entre os diferentes níveis do mesmo território
	Horizontal Funcional ou	Entre agências e unidades no mesmo nível governamental
Abrangência Geográfica	Regional Transfronteiriça	Nas áreas de fronteira
	Transregional	Entre estados de diferentes regiões
	Global	Por todo o planeta

Fonte: Soldatos (1990).

Com relação aos fatores determinantes da *paradiplomacia*, Soldatos (1990) sugere que no nível das unidades federadas pesam fatores tais como segmentação

cultural, interesses eleitorais locais, assimetria econômica e política entre unidades da federação e o crescimento da unidade federativa em relação às outras unidades, como por exemplo em termos de orçamento, finanças, comércio, investimentos, entre outros. Já no nível federal pesam fatores tais como incapacidade da burocracia do governo central em lidar com problemas locais, déficit institucional de participação do poder local na formulação de políticas externas e incertezas constitucionais sobre o problema de competências legais. No nível externo a ênfase é dada à questão da interdependência. A propensão de maior ou menor assertividade das unidades subnacionais no campo da política internacional é determinada pela combinação desses fatores.

Para Soldatos (1990), a política externa está cada vez mais fragmentada entre diversos ministérios e unidades não centrais. Desta forma ele afirma que as atividades externas dos governos subnacionais podem ser consideradas *paradiplomáticas*, quando há elementos constitutivos de política exterior com a participação de atores que executem essa política. Portanto, os *governos subnacionais* detêm autonomia suficiente para formular seus objetivos de política internacional e determinar o caminho pelo qual podem atingir esses objetivos.

No que se refere ao processo de inserção internacional de cidades ou regiões, Soldatos (1990) propõe que há uma série de questões que precisam ser avaliadas:

- a) Ter uma posição geográfica de abertura para o mundo;
- b) Receber investimentos externos, acolher mão de obra estrangeira e manter abertura para o fluxo de comércio global;
- c) Sedar instituições e organizações estrangeiras e internacionais;
- d) Exportar fatores de produção e ter representações no exterior;
- e) Manter uma multiplicidade de comunicações sociais com o exterior;
- f) Possuir uma infraestrutura de meios de transportes e de comunicações que facilite a interconexão com plano internacional;
- g) Contar com um setor de serviços voltado para dar suporte a estrangeiros, como estruturas de recepção e informações, hotéis, centros de convenções, escolas internacionais, dentre outros;
- h) Dispor de uma mídia de repercussão e difusão internacional;
- i) Ser polo de realização de encontros, congressos, feiras, exposições, jogos esportivos e outras atividades de âmbito internacional;

- j) Abrigar instituições nacionais, regionais e locais de reputação internacional;
- k) Exercer uma *paradiplomacia* municipal ou privada apoiada por especialistas da área com foco na internacionalização;
- l) Negociar e manter acordos e protocolos com outros atores internacionais, bem como participar das redes internacionais de cidades;
- m) Ter uma população etnicamente diversificada.

Através do atendimento de cada um destes requisitos o autor classifica a forma de internacionalização de duas formas:

- a) *Passiva*: geralmente exercida pelas *idades-espaço* que acolhem atividades e instituições internacionais, mas não as de grande importância estratégica para o desenvolvimento de funções de influência ou de controle;
- b) *Ativa*: desempenhada por *idades-atores* que atuam de forma dinâmica e mantém uma rede de serviços de suporte para as atividades internacionais. Essas cidades geralmente fazem parte das grandes redes internacionais de alta tecnologia e excelência em serviços, que estrategicamente priorizam o planejamento de suas atividades internacionais.

De acordo o atual ordenamento jurídico brasileiro tanto estados como municípios não têm competência nem reconhecimento legal para afiançar acordos internacionais. Mas é fato que a atuação internacional de algumas cidades está começando a superar esta restrição jurídica. Para Vigevani (2004) em virtude da relevância que as unidades subnacionais estão adquirindo com relação a presença internacional, no caso brasileiro pode afirmar que elas podem ser vistas como novos atores, ainda que não tenham autonomia para negociar, assinar acordos ou se fazer representar não sendo sujeitos do direito internacional público. Apesar disso, participam de modalidades de cooperação internacional, estabelecem ou buscam acordos de cunho econômico e cultural de modo formal ou informal.

4 A GOVERNANÇA MULTINÍVEL E OS NOVOS ESPAÇOS DE ATUAÇÃO DO ESTADO

Em consonância com esta linha de raciocínio, um dos temas mais presentes atualmente no campo de pesquisa em Ciência Política, Administração Pública, e Relações Internacionais é a *governança multinível*. O conceito de *governança multinível* foi introduzido em 1993 pelo cientista político inglês *Gary Marks* como sendo um sistema de negociações contínuas entre o governo e os diferentes níveis territoriais. Seu objetivo é o envolvimento de todos atores através de diferentes formas da parceria independentemente do nível em que estejam situados, vinculando o governo nacional, as autoridades regionais e locais, as instituições privadas, a sociedade civil, a opinião pública, assim por diante. (MARKS, 1993).

Conforme Marks e Hooghe (2004) há duas abordagens diferentes. Uma fundamentada no federalismo onde ocorre a dispersão de autoridade para jurisdições que tratam de diversos temas de âmbito internacional, nacional, regional e local, sem interseção entre eles. E outra relacionada às jurisdições especializadas restritas à solução de problemas específicos, que não se restringem a um número determinado de níveis, podendo incluir a participação de atores não-governamentais. Neste sentido a *governança multinível* revela a forma como algumas competências são transferidos do Estado nacional para os níveis supranacional e subnacional sejam eles públicos ou privados.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define a *governança multinível* como o compartilhamento explícito ou implícito da responsabilidade pela atribuição de formular e implementar as políticas públicas pelos diferentes níveis administrativos e territoriais. Ou seja, entre diferentes ministérios e órgãos públicos do governo central (superior horizontalmente), entre as diferentes camadas dos governos nos níveis local, regional, estadual, nacional e supranacional (verticalmente) e entre diferentes atores em nível subnacional (inferior horizontalmente). É importante ressaltar que não há um modelo padrão de *governança multinível* que pode ser replicado em todas as regiões, como consequência é crucial entender quais diferentes aspectos de governança devem ser considerados. (EC, 2013)

Em primeiro lugar, essa perspectiva implica a necessidade de se concentrar na compreensão do sistema de governo em toda a sua complexidade - e não apenas como uma forma hierárquica e linear tradicional de controle do nível nacional para os níveis regional e local. Em segundo lugar, o conceito de governança incentiva a compreensão do papel dos diferentes atores no processo de governança, quando os atores nacionais não são necessariamente os únicos participantes ou os mais significativos. Ou seja, é importante compreender o papel dos diferentes atores no processo de alocação de recursos e de controle e coordenação. Finalmente, tal perspectiva não só envolve a compreensão do papel dos atores individuais, mas também como esses atores interagem. Ou seja, uma perspectiva de governança envolve necessariamente a compreensão do mundo de autoridades sobrepostas e concorrentes em diferentes escalas. (JOLLANDS et al., apud EC, 2013, p.11, tradução do autor).

Ainda conforme a OCDE a autoridade na elaboração de políticas públicas está progressivamente sendo distribuída entre os diferentes níveis de governo, tanto para baixo com os governos subnacionais, como para cima para as autoridades supranacionais. Além disso, o papel do setor privado cresceu como resultado da privatização de muitos serviços públicos alterando a forma de gestão pública de discricionária para uma gestão pública de regulamentação de mercado. As dimensões de *governança multinível* que devem ser consideradas são cinco:

- a) *Coordenação vertical*: corresponde aos mecanismos de políticas que visam promover uma melhor integração do trabalho dos diferentes níveis de governo com base no princípio da subsidiariedade. A *coordenação vertical* induz a um certo grau de reciprocidade no relacionamento entre os atores governamentais. Os principais mecanismos desenvolvidos para assegurar a coordenação vertical são o *co-financiamento* com programas de incentivo para que as regiões e cidades se envolvam em projetos estratégicos, reduzindo os riscos e aumentando o comprometimento dos atores envolvidos. E o estabelecimento de *contratos* entre os diferentes níveis de governos, formalizando parcerias a fim de criar um compromisso conjunto de fazer um uso mais eficiente dos recursos públicos;
- b) *Coordenação horizontal*: corresponde aos mecanismos destinados a melhoria dos programas de integração e iniciativas entre os tradicionais setores públicos. Diferentes setores precisam coordenar suas políticas e programas a fim de maximizar os resultados e aumentar sua influência. Esta

lógica está alinhada com a demanda recente por políticas locais que têm em vista a interação integrada entre os setores públicos;

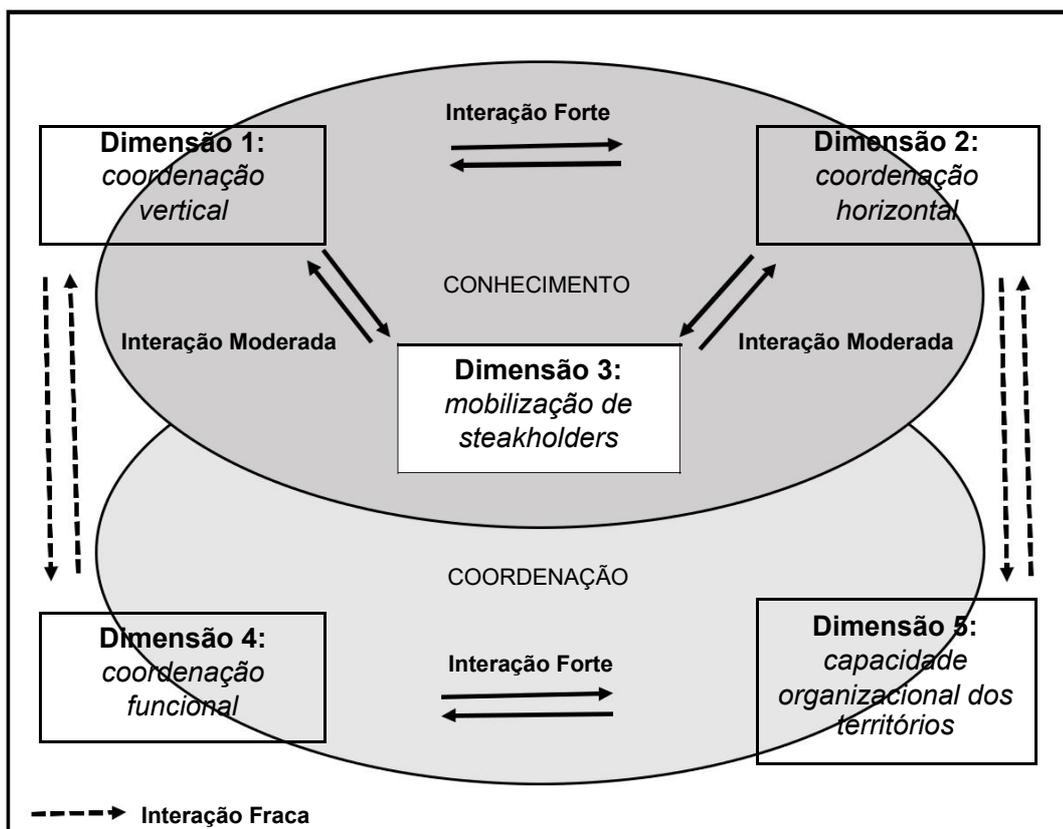
- c) *Mobilização de stakeholders*²: O grande valor acrescentado pelos *stakeholders* tem a ver com o acesso ao conhecimento territorial específico fundamental na harmonização entre os objetivos e a realidade. Um modelo clássico o processo político é a *Parceria Público Privada* (PPP). O principal objetivo da PPP é alcançar o custo mais eficiente na prestação de determinado tipo de serviço em uma comunidade. A capacidade do governo subnacional em mobilizar seus *stakeholders* tornou-se central para consolidar a sua capacidade organizacional;
- d) *Coordenação funcional*: corresponde à cooperação *interjurisdiccional* entre regiões e locais de mesmo nível na integração de projetos, investimentos e iniciativas em áreas funcionais. Por compartilhar os mesmos desafios, a coordenação de respostas coletivas proporciona uma maior mobilização. Tais formas de coordenação são normalmente encontradas em áreas metropolitanas, mas podem ser desenvolvidas através da identificação de similaridades territoriais. A extensão, o âmbito e as formas desses acordos de cooperação dependem da arquitetura institucional de cada país;
- e) *Capacidade organizacional dos territórios*: a partir das três meta-dimensões anteriores percebe-se que as regiões e municípios estão sendo considerados cada vez mais como os níveis fundamentais para o estabelecimento de um processo político eficaz desde sua concepção até sua execução. Os governos subnacionais também têm a capacidade de prospectar, planejar, financiar e implementar projetos de investimento público, com a vantagem de se envolver verticalmente com atores de diferentes níveis de governo, além de cooperar horizontalmente com jurisdições de mesmo nível em programas de investimento específicos. O

² O termo *stakeholder* foi criado pelo filósofo Robert Edward em 1963 em um memorando interno do Stanford Research Institute no qual se referia aos grupos os quais sem seu apoio a organização deixaria de existir. O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo que legitima as ações de uma organização e tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dela. É formado por funcionários, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto (FREEMAN, 1984).

desenvolvimento de tais capacidades tornou-se essencial a fim de assegurar um maior grau de coordenação vertical, horizontal e funcional. A OCDE define essa *capacidade* como a capacidade de aderir às boas práticas na concepção e implementação de investimento público e identifica várias características de organização territorial que são fundamentais para o processo político: o planejamento estratégico, buscar formas inovadoras de financiamento e a promoção dos resultados e da aprendizagem;

A interação entre essas cinco dimensões fornece uma compreensão de quais tipos de combinação de políticas, programas e projetos são mais eficazes para alcançar os objetivos locais utilizando todo o potencial de dado território (Diagrama 1).

QUADRO 2 – Relações entre as dimensões da governança multinível



Fonte: EC, 2013, adaptado de pelo autor.

Na tentativa de decifrar as transformações ocorridas no Estado sob a ótica do capitalismo contemporâneo, *Neil Brenner* em seu livro *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*, apresenta uma análise multidisciplinar sobre as novas formas de atuação do Estado destacando o papel das regiões e cidades. Ultimamente este tema tem atraído a atenção de diversos pesquisadores, dentre eles os que acreditam na tese da queda do poder do Estado devido às forças incontrolláveis do capitalismo na integração econômica mundial. Mas para Brenner (2004), o que na verdade está ocorrendo é que os Estados estão sendo qualitativamente transformados e não necessariamente desmantelados.

Brenner (2004) examina criticamente alguns dos principais pressupostos geográficos territoriais apresentados nos trabalhos interdisciplinares sobre a globalização e propõe uma conceituação alternativa indicando os principais desafios metodológicos para a reestruturação capitalista global. Ou seja, ele desenvolve uma nova abordagem teórica sobre os novos espaços de existência do Estado no capitalismo moderno: “Eu defendo que uma abordagem da teoria do Estado explicitamente “*espacializada*” e precisa, é fundamental para decifrar as formas *reterritorializadas* e *redimensionadas* de Estado que estão emergindo atualmente”. (BRENNER, 2004, p. 25, traduzido pelo autor).

Analisando a integração econômica global o autor destaca a tese da *permeabilização das fronteiras* com a facilitação do fluxo de capitais entre os Estados, o aumento do investimento estrangeiro direto e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação, comunicação e transporte. Ao reconhecer essas tendências Brenner (2004) aponta para um reescalonamento da regulação espacial do Estado e da política urbana. O papel dos níveis locais e regionais do Estado estão sendo significativamente redefinidos em um processo de descentralização do poder político-econômico sem causar a perda da funcionalidade do Estado.

Para o autor o reescalonamento do Estado tem sido colocado em prática para:

- a) Melhorar a eficiência administrativa de instituições estatais;
- b) Capacitar novas formas de mobilidade de capital no âmbito supranacional para promover a competitividade global dos grandes polos de crescimento subnacionais;
- c) Executar a revalorização do capital nas cidades e regiões em declínio.

A argumentação de Brenner (2004) se fundamenta em dois pressupostos centrais. O primeiro indica que as cidades e as regiões se tornaram locais-chaves onde se desdobra uma grande parte do reescalonamento do poder estatal. E o segundo sustenta que as instituições públicas centrais continuam protagonizando a formulação, implementação, coordenação e supervisão de iniciativas de políticas públicas urbanas. Desta forma, ao analisar o crescente reescalonamento do Estado o autor afirma que existe uma diminuição da centralização estatal no processo regulatório nacional, mas essa distribuição de responsabilidades com as cidades e regiões não altera completamente o seu papel no processo de desenvolvimento nacional.

Em síntese, Brenner (2004) está de acordo com a ideia de que as novas relações globais de comércio e a integração do mercado de capital global colocam as economias locais e regionais na posição de atores decisivos para o desenvolvimento econômico. Desta forma, o reescalonamento do Estado é uma estratégia para construir novas capacidades institucionais a fim de promover o investimento de capital nos grandes polos de crescimento urbano: as *ilhas de desenvolvimento*.

A partir deste levantamento bibliográfico que desenvolve a fundamentação teórica desta pesquisa, o próximo capítulo apresenta a construção de um cenário prospectivo sobre a inserção internacional da cidade Uberlândia-MG, o maior polo atacadista distribuidor da América Latina.

5 CENÁRIOS PROSPECTIVOS: A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE UBERLÂNDIA-MG, O MAIOR POLO ATACADISTA DISTRIBUIDOR DA AMÉRICA LATINA

Uberlândia-MG não pode ser considerada uma cidade inserida no contexto internacional. No entanto, nos últimos anos foram dados passos importantes para o alinhamento de um plano estratégico de internacionalização da cidade. Mas com relação a participação dos atores da iniciativa privada, apesar dos avanços observados, das três empresas locais que são referências nacionais apenas o grupo Algar está incluído no grupo de trabalho. Tanto o Martins como o Arcom, os maiores atacadistas distribuidores do país, ainda não contribuem com o debate. Portanto, nada mais oportuno que compartilhar esta visão de internacionalização da cidade com este influente setor da economia local convidando-os a participar deste processo. E para entender melhor os possíveis impactos da participação do setor atacadista distribuidor local no processo de inserção internacional da cidade, este capítulo desenvolve um cenário prospectivo sobre as questões propostas por Soldatos (1990) que tem relação com atividades desenvolvidas por estas empresas.

Conforme Huertas (2014) o aprofundamento da globalização pelo território nacional impôs mudanças profundas na prática de comércio exterior, nas forças produtivas e no padrão de consumo. Elementos que em conjunto impactaram o transporte rodoviário de carga, cujas variáveis são capazes de revelar o uso do território no período atual. De acordo com o autor, as metrópoles econômicas nacionais usufruem de posição estratégica na rede de transporte. Isso lhes assegura relações mais fáceis com o resto do território aumentando assim sua capacidade de competição. O nodal rodoviário de Uberlândia-MG está diretamente atrelado a logística do comércio atacadista distribuidor, empresas comerciais com foco no abastecimento de pequenos pontos de venda que têm no transporte um fator fundamental. O atacadista é um agente de distribuição que compra e vende produtos de fornecedores da indústria com os quais não possui vínculo de exclusividade de produtos ou de território. Sua expressão maior é a capacidade de reposição fracionada de pequenos volumes de mercadorias em milhares de pontos de venda no território nacional espalhadas nos milhares de bairros e periferias dos centros urbanos, bem como nos inúmeros povoados, vilas, vilarejos e comunidades rurais em

todo país. As indústrias encontram nos atacadistas um meio de atingir um cliente que exigiria um sistema de distribuição complexo e oneroso.

Uberlândia-MG é considerada o maior polo atacadista distribuidor da América Latina, sua área de atuação contempla praticamente todo o território nacional, inclusive locais de difícil acesso. Esta posição coloca a cidade no planejamento estratégico de grandes indústrias de diversos segmentos com destaque para as empresas transnacionais que buscam ampliar a distribuição de suas marcas globais no país: 3M, Arcor, Bayer, BIC, Bunge, Cadbury Adams, Cargill, Colgate-Palmolive, Danone, Diageo, Epson, Energizer, G&E, Henkel, HP, Johnson & Johnson, LG, L'Oréal, MARS, Mondelēz, Nestlé, Panasonic, PepsiCo, Pfizer, Philips, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Samsung, SC Johnson, Sony, Unilever, apenas para citar as mais importantes. Não é raro encontrar executivos de porte global que vem até a cidade para tratar de negócios com os atacadistas locais.

[...] a inserção internacional de uma determinada cidade ou região depende da sua vantagem competitiva. E a consolidação de fatores determinantes desta vantagem competitiva depende de políticas públicas de outras esferas de governo, bem como de investimentos privados, do que decorre uma governança multinível, nas direções vertical e horizontal (YAHN FILHO, 2011, p.2).

Nesta perspectiva, as questões apontadas por Soldatos (1996) que tem relação com as atividades desenvolvidas no setor atacadista distribuidor podem ser melhor atendidas com a participação destas grandes referencias nacionais, tendo em vista sua influência junto aos governos federal, estadual e municipal pela importância de do volume de arrecadação de impostos realizada. Dentre as questões apontadas por Soldatos (1996) as que mais se relacionam com a atividades destas empresas são:

- a) Ter uma posição geográfica de abertura para o mundo;
- b) Receber investimentos externos, acolher mão de obra estrangeira e manter abertura para o fluxo de comércio global;
- c) Possuir uma infraestrutura de meios de transportes e de comunicações que facilite a interconexão com plano internacional.

- d) Exercer uma *paradiplomacia* municipal ou privada apoiada por especialistas da área com foco na internacionalização.

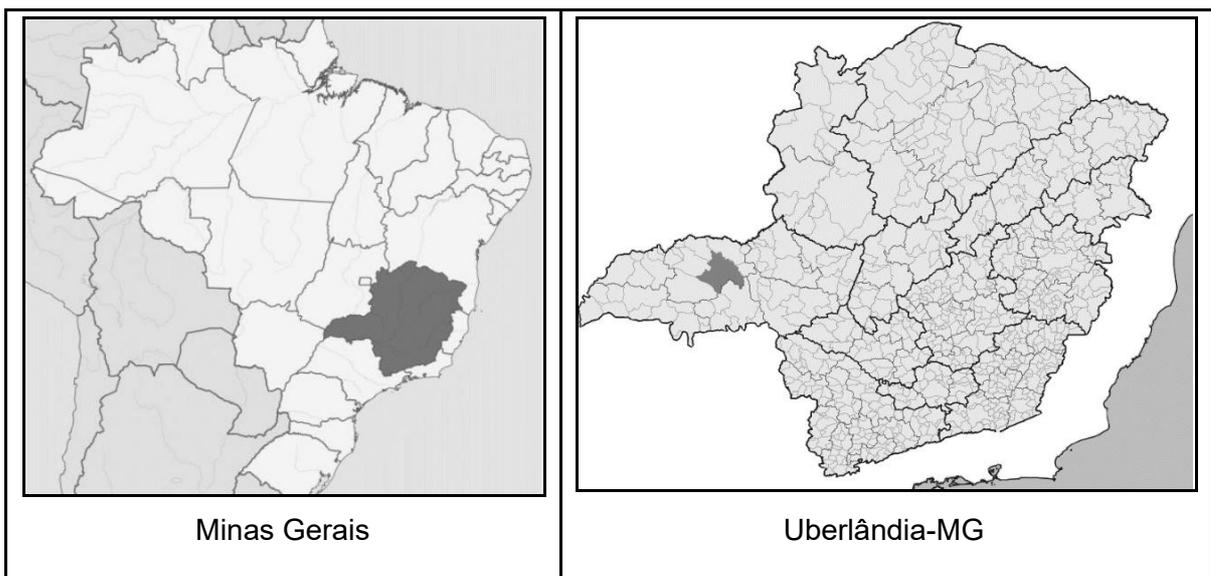
5.1 Objeto do Estudo: O Município de Uberlândia-MG

Nesta seção temos a descrição do objeto de estudo da pesquisa.

5.1.1 Perfil

Localizada no Planalto Meridional da Bacia Sedimentar do Paraná na região central do país nas coordenadas geográficas: 18° 55' 08" S, 48° 16' 37" W, o município de Uberlândia faz parte da mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (TMAP) do estado Minas Gerais. (IBGE, 2015a).

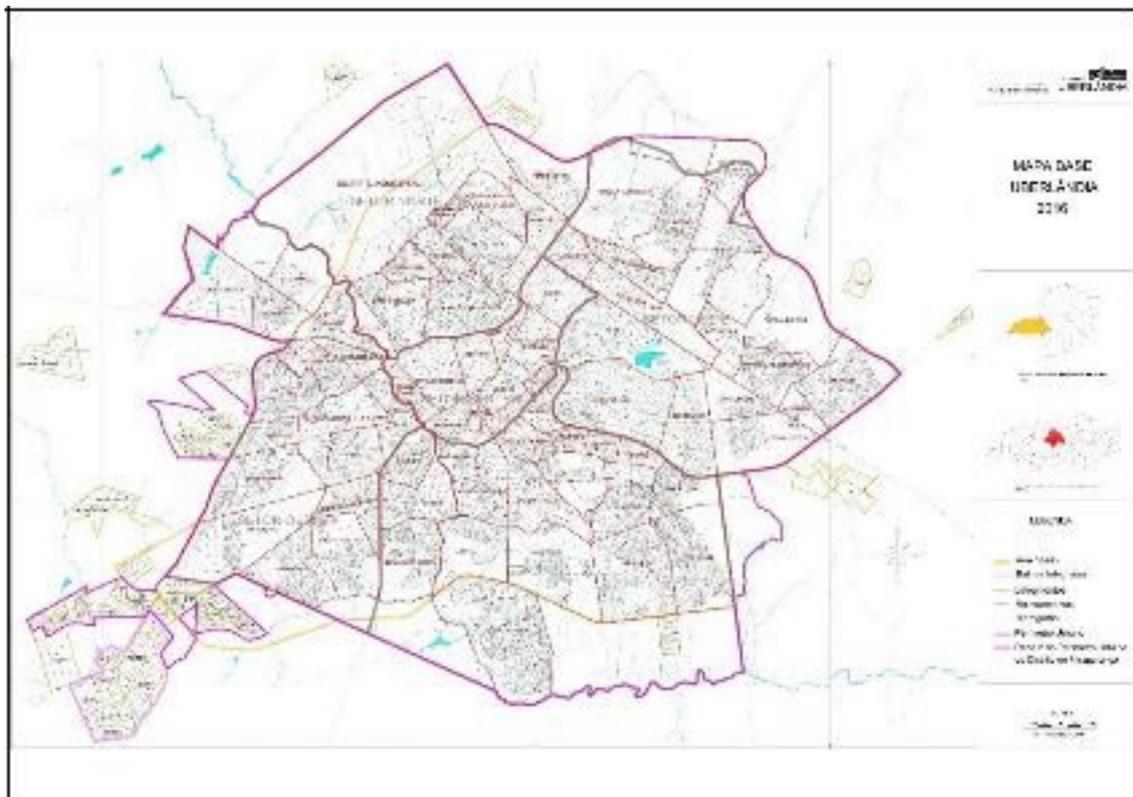
MAPA 1 – Localização do estado de Minas Gerais e do município de Uberlândia



Fonte: Google Maps, 2015.

O clima da região é determinado pelas massas de ar continental equatorial e tropical e atlântica polar e tropical, com invernos secos e amenos e verões chuvosos com temperaturas elevadas. A temperatura média anual é de 21,5°C e o regime pluviométrico é o tropical, com as chuvas de verão começando em outubro e cessando no fim de março. A ocorrência de eventos climáticos extremos não é frequente e se resume a ocasionais quedas de grandes volumes de água que causam alagamentos em alguns bairros, avenidas e rodovias. Na estação seca é comum o município registrar índices críticos de umidade relativa do ar. O relevo é classificado como tabular levemente ondulado típico de chapada com altitude média de 887m. A vegetação predominante é o Cerrado com sua vasta biodiversidade. A cidade é banhada por duas sub bacias oriundas da bacia hidrográfica do Rio Paranaíba. Na região leste pela sub bacia do rio Araguari cujo principal afluente é o rio Uberabinha, o principal manancial de abastecimento de água da população. Na parte sul e sudoeste é banhado pela a bacia do Rio Tijuco, o segundo maior afluente da bacia hidrográfica do Rio Paranaíba. (IBGE, 2015a).

MAPA 2 – Mapa Base de Uberlândia (2016)



Fonte: UBERLÂNDIA, 2016

5.1.2 Desenvolvimento

A descoberta da região do *Sertão da Farinha Podre* ou o *Triângulo Mineiro* remonta ao *Ciclo do Ouro*³ no Brasil. Nos tempos do Império o local produzia pequenas quantidades de metais preciosos e era ponto de apoio que fornecia alimentos e suprimentos aos núcleos de mineração que seguiam rumo ao oeste. No século XVIII, com a adequação do regime de *Sesmarias*⁴ no Brasil, três famílias de Paraopeba-MG migraram para a região em 1817 se tornando os primeiros habitantes a povoar o local. Em 1857 o povoado foi escriturado como *Distrito de São Pedro de Uberabinha* ficando subordinado ao município de Uberaba até 1888, quando foi emancipado a *Vila do São Pedro de Uberabinha*. É nesta data que se comemora o aniversário da cidade que completou 128 anos em 2016. Cerca de dois anos e meio depois, a vila ascendeu à condição de município com o nome de Uberabinha. Por fim, pela Lei Estadual n.º 1.128 de 19/10/1929, o município recebeu o nome de Uberlândia (IBGE, 2015b).

Em 1895, com a chegada da *Companhia Mogiana de Estradas de Ferro*, cuja extensão de 2 mil quilômetros interligava os estados de São Paulo e Minas Gerais, o município se inseriu no mapa do comércio nacional, experimentando desde então contínuo desenvolvimento econômico e crescimento demográfico. Na década de 1940, com o plano de desenvolvimento da indústria do *Estado Novo* que se concentrava especialmente em São Paulo, desde então interligada com a cidade, ocorreu a ampliação e diversificação da atividade industrial local com o objetivo de atender ao incipiente mercado de Goiás e Mato Grosso. A construção de Brasília em 1961 deu um novo impulso ao desenvolvimento do município trazendo obras de infraestrutura para a região. E com a pavimentação das rodovias nacionais BR 365,

³ Período da fase colonial do Brasil que data do final do século XVII até o início do século XIX que se caracterizou pela proeminência da atividade de extração e exportação de ouro. Neste período também ocorreram diversos conflitos contra os abusos de poder dos portugueses sobre o povo, com destaque para a Inconfidência Mineira (NOZOE, 2015).

⁴ Lei agrária de fomento da produção agrícola e do cultivo de terras ermas, instituída em 1375 em Portugal durante o reinado de Fernando I. A transposição deste instituto jurídico para o Brasil se deu no séc. XVIII pelo desejo da Coroa portuguesa expandir a colonização do interior do continente fornecendo posse de terras para privilegiados, amigos da Corte e alguns agricultores. (NOZOE, 2015).

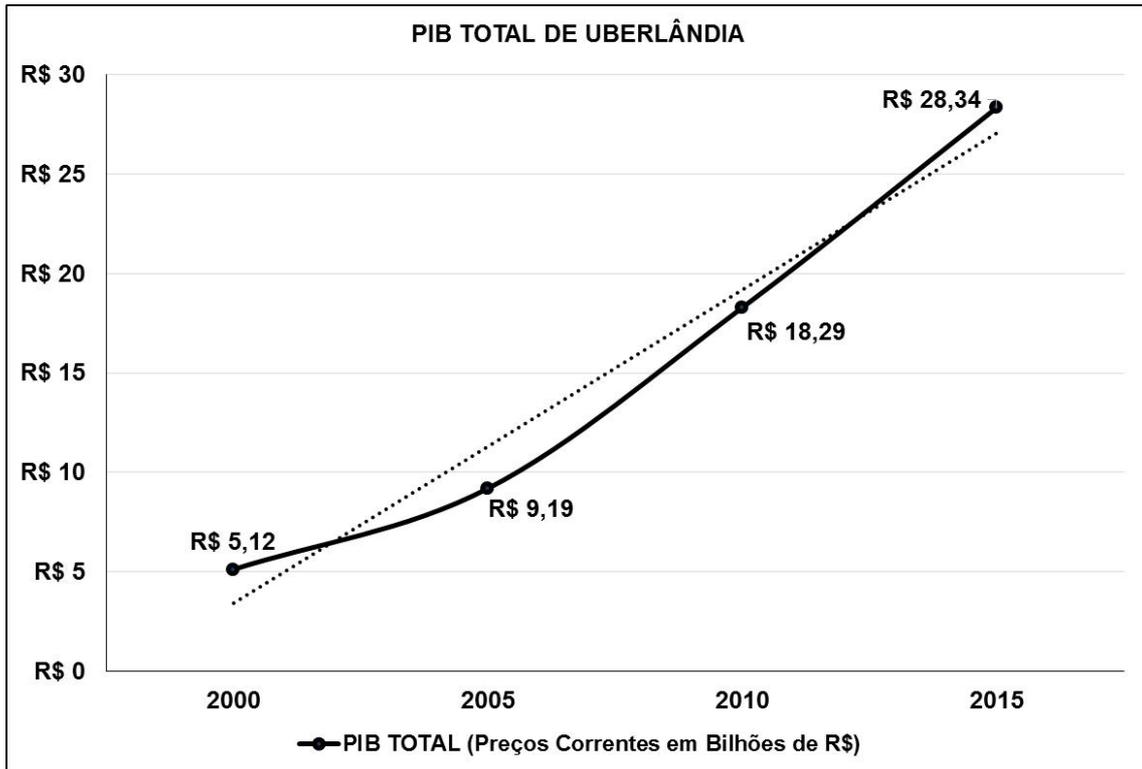
BR-050 e BR-452, Uberlândia-MG tornou-se o centro do sistema rodoviário reafirmando sua condição de entreposto comercial. Durante a década de 1970 já contando com uma melhor infraestrutura, várias empresas se instalaram na cidade expandindo o perímetro urbano e constituindo novos bairros, dentre eles a Cidade Industrial de Uberlândia-MG, que em 1980 se torna o Distrito Industrial. (MOTA, 2003).

Nesse momento, Uberlândia caracterizava-se pelo grande potencial agrícola, ainda não muito explorado, pelo comércio forte, pelas malhas rodoviárias e ferroviárias privilegiadas, ligando-a às metrópoles do Centro-Sul e do Centro Oeste, pelo crescimento da oferta de emprego no setor urbano, pela rede de bancos e serviços, que exercia uma significativa importância no âmbito regional, e, notadamente, pela Cidade Industrial. (MOTA, 2003, p. 58).

O Produto Interno Bruto (PIB) é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de quantificar a atividade econômica de uma região. O PIB representa a soma de todos os bens e serviços produzidos numa determinada região, durante um período determinado. Conforme os gráficos a seguir, nos últimos anos o município vem realizando significativas taxas de crescimento econômico. Analisando a participação do PIB de Uberlândia-MG na mesorregião TMAP, no estado de Minas Gerais e no país, observa-se que a economia local amplia sua participação frente às economias nas quais está inserida. Atualmente a cidade detém o segundo maior PIB do estado, o sétimo maior entre as cidades do interior, sendo a 21ª cidade no ranking nacional, ficando à frente de 16 capitais. (IBGE, 2015c).

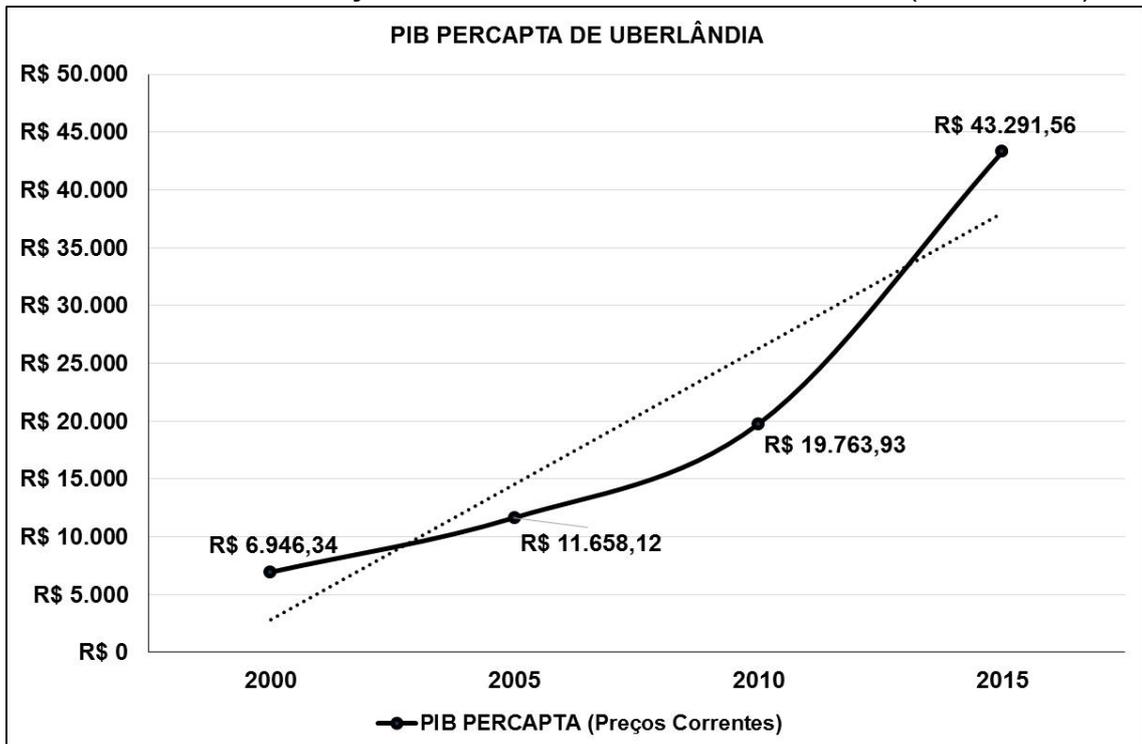
Com relação aos setores da economia que compõe o PIB municipal, destaca-se o setor de serviços responsável por 44,8% do total. Depois, a participação da administração pública e Impostos sobre Produtos (IPI) com uma participação de 29,0%. Em seguida, a indústria com 24,6% de participação. E por fim, o setor agropecuário com apenas 1,7% de participação. Todos valores a preços correntes tendo como base o último ano de levantamento. (IBGE, 2013).

GRÁFICO 1 – Evolução do PIB TOTAL de Uberlândia (2000-2015)



Fonte: elaborado pelo autor com dados do IBGE, 2015c.

GRÁFICO 2 – Evolução do PIB PERCAPTA de Uberlândia (2000- 2015)



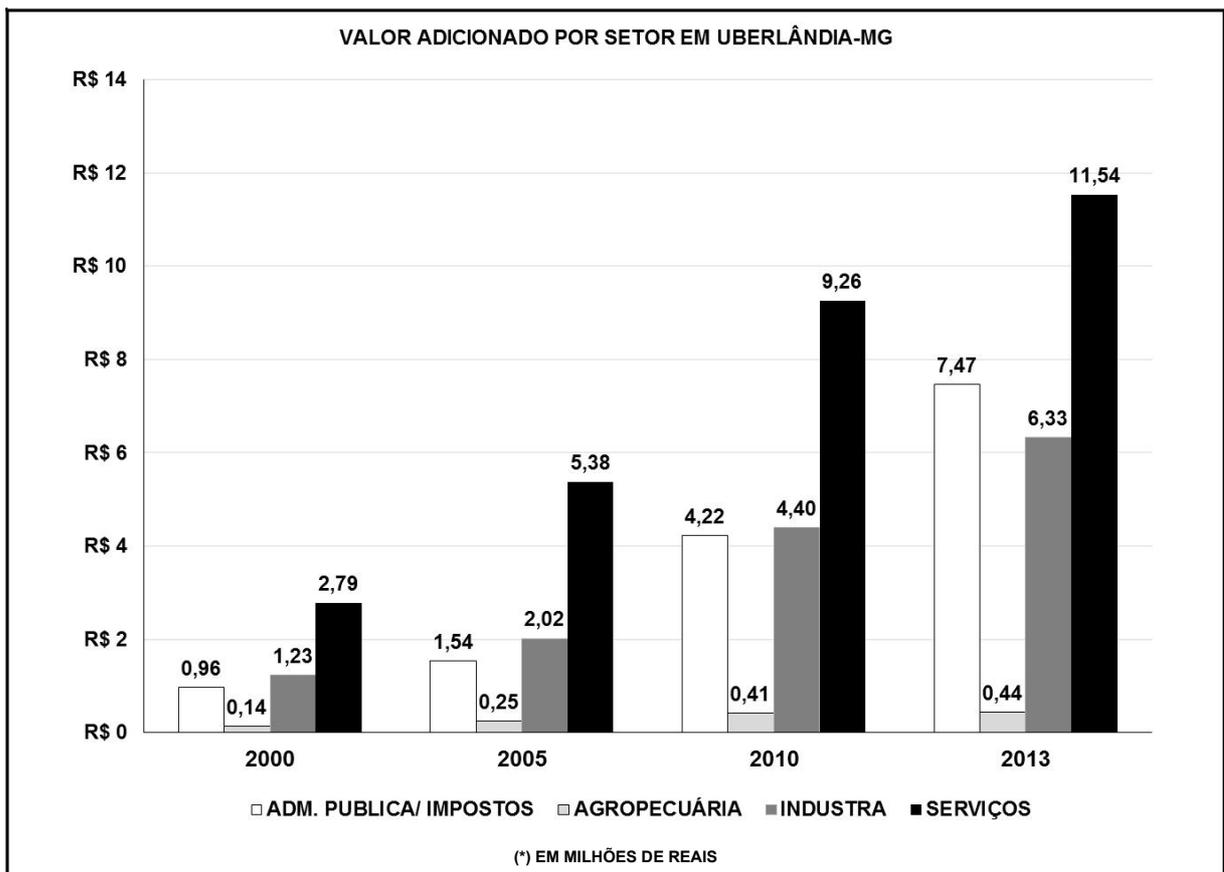
Fonte: elaborado pelo autor com dados do IBGE, 2015c.

QUADRO 3 – Participação do PIB de Uberlândia (2000-2015)

ANO	TMAP	Minas Gerais	Brasil
2000	33,13%	5,09%	0,43%
2005	31,33%	4,77%	0,43%
2010	34,71%	5,21%	0,85%
2015	40,58%	5,29%	1,15%

Fonte: elaborado pelo autor com dados do IBGE, 2015c.

GRÁFICO 3 – Valor Adicionado por Setor de Uberlândia (2000-2013)

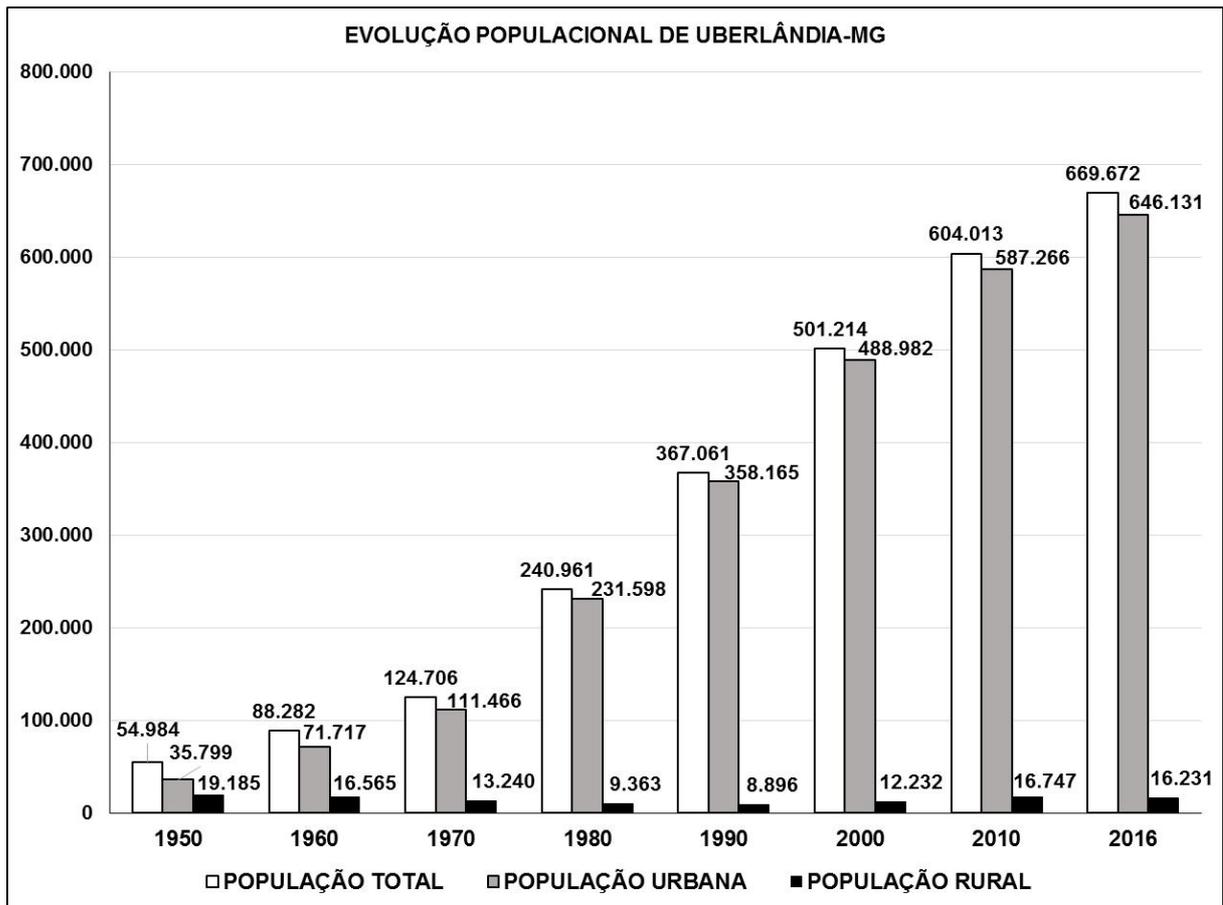


Fonte: elaborado pelo autor com dados do IBGE, 2013.

Uberlândia-MG alcançou evidência nacional não somente pelo seu desenvolvimento econômico mas também pelo seu crescimento populacional.

Atualmente, em termos de população total a cidade é a primeira do interior de Minas Gerais, a quarta maior do interior do país e a trigésima no ranking nacional, estando à frente de nove capitais. (IBGE, 2016).

GRÁFICO 4 – Evolução Populacional de Uberlândia (1950-2016)



Fonte: elaborado pelo autor com dados do IBGE, 2016.

E apesar da taxa anual de crescimento de Uberlândia-MG dos últimos anos estar abaixo do crescimento observado nas décadas anteriores, ela ainda continua acima das taxas de crescimento da mesorregião do TMAP, de Minas Gerais e do Brasil, indicando que o município continua sendo um polo de atração migratória. (CEPES, 2015).

QUADRO 4 – Taxa Anual de Crescimento Médio Geométrico (1991-2015)

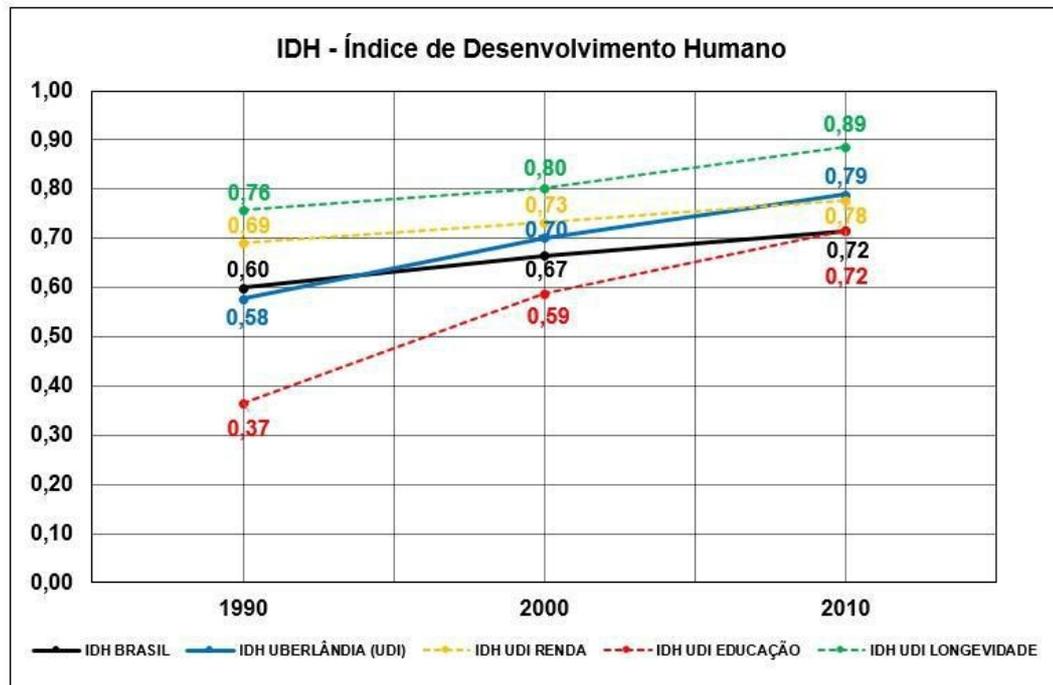
População	Brasil				Minas Gerais			
	1991	2000	2010	2015	1991	2000	2010	2015
Rural	36.041.633	31.845.211	29.830.007	31.689.851	3.955.423	3.219.666	2.882.114	3.067.758
TC(%)	-	-1,38	-0,65	1,22	-	-2,28	-1,10	1,26
Urbana	110.875.826	137.953.959	160.925.792	172.760.798	11.776.538	14.671.828	16.715.216	17.801.343
TC(%)	-	2,48	1,55	1,43	-	2,50	1,31	1,27
Total	146.917.459	169.799.170	190.755.799	204.450.649	15.731.961	17.891.494	19.597.330	20.869.101
TC(%)	-	1,64	1,17	1,40	-	1,45	0,91	1,27
População	Triângulo Mineiro / Alto Paranaíba				Uberlândia			
	1991	2000	2010	2015	1991	2000	2010	2015
Rural	257.345	204.299	184.454	185.375	8.896	12.232	16.747	16.231
TC(%)	-	-2,56	-1,02	0,10	-	3,64	3,19	-0,62
Urbana	1.338.472	1.665.587	1.960.028	2.131.813	358.166	488.982	587.266	646.131
TC(%)	-	2,48	1,64	1,69	-	3,55	1,85	1,93
Total	1.595.817	1.869.886	2.144.482	2.317.188	367.062	501.214	604.013	662.362
TC(%)	-	1,79	1,38	1,56	-	3,56	1,88	1,86

Fonte: CEPES/UFU atualizado pelo autor com dados do IBGE, 2015.

A Qualidade de vida é o conjunto de condições que contribuem para o bem físico e espiritual dos indivíduos em sociedade. Envolve também relacionamentos sociais como família e amigos e também a saúde, educação, poder de compra, habitação, saneamento básico e outras circunstâncias da vida. Com relação a qualidade de vida um dos principais indicadores para se mensurar a de um dado país ou região é o PIB per capita, que apesar de suas limitações, ainda é muito utilizado em análises macroeconômicas principalmente quando considerado em conjunto com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). O IDH é uma medida resumida do progresso do desenvolvimento humano de uma região em três dimensões básicas: renda, educação e saúde. Publicado pela primeira vez em 1990, o IDH tornou-se uma referência mundial sendo utilizado pelo governo federal e administrações regionais como um importante indicador de gestão pública. Uberlândia-MG alcançou um índice maior que a média nacional a partir do ano 2000.

Outros indicadores importantes são o índice de analfabetismo que em 2015 foi de 5%, menor do que os índices do estado de Minas Gerais (7,6%) e do Brasil (9,6%). Por fim, o indicador de desigualdade *Coefficiente de Gini*⁴ que no mesmo ano foi de 0,39, novamente menor do que os índices do estado de Minas Gerais (0,47) e do Brasil (0,49). (PNUD, 2010).

GRÁFICO 5 – Evolução do IDH de Uberlândia (1990-2010)



Fonte: elaborado pelo autor com dados do PNUD, 2010.

Responsável em grande parte por alavancar este desenvolvimento, a consolidação do polo atacadista distribuidor a partir de meados da década de 1980 começou a projetar a cidade nacionalmente tendo em vista a dimensão dos investimentos públicos e privados realizados desde então. Segundo Freitas e Sampaio (1985) foi a partir de 1930 que o comércio atacadista de Uberlândia-MG começou a se desenvolver. Na época o maior atacadista da cidade era a *Casa Caparelli*, que atuava nos estados de Minas Gerais, Goiás, Bahia, Mato Grosso e parte de São Paulo. Ela foi a responsável pela introdução de um sistema de comercialização no qual o motorista levava a mercadoria e trazia de volta o pagamento, estabelecendo uma relação de extrema confiança entre a empresa e o motorista. Com o crescimento deste setor na cidade as empresas paulistas que atuavam na região foram gradativamente perdendo o interesse e a participação no mercado local. Ainda segundo os autores até a década de 1950 a hegemonia do setor atacadista local era

⁴ O *Coefficiente de Gini*, criado pelo matemático italiano *Conrado Gini*, é um instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo. Ele aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de zero a um. O valor zero representa a situação de igualdade, ou seja, todos têm a mesma renda. O valor um (ou cem) está no extremo oposto, isto é, uma só pessoa detém toda a riqueza. (IPEA, 2004).

exercida pelo ramo de secos e molhados que também vendia materiais de construção, ferramentas, derivados de petróleo, entre outros. A partir da construção de Brasília, as empresas começaram a se especializaram passando a atuar em segmentos específicos. Outra mudança importante foi com relação a forma de pagamento, ocasionada pela disponibilidade de novos prazos de pagamento, contratação de vendedores e aquisição de frota própria, fazendo com que os motoristas perdessem o seu papel privilegiado na operação. Esse novo modelo de negócio passou a ser adotado pelas demais empresas sendo até hoje o mais utilizado. É nessa época que surgem os grandes atacadistas locais: Martins Comércio Importação e Exportação Ltda., Arcom Comércio Importação e Exportação Ltda., Peixoto Comércio Importação Ltda., e outros que já foram extintos como: Dom Bosco Comércio Importação e Exportação Ltda., Irmãos Jorge Ltda. e Alô Brasil Ltda. No início de suas atividades essas empresas se localizavam no núcleo urbano, mas à medida que foram crescendo e expandindo se transferiram para o Distrito Industrial.

Sempre na busca de incorporar inovação e tecnologia, essas empresas se consolidaram como os maiores atacadistas distribuidores do país. Aliando uma posição geográfica estratégica, uma postura empresarial agressiva e o constante desenvolvimento de estratégias de marketing e comunicação, elas atingiram o mais elevado patamar de nível de serviço e eficiência se tornando altamente competitivas, mesmo nas regiões que produzem os bens por elas distribuídas como no caso da metrópole paulista. (FREITAS; SAMPAIO, 1985).

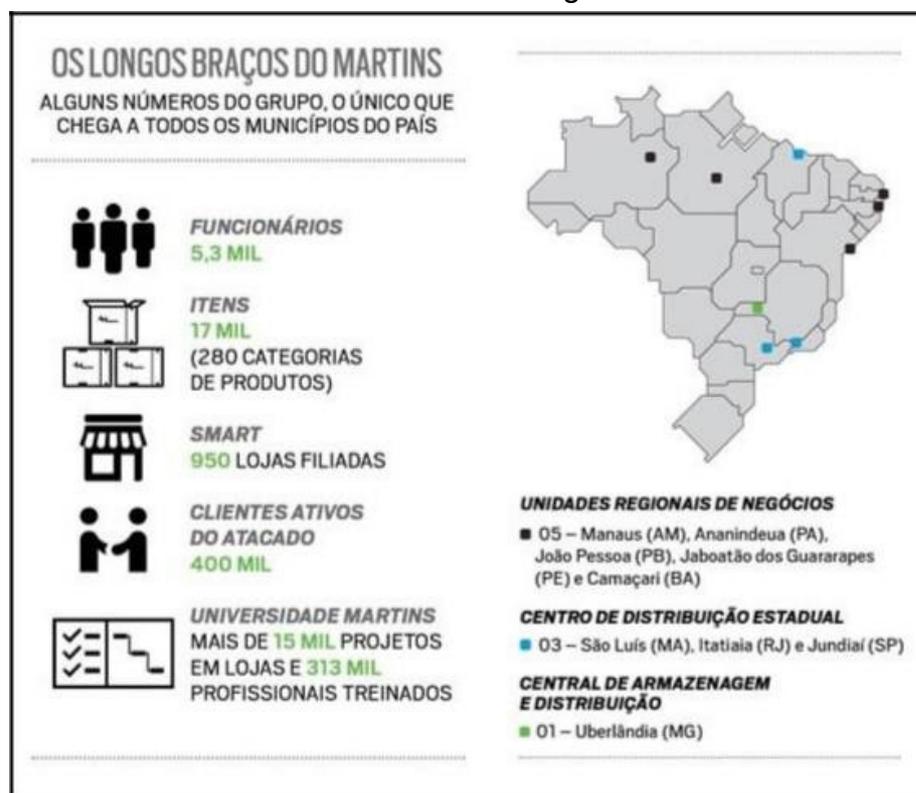
A principal empresa do polo atacadista distribuidor é o Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A. Conforme o seu fundador Alair Martins, a habilidade para negociar com a indústria foi o que levou o pequeno comércio fundado em Uberlândia há 60 anos a se transformar no maior atacadista distribuidor do América Latina. De acordo com o Ranking ABAD Nielsen 2016 o *Martins* é o maior atacado-distribuidor do país, com um faturamento anual de R\$ 4,52 bilhões, cerca de 376.850 clientes ativos, mais de 20.000 itens no catálogo de produtos, 4.730 funcionários, em torno de 3.470 representantes comerciais, 1.159 veículos próprios que percorrem 34 milhões de quilômetros por ano, 165 mil m² de área destinados à armazenagem, aproximadamente 600 posições de *telemarketing* e um *datacenter* construído em uma área de 400m², que hospeda 130 servidores físicos, 350 servidores virtuais e 200 terabytes de área útil de dados. (RANKING ABAD NIELSEN, 2016).

No início dos anos 50, o jovem Alair de dezenove anos convencia seus pais a venderem o sítio da família para montar um armazém de secos e molhados. Este foi o primeiro empreendimento comercial do grupo: o Armazém Borges Martins, inaugurado em dezembro de 1953 em Uberlândia-MG. A evolução do grupo Martins teve um momento decisivo na década de 1960 quando decidiu atuar exclusivamente no mercado atacadista. Na década de 1980 o Martins consolida sua posição no segmento expandindo sua estrutura física, criando novos serviços e optando pelo investimento na profissionalização. Em 1988 foi criada a Universidade Martins do Varejo (UMV), um centro de excelência no desenvolvimento e aplicação de tecnologia e conhecimento voltado para o fortalecimento do varejo brasileiro. O *Martins* inicia a década de 1990 como o melhor e maior atacadista distribuidor da América Latina. No início desta década o grupo inaugura o *Tribanco*, com o objetivo de fornecer soluções financeiras aos clientes varejistas e fornecedores parceiros do Martins. Recentemente a *International Finance Corporation* (IFC), o braço financeiro do Banco Mundial, adquiriu 11% do capital do *Tribanco* com o intuito ampliar o acesso ao microcrédito ao pequeno empreendedor da base da pirâmide. Em 1993, a compra de 72 unidades da Volvo foi a maior já atendida pela montadora em todo o mundo. Já em 1994, o Martins tornou-se o primeiro atacadista brasileiro a atingir a marca de 1 bilhão de reais de faturamento. Em 1996 o Martins viabiliza a construção da unidade de montagem de caminhões da *Volkswagem* em Rezende-RJ através de uma parceria que dura até hoje. (MARTINS, 2016).

Nos anos 2000 o grupo novamente antecipa tendências e começa a se diversificar. Inicialmente com a rede *Smart*, criada para promover o desenvolvimento rentável do pequeno e médio varejista por meio de um associativismo criativo que envolve apoio financeiro, tecnológico e comercial, além de treinamentos e atividades de marketing no ponto de venda. Atualmente a rede *Smart de Supermercados* é a maior rede de supermercados do Brasil com mais de 883 lojas em 25 estados. Outra inovação foi o *eFácil*, uma plataforma para o desenvolvimento de soluções baseadas em comércio eletrônico. Atualmente, o *eFácil* é uma das maiores lojas online do Brasil com mais de quinze mil produtos de diversas categorias. O site possui o Selo Diamante do Ebit sendo eleita pelos consumidores como uma das melhores lojas virtuais do país. Em 2016 o site ganhou o prêmio e-Commerce Brasil de Inovação. (MARTINS, 2016).

Recentemente o grupo implantou o Sistema Integrado Martins, com o objetivo de criar condições para a constante melhoria do desempenho de toda a cadeia de consumo. O SIM é composto por uma série de empresas e iniciativas, dentre elas o atacado-distribuidor Martins, o Smart Supermercados, o IAMAR (Instituto Alair Martins), o e-commerce eFácil, a UMV (Universidade Martins do Varejo), o Tribanco, o Tribanco Seguros e a Tricard. (SIM, 2016)

QUADRO 5 – Sistema Integrado Martins



Fonte: SIM, 2016.

Esta estratégia deu resultado, tanto que em 2014 a agência Fitch Ratings apesar da crise de confiança no país, deu duplo upgrade a empresa passando a sua nota de classificação de risco para (A) pelo mérito de seu modelo de negócios com forte posição de mercado, presença nacional, carteira de clientes pulverizada, baixo risco de crédito, processo logístico eficiente e sólido relacionamento com a indústria. Com relação aos seus indicadores de performance segue um quadro resumo.

QUADRO 6 – Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A.

Indicadores	2013	2014	2015	2016
Vendas Líquidas (milhões)	US\$ 1.075,7	US\$ 1.158,7	US\$ 1.167,7	US\$ 1.033,4
Lucro Líquido Ajustado (milhões)	US\$ 12,7	US\$ 19,9	US\$ 18,6	US\$ -0,0
Patrimônio Líquido Ajustado (milhões)	US\$ 73,6	US\$ 85,3	US\$ 90,1	US\$ 80,6
Rentabilidade do Patrimônio Ajustada	16,3 %	21,0 %	19,5 %	-0,1 %
Endividamento Geral	80,1 %	79,2 %	77,8 %	77,9 %
Endividamento a Longo Prazo	22,3 %	23,5 %	21,5 %	18,9 %
Nº de Empregados	4810	5134	5021	4092
EBITDA (milhões)	US\$ 32,0	US\$ 36,8	US\$ 28,4	US\$ -3,9
Tributos (milhões)	US\$ 192,9	US\$ 61,1	US\$ 52,8	US\$ 38,6
Total do Ativo (milhões)	US\$ 370,5	US\$ 410,6	US\$ 406,9	US\$ 364,6

Fonte: Exame Maiores e Melhores, 2016.

Fundado em outubro de 1965, outra grande referência local é o Arcom S/A. Através de uma sólida parceria com os seus fornecedores o Arcom volta a sua estrutura de distribuição e força de vendas para que a indústria disponibilize seus produtos a preços competitivos no mercado. Utilizando tecnologia de ponta e profissionais qualificados, a empresa atende um volume expedindo de cerca de sessenta mil notas fiscais por semana. Atualmente a empresa possui uma capacidade de armazenagem de 620.000 m³, mais de mil veículos padronizados e equipados com tecnologia de ponta, um complexo de manutenção que inclui oficina, posto de abastecimento, central de equipamentos e uma equipe técnica especializada, considerado um dos conjuntos de apoio mais completos do país. A equipe de vendas

é composta por mais de 2.000 representantes comerciais, todos com aparelhos de recepção e transmissão de dados de última geração. A carteira de clientes possui cerca de 150.000 clientes ativos distribuídos em quatorze estados além do Distrito Federal. Um dos grandes diferenciais da empresa é a sua linha de produtos de distribuição exclusiva: Energizer, Banana Boat, Dentil, Isababy, Winner, Schick, Trim, GE e AC Delco. Com relação ao seu desempenho o quadro a seguir apresenta sua evolução de 2013 a 2016.

QUADRO 7 – Arcom S.A.

Indicadores	2013	2014	2015	2016
Vendas Líquidas (milhões)	U\$ 384,8	U\$ 377,2	U\$ 362,0	U\$ 340,5
Lucro Líquido Ajustado (milhões)	U\$ 18,7	U\$ 20,4	U\$ 23,2	U\$ 14,3
Patrimônio Líquido Ajustado (milhões)	U\$ 83,0	U\$ 109,7	U\$ 107,3	U\$ 87,0
Rentabilidade do Patrimônio Ajustada	18,0 %	17,9 %	18,1 %	15,6 %
Endividamento Geral	58,4 %	45,1 %	46,1 %	51,5 %
Endividamento a Longo Prazo	19,5 %	19,2 %	12,6 %	12,0 %
Nº de Empregados	1646	1629	1505	1391
EBITDA (milhões)	U\$ 30,1	U\$ 56,2	U\$ 51,4	U\$ 48,2
Tributos (milhões)	U\$ 96,7	U\$ 12,2	U\$ 11,1	U\$ 3,1
Total do Ativo (milhões)	U\$ 199,7	U\$ 199,8	U\$ 199,1	U\$ 179,4

Fonte: Exame Maiores e Melhores, 2016.

5.1.3 Contexto Internacional

Ao longo de seu desenvolvimento Uberlândia-MG promoveu algumas iniciativas muitas vezes conduzidas por atores não governamentais que começaram a colocar a cidade em contato com o ambiente internacional.

Ademais, é de se destacar o fato de que o processo de inserção internacional se faz acontecer muito mais por conta da participação dos atores não-governamentais, por conta de ações estratégicas individuais de diversos atores, mas não por uma política pública estratégica do governo municipal. (YAHN FILHO, 2015, P.19).

Neste sentido, as primeiras iniciativas registradas se referem ao desenvolvimento do comércio exterior no município. Nos últimos anos a cidade confirma sua vocação de centro de exportação regional.

QUADRO 8 – Balança Comercial de Uberlândia (2000-2016)

Ano/Mês	BALANÇA COMERCIAL UBERLÂNDIA				
	Exportação		Importação		Saldo
	US\$ FOB (A)	Var%	US\$ FOB (B)	Var%	US\$ FOB (A) - (B)
2000	112.821.090	0,00	45.657.014	0,00	67.164.076
2001	111.612.452	-1,07	31.705.613	-30,56	79.906.839
2002	162.984.788	46,03	38.214.090	20,53	124.770.698
2003	156.062.973	-4,25	48.425.352	26,72	107.637.621
2004	203.151.410	30,17	26.844.160	-44,57	176.307.250
2005	226.633.200	11,56	49.599.054	84,77	177.034.146
2006	115.378.033	-49,09	46.443.283	-6,36	68.934.750
2007	145.329.535	25,96	79.007.864	70,12	66.321.671
2008	331.600.569	128,17	115.671.561	46,41	215.929.008
2009	297.323.741	-10,34	86.526.729	-25,20	210.797.012
2010	272.276.665	-8,42	135.529.720	56,63	136.746.945
2011	331.815.055	21,87	157.860.842	16,48	173.954.213
2012	394.734.568	18,96	196.867.896	24,71	197.866.672
2013	427.474.832	8,29	180.727.219	-8,20	246.747.613
2014	349.723.790	-18,19	186.463.687	3,17	163.260.103
2015	370.514.125	5,94	166.622.275	-10,64	203.891.850
2016	404.579.647	9,19	144.635.702	-13,20	259.943.945

Fonte: SECEX, 2016.

Outro evento importante foi a entrada de investimentos externos com a chegada de empresas multinacionais do setor de alimentos, agronegócio e têxtil na cidade: Cargill, Coca Cola, Daiwa, Monsanto, Souza Cruz e Syngenta. Nas últimas décadas este investimento cada vez mais se expande e diversifica passando a atuar em diversos setores da economia local com empresas como: Accor, Burger King, Carrefour, C&A, Cencosud, Cinemark, Claro, Domino's, Genpact, IBM, JCPenney, Leroy Merlin, Mc Donald's, Makro, Outback, Santander, Sonae Sierra, Start Scientific, Subway, TIM, VIVO, Walmart, Zara, dentre outras.

No ano 2000, com foco em promover o desenvolvimento turístico e econômico da cidade, a Associação Comercial e Industrial de Uberlândia-MG (ACIUB) em parceria com a Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU) criou o *Uberlândia Convention & Visitors Bureau* (UC&VB), uma empresa sem fins lucrativos que atua na captação, geração e apoio a eventos que visam aumentar o fluxo de turistas na cidade. O UC&VB além desenvolver ações para construir uma imagem favorável da cidade tanto no país como no exterior, atua como órgão de apoio junto aos diversos setores do segmento turístico prestando apoio técnico, disponibilizando material promocional, acesso ao banco de imagens municipal, além de organizar e acompanhar visitas de familiarização e inspeção a Uberlândia. (UC&VB, 2016).

Em 2006, a Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos (AMCHAM) inicia as suas atividades em Uberlândia-MG. A *AMCHAM* é uma associação sem fins lucrativos cujo propósito é aproximar pessoas e empresas que atuam no Brasil com os Estados Unidos, promovendo e auxiliando negócios internacionais, facilitando o intercâmbio entre os países e compartilhando as melhores práticas empresariais conforme os princípios de sustentabilidade e governança corporativa. Atualmente a AMCHAM Uberlândia-MG conta com 149 empresas associadas. (AMCHAM, 2016).

Em 2009 o Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia (IE/UFU) inaugura o curso de bacharelado em Relações Internacionais com uma proposta fundada na interação de diversas áreas de conhecimento. O bacharel em Relações Internacionais deve transitar com familiaridade por temas políticos, econômicos, sociais e culturais, além de ser capaz de conduzir negociações e produzir resultados cooperativos na medida em que desenvolverá atividades com diversos agentes buscando a minimização de conflitos. Um dos responsáveis por esta realização foi o Prof. Dr. José Rubens Garlipp (ANEXO A). Atualmente o curso está

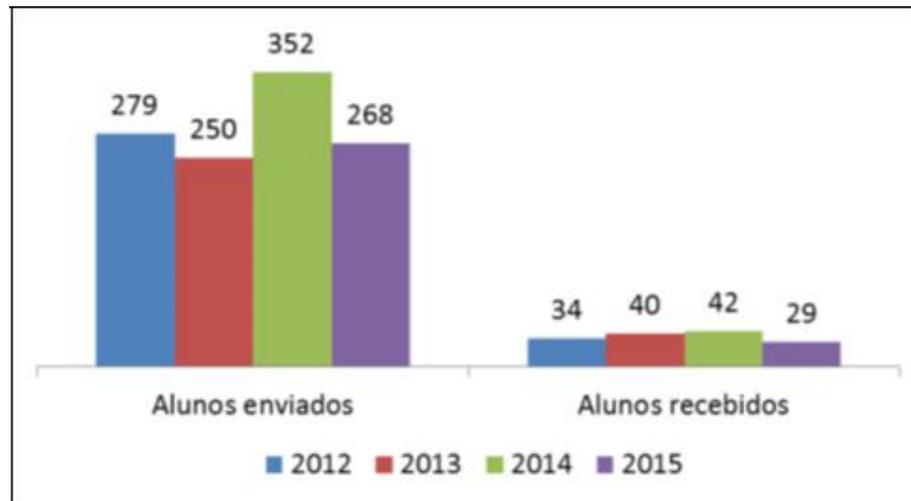
no seu oitavo ano de atividade e conta com cerca de 400 alunos matriculados. Em 2012 o Ministério da Educação (MEC) atribuiu o conceito máximo ao curso, que passou a ser reconhecido pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) como um curso de excelência. E em 2015, das 115 faculdades e universidades públicas e privadas autorizadas pelo MEC a oferecer cursos de Relações Internacionais no Brasil, o curso de Relações Internacionais da UFU ficou entre os dois melhores do país obtendo nota máxima em todos os quesitos do MEC: conceito do curso, conceito preliminar do curso e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes ENADE. (MEC, 2015).

Com relação as atividades de extensão, já no primeiro ano do curso a Prof.a. Dra. Marrielle Ferreira criou o Grupo de Estudos Uberlândia no Contexto Internacional (GEUCI), que atualmente está sob coordenação do Prof. Dr. Armado Gallo Yahn Filho. O objetivo do grupo é estruturar as pesquisas e os estudos relacionados a inserção de Uberlândia-MG no contexto internacional. No ano seguinte, em março de 2010, foi criado o Núcleo de Estudos e Pesquisa de Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia-MG (NEPRI/UFU). A ideia deste núcleo de pesquisas é envolver cada vez mais os alunos do curso de Relações Internacionais da UFU em atividades de pesquisa e extensão. (NEPRI/UFU, 2016).

Dando continuidade a evolução do programa de Relações Internacionais da UFU, em 2015 foi criado o curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia (PPGRI). O curso oferece 15 vagas por ano letivo em três linhas de pesquisa: Política Externa e Instituições Internacionais, Segurança Internacional e Economia Política Internacional. O corpo docente conta com doze professores sendo a grande maioria doutores. (PPGRI/UFU, 2016).

Uma outra atividade relevante desenvolvida pela UFU é o intercâmbio de estudantes por meio da Diretoria de Relações Internacionais e Interinstitucionais (DRI/UFU). A missão do DRI/UFU é promover e facilitar a interação da UFU com o contexto externo nacional e internacional. A UFU procura fortalecer suas relações internacionais e interinstitucionais na expectativa de que as experiências existentes se expandam, se aprimorem e sejam referência de uma universidade plural e multicultural. (DRI/UFU, 2016).

GRÁFICO 6 – Mobilidade Internacional UFU



Fonte: DRI/UFU, 2016.

Importante também registrar a introdução do curso de Graduação em Relações Internacionais na Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (ESAMC). O diferencial do curso da ESAMC é a ampla visão do ambiente de negócios internacional associada ao entendimento da gestão de negócios. A ESAMC conta com uma empresa júnior especializada em consultoria empresarial e parcerias com três universidades no exterior: Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) em Portugal, National American University (NAU) nos Estados Unidos e a Universidade de Barcelona (UB) na Espanha.

Outro evento oportuno foi a inauguração do Consulado Honorário de Portugal em Uberlândia-MG em outubro de 2016. Este consulado tem como objetivo prestar assistência à comunidade portuguesa estabelecida na região, bem como promover o desenvolvimento das relações comerciais, econômicas, culturais e científicas entre Brasil e Portugal. (DYSTAKS, 2016).

Como se percebe, até então, prevalece em Uberlândia-MG uma *paradiplomacia* não coordenada com iniciativas lideradas preponderantemente por atores não-governamentais. Mas em 2015 este panorama começa a mudar com a formação do Comitê de Internacionalização de Uberlândia. Esta iniciativa surgiu através da convergência de três contribuições principais.

A primeira veio da UFU com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Em 2015 o Prof. Dr. Yahn Filho coordenador do

GEUCI realizou a pesquisa: *A Inserção Internacional de Uberlândia: Análise da Evolução do Processo e um Cenário Prospectivo do Mesmo*. Este estudo apresenta uma análise da evolução do processo de inserção internacional de Uberlândia através de um cenário comparativo entre o desenvolvimento econômico da cidade de Campinas-SP e Uberlândia-MG. Esta pesquisa pode ser considerada a *pedra angular*⁵ do aprofundamento da discussão do tema na cidade.

Outra contribuição também veio em 2015 durante a gestão do prefeito Gilmar Machado. Com a proximidade dos Jogos Olímpicos Rio 2016, os países participantes começaram a procurar locais com infraestrutura adequada para se hospedar e realizar os últimos preparativos para os jogos. Dos contatos estabelecidos com Uberlândia-MG seis acordos de cooperação esportiva foram fechados. O primeiro e mais importante foi com a delegação da Irlanda (ANEXO B), depois vieram as delegações da Bélgica, Servia, Egito e Argélia. Tendo em vista a oportunidade de ampliar estes acordos para além da área esportiva, a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia-MG procurou outros atores públicos e privados para tratar esta questão em conjunto. Assim foi criada a *Comissão Uberlândia no Cenário Internacional*, cuja missão era formatar políticas públicas com foco no processo de internacionalização a fim de maximizar as oportunidades provindas destes acordos.

Como resultado do trabalho dessa comissão ocorreram vários eventos para difundir a cultura da internacionalização na cidade. Em julho de 2015 aconteceu o *1º Meeting de Internacionalização: Uberlândia no Contexto Internacional* (ANEXO C). Realizado através da parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia-MG, UFU, AMCHAM Uberlândia-MG e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o evento contou com a apresentação do coordenador do GEUCI Prof. Dr. Yahn Filho, do gerente regional da AMCHAM Uberlândia Daniel Silva e do coordenador da Assessoria de Relações Internacionais do Governo do Estado de Minas Gerais Rodrigo Perpétuo. Neste mesmo mês a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia-MG em parceria

⁵A pedra angular se refere a pedra fundamental utilizada nas antigas construções, caracterizada por ser a primeira a ser assentada na esquina do edifício, formando um ângulo reto entre duas paredes. A partir da pedra angular, eram definidas as colocações das outras pedras, alinhando toda a construção. A pedra angular é o elemento essencial que dá existência àquilo que se chama de fundamento da construção. (SIGNIFICADOS, 2016).

com o GEUCI e o NEPRI/UFU deram início ao processo de seleção para a contratação de estagiários e voluntários para trabalhar no relacionamento e acolhimento às delegações olímpicas na cidade (ANEXO D). Em agosto de 2015 aconteceu o *2º Meeting de RI Internacionalização de Uberlândia: Oportunidades e Desafios*. Realizado através da parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia-MG, a Assessoria de Relações Internacionais do Governo do Estado de Minas Gerais e o Consulado Geral da República da Irlanda, o evento contou com a apresentação da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), da Start Química (indústria exportadora local) e da Ilma. Sra. *Sharon Lennon* Consul Geral da Irlanda no Brasil (ANEXO E). Em outubro de 2015 foi realizado no campus Santa Mônica da UFU, o *UFU Ireland Science Day*, evento coordenado pela DRI/UFU com o objetivo de estreitar relações, ampliar o intercâmbio educacional e construir novas colaborações para pesquisas entre a UFU e as principais universidades da Irlanda (ANEXO F). Já em julho de 2016 aconteceu o *3º Meeting de RI Uberlândia: Cidade Internacional*. Realizado através da parceria entre a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia-MG e a Assessoria de Relações Internacionais do Governo do Estado de Minas Gerais, o evento contou com a apresentação do Ilmo. Sr. *Josef Smets* Embaixador da Bélgica no Brasil, da Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG), do presidente da Câmara de Comércio e Indústria Belgo-Luxemburguesa *Patrick Fidry* e da representação institucional do Porto de Antuérpia, o segundo maior porto da Europa (ANEXO G).

A terceira contribuição partiu da iniciativa privada local. Para comemorar seu aniversário de 80 anos o empresário Luiz Alberto Garcia do grupo Algar com a intenção de deixar um legado para a cidade convidou diferentes segmentos da sociedade para pensar o futuro de Uberlândia-MG tendo como ponto de chegada o ano de 2100. Sendo assim, em abril de 2015 aconteceu o Fórum Uberlândia 2100, uma parceria do grupo Algar com o Sindicato das Indústrias de Construção Civil do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (SINDUSCON/TAP). Para operacionalizar o Fórum Uberlândia 2100 foi criado em março de 2016 o Conselho de Desenvolvimento Econômico de Uberlândia 2100 (CODEN). Patrocinado pela FIEMG, o CODEN é um grupo formado por profissionais voluntários sem vinculação partidária que tem a tarefa de selecionar, analisar e dar suporte aos projetos que tenham como resultado a

promoção do desenvolvimento econômico da cidade. O trabalho desenvolvido visa envolver a sociedade civil organizada com o poder público em prol do desenvolvimento econômico sustentável de Uberlândia-MG e região. Atualmente o CODEN é formado por dezoito instituições e seu trabalho está estruturado em dez câmaras técnicas: atração de investimentos, desenvolvimento econômico, educação, sustentabilidade, mobilidade urbana, planejamento urbano, saúde pública, segurança pública, logística e inovação e integração tecnológica. (CODEN, 2016).

No decorrer de 2016 estas contribuições acabaram de alguma forma se convergindo. Em setembro de 2016 como resultado da articulação entre o SEBRAE e a *Schneider & Associados Internacional Business Consultants* (S&A IBC), foi instaurada na cidade uma *força tarefa* inicialmente composta pelo grupo ALGAR, CODEN, FIEMG, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia-MG, SEBRAE e UFU com o intuito de promover a inserção internacional da cidade. Logo em seguida, em outubro de 2016, aconteceu o *Meeting de Internacionalização: Os Mitos e as Verdades sobre o processo de internacionalização de uma marca de um setor de uma cidade*. Realizado pelo SEBRAE, o evento contou com a apresentação de Johann Schneider da S&A IBC, do diretor de cooperação internacional da Secretária Municipal de Desenvolvimento Econômico de Campinas Marcelo Schneider, e do Grupo de Dança Corpo de Belo Horizonte (ANEXO H). A *força tarefa* se aprimorou até se tornar um *comitê* passando a contar com a participação de outros atores: ACIUB, APEX, Câmara dos Dirigentes Lojistas de Uberlândia-MG (CDL Uberlândia), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (CORREIOS), ESAMC Uberlândia-MG, Faculdade de Gestão e Negócios da UFU (FAGEN), Faculdade Pitágoras de Uberlândia-MG, Faculdade Politécnica de Uberlândia-MG, GEUCI, Instituto Federal de Educação de Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Uberlândia-MG (SENAC Uberlândia), Sindicato Rural de Uberlândia-MG, UCV&B, União das Empresas do Distrito Industrial de Uberlândia-MG (UNEDI), além de consultores independentes.

Em 2017 o trabalho do Comitê de Internacionalização de Uberlândia continua avançando. Conforme reunião realizada no dia 27 de janeiro, foram definidos os grupos de trabalho que vão atuar em quatro áreas estratégicas:

a) Iniciativa Privada / Negócios:

QUADRO 9 – Área Estratégica: Negócios

Área - Objetivos estrat.	Objetivos táticos	Ações potenciais 2017
Negócios Empregos, impostos, desenvolvimento econômico, gerados	Negócios são atraídos, retidos, desenvolvidos, promovidos e facilitados	
	Exportação	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento e diagnóstico das empresas exportadoras e apontar medidas para superar barreiras, diminuir fragilidades e fortalecer atuação - Identificar setores com potencial e desenvolver programas de apoio com visão de curto, médio e longo prazo
	Importação	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento e diagnóstico das empresas importadoras e apontar medidas para facilitar negócios - Identificar empresas que importam indiretamente (compram de importadores) e apoiar para importarem diretamente (ganho de margem, independência, competência local, etc.)
	Atração de investimento estrangeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento de empresas de capital estrangeiro, verificar planos futuros e estudar como tomam decisões para investimentos - Mapeamento das cadeias de valor dos setores estratégicos, identificar desafios e oportunidades específicas e criar programa para buscar e atrair empresas de forma direcionada para complementarem a cadeia >> product space - Identificar condições gerais (impostos, infra, MdO, qualidade de vida, etc.) para atrair investimentos específicos e criar programas para prover condições, articuladas com governo e instituições
	Competitividade Internacional	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear e diagnosticar setores que sofrem com invasão de concorrência internacional e propor medidas para fortalecer
	Atração de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar temáticas e/ou eventos em sintonia com os setores prioritários e elaborar plano de ação

Fonte: Comitê de Internacionalização de Uberlândia, 2017.

b) Academia / Educação:

QUADRO 10 – Área Estratégica: Educação

Área - Objetivos estrat.	Objetivos táticos	Ações potenciais 2017
Academia/Educação Conhecimento gerado, MdO qualificada	MdO qualificada é preparada e está disponível	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de necessidades de competências nas empresas dos setores estratégicos (protagonistas e ambiência) para identificar gaps nas formações técnicas e superiores - Elaborar plano integrado de desenvolvimento de competências para internacionalização > UBERLÂNDIA – Competência global 2020
	Pesquisas para apoiar o desenvolvimento da competitividade	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento das pesquisas em andamento e das necessidades e interesses do setor empresarial > análise cruzada, identificação de gaps e elaboração de plano de desenvolvimento de conhecimento de ponta > UBERLÂNDIA – Conhecimento global 2030
	Cooperações internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento detalhado e análise de cooperações existentes e proposição de novas cooperações com base em gaps e oportunidades identificadas nos mapeamentos setoriais
	Intercâmbios de professores e alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento detalhado e análise de intercâmbios existentes e proposição de novas linhas com base em gaps e oportunidades identificadas nos mapeamentos setoriais

Fonte: Comitê de Internacionalização de Uberlândia, 2017.

c) Governo / Investimento e Cooperação:

QUADRO 11 – Área Estratégica: Investimento e Cooperação

Área - Objetivos estrat.	Objetivos táticos	Ações potenciais 2017
Governo Condições criadas, cooperações realizadas	Condições são criadas para que a iniciativa privada possa incrementar os negócios internacionais	- Com base nos mapeamentos setoriais, elaborar programas de facilitação direcionados aos setores estratégicos, incluindo incentivos, facilitação administrativa, melhoria de infraestrutura, entre outros - Levantar condições da ambiência e criar programas para suprir gaps
	Cooperações internacionais são realizadas e mantidas ativamente	- Análise das cooperações existentes e proposição de novas cooperações com base nos gaps e oportunidades - Elaborar plano de trabalho de promoção junto a câmaras de comércio, etc.
	A imagem da cidade é promovida	- Elaborar plano de comunicação

Fonte: Comitê de Internacionalização de Uberlândia, 2017.

d) Sociedade / Ambiente local:

QUADRO 12 – Área Estratégica: Ambiente local

Área - Objetivos estrat.	Objetivos táticos	Ações potenciais 2017
Sociedade Abertura ao mundo, receptividade, qualificação (idiomas), renda, qualidade de vida	Mais pessoas falam pelo menos um idioma estrangeiro (inglês ou espanhol)	- Levantar nível de capacidade de falar idiomas dos profissionais nos setores estratégicos e população em geral - Criar plano para incentivar mais ensino de idiomas em escolas específicas e públicas e privadas de segundo grau e promover intercâmbios
	A população tem mais conhecimento sobre atualidades e cultura no mundo e conexões internacionais das empresas e instituições da cidade	- Levantamento das conexões internacionais da população (além das empresas e instituições) - Promover/estimular eventos e ações culturais e de negócios internacionais, além das internacionalização de produtos culturais - Apoiar produção e disseminação de conteúdos sobre atividades internacionais - Criar programas de disseminação da atuação internacional da cidade nas escolas e faculdades e junto à população em geral (eventos de apresentação, visitas técnicas, etc.)
	A população tem um senso de pertencimento e orgulho de sua origem ao mesmo tempo em que se abre para o mundo	- Criar programa de identificação e pertencimento
	A população demonstra abertura e receptividade para pessoas de outras culturas	- Estimular programas de intercâmbio

Fonte: Comitê de Internacionalização de Uberlândia, 2017

Com a posse do Prefeito Odelmo Leão em 2017, o atual diretor do CODEN Dilson Dalpiaz foi indicado para assumir a Secretária Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo que acabou se tornando a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Turismo. Este episódio tende a trazer mais expressão ao Comitê de Internacionalização de Uberlândia-MG.

5.2 Cenários Prospectivos

A metodologia de construção de cenários fundamenta-se na *atitude prospectiva*. Na concepção do filósofo francês *Gastón Berger*, considerado o pai da prospectiva estratégica, o futuro deve ser visto de outra forma: através de um olhar para longe considerando o longo prazo, observando todas as possíveis interações e influências de maneira ampliada, buscando maior aprofundamento para identificar fatores e tendências importantes, levando em conta eventuais riscos pois visões de horizontes distantes podem mudar os planos atuais e o mais importante, compreender o *ser humano* como o principal agente capaz de modificar o futuro. (BERGER, 1964).

Para Berger (1964) traçar os possíveis *cenários futuros* é uma forma de em tempo hábil definir um caminho a ser seguido para atingir um objetivo ou enfrentar uma adversidade. Não se trata de observar o futuro a partir do presente, mas observar o presente a partir do futuro. Conhecer quais serão os futuros possíveis, permite tomar decisões no presente considerando o amanhã que se pretende alcançar. Os fins devem ser colocados como prioridade antes de se definir quais os meios para alcançá-los. Cabe ressaltar que os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro, e sim estudar as diversas possibilidades de futuros.

Em face ao futuro, de acordo com Godet (2000), as pessoas podem escolher quatro atitudes:

- a) *Passividade*: sofrer a mudança;
- b) *Reatividade*: agir na urgência;
- c) *Pré-atividade*: preparar-se para as mudanças previsíveis;
- d) *Pró-atividade*: agir para provocar as mudanças desejadas.

Para o autor a prospectiva como a antecipação a serviço da ação é a combinação das três atitudes consideradas ativas: reação, pré-atividade e pró-atividade. Dado que a ação sem finalidade não tem sentido e a antecipação necessariamente suscita a ação, a prospectiva e a estratégia são indissociáveis. Daí a expressão: *prospectiva estratégica*.

Prospecção é a antecipação; o estudo das mudanças possíveis e desejáveis. Estratégia é a preparação para a tomada de decisões que deixem a organização apta a mudanças esperadas (pré-ação) e provoque mudanças desejadas (pró-ação). (GODET, 2000, p.8).

Godet (2000) fundamenta a sua argumentação a partir de cinco ideias-chaves:

- a) A primeira ideia indica que o mundo muda mas os problemas se mantêm. Os homens conservam ao longo do tempo semelhanças de comportamento que os levam quando em situações congêneres a reagir de forma parecida e portanto previsível;
- b) A segunda ideia pressupõe que o futuro é fruto do acaso, da necessidade e da vontade. O mundo real é muito complexo para que possa ser representado em uma equação matemática e a consideração de rupturas constitui um dos principais fundamentos da prospectiva. Como consequência, a identificação dos futuros possíveis através do método dos cenários permite detectar essas potenciais rupturas e os caminhos que conduzem até elas. Os parâmetros destas rupturas constituem as variáveis chave da análise prospectiva;
- c) A terceira ideia é contrária a *complicação do complexo*. Ou seja, propõe que não são necessários instrumentos complexos para compreender a complexidade do real. Nunca haverá modelos perfeitos, apenas os que mais se aproximam da realidade. E o melhor será aquele que para uma dada aproximação representa de forma mais simples e objetiva os dados da observação;
- d) A quarta ideia propõe tratar as *boas questões* e desconfiar das *ideias preconcebidas*. Não há uma boa resposta para uma má questão, muitas vezes focar determinados problemas acabam por esconder outros. Além disso, as ideias preconcebidas, sobretudo aquelas que estão na moda, devem ser olhadas com muito critério pois se tornam frequentes fontes de erros de análise. Um dos princípios da prospectiva consiste em permitir a expressão de ideias inovadoras que podem divergir das ideias tradicionais;
- e) Por fim, a quinta ideia sugere a antecipação à ação via apropriação. A visão global é necessária para a ação local e cada ator deve compreender o

sentido das suas ações. Ou seja, situá-las no contexto no qual estão inseridos. A motivação interna e estratégia externa são objetivos indissociáveis que não podem ser atingidos separadamente. A reflexão prospectiva coletiva sobre as ameaças e oportunidades no cenário externo é o que confere conteúdo à mobilização e permite a apropriação da estratégia.

A partir da prospecção são concebidos novos rumos de desenvolvimento, inovações tecnológicas e planos de antecipação de impactos, que podem indicar novas necessidades e oportunidades. A prospecção acrescenta mais inteligência antecipatória no processo de tomada de decisão, apoia o gerenciamento de riscos e orienta a designação de prioridades, sendo uma importante ferramenta para lidar com a incerteza possibilitando uma atitude proativa ou uma rápida adaptação. Os instrumentos da prospectiva não têm a pretensão de aprofundar cálculos matemáticos assim como na maioria dos métodos das ciências exatas. Os cenários embora menos formalizados que os modelos quantitativos, permitem uma melhor aproximação de uma realidade complexa. Para isso, é fundamental a competência do *prospectivista*⁶ principalmente no que se refere a dons naturais particulares como intuição e bom senso. (GODET, 2000).

5.3 A Prospectiva Estratégica de Michel Godet

O modelo escolhido para a construção deste cenário é a *Prospectiva Estratégica* de *Michel Godet*. A princípio esta escolha se deu porque Godet inovou ao ser o primeiro pesquisador a adequar o modelo de cenários prospectivos desenvolvido pela força aérea americana durante a Segunda Guerra Mundial em um modelo aplicável em diversos setores da gestão pública e da iniciativa privada. Hoje em dia, são inúmeras as grandes organizações e governos que elaboraram seus planos estratégicos com base em seu modelo de cenário prospectivo. Outro fator crucial para esta escolha, é que apesar do modelo possuir uma sólida lógica intrínseca, é possível pular algumas etapas sem maiores prejuízos, pois ele segue um princípio modular

⁶ Prospectivista é um termo utilizado para representar o profissional ou pesquisador que utiliza o método de cenários prospectivos como instrumento de análise de tendências futuras.

onde cada etapa tem vida própria e pode ser tratada sem depender necessariamente das outras. Enfim, a última razão é que Godet (2000) reconhece o *tempo* como um dos principais limites de seu modelo, visto que sua execução restrita demandaria cerca de doze a dezoito meses dos quais a metade são destinados à construção da base, identificação das variáveis essenciais e análise da estratégia dos atores. Neste sentido, sua orientação é concentrar nos módulos mais importantes para atender as expectativas de prazo disponíveis.

Para Godet (2000) *cenário* é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura. O *cenário* não é a realidade futura, mas um meio de representá-la com o objetivo de nortear a ação presente tendo em vista os futuros possíveis e desejáveis. Os cenários são fundamentais para orientar as decisões estratégicas, pois indicam o melhor caminho para ser o primeiro a alcançar as *vantagens competitivas*. Desta forma, o autor associa o estudo prospectivo à *gestão estratégica*.

Seu modelo de construção de cenários tem quatro propósitos centrais:

- a) *Identificar as variáveis chave*: os pontos que devem ser estudados prioritariamente através de uma análise explicativa completa de todas as variáveis que caracterizam o sistema;
- b) *Analisar a estratégia dos atores essenciais*: distinguir a partir das *variáveis chave* identificadas quais atores têm poder de influência sobre elas.
- c) *Analisar o jogo dos atores*: definir quais são os seus objetivos e os meios disponíveis para alcançá-los, analisar as suas relações e identificar quão são as possíveis convergências e divergências entre eles.
- d) *Descrever os cenários*: representar a evolução do sistema estudado, a partir da trajetória mais provável das variáveis chaves, utilizando os jogos de hipóteses sobre o comportamento dos atores.

O autor afirma ainda que o seu método deve ser executado da maneira mais clara possível, tentando reduzir os aspectos subjetivos, facilitando os processos de comunicação e organizando a reflexão coletiva, tendo em vista que os resultados devem ser assimilados com facilidade, para que os assim chamados *estudos do futuro*, como uma atividade antecipatória, resultem em uma ação estratégica no presente.

5.3.1 Identificação do Problema e Delimitação do Sistema

A primeira etapa do modelo de *Godet* (2000) consiste em determinar o sistema que se pretende tratar, qual o método a ser seguido e as ferramentas a serem utilizadas. Os desafios futuros identificados devem ser traduzidos em objetivos para descobrir quais das ações atuais parecem inconsistentes e quais desafios necessitam de novas abordagens.

Como resultado destas análises os seguintes itens devem ser respondidos:

- a) *Nome do projeto*: indica o plano de trabalho e o objeto de estudo. Neste caso, *Cenário Prospectivo: A Inserção Internacional de Uberlândia-MG, o Maior Polo Atacadista Distribuidor da América Latina*;
- b) *Tema*: indica a questão principal que se deseja saber, ou seja, qual a pergunta sem resposta sobre o futuro. Neste caso, como a participação do setor atacadista distribuidor pode fortalecer o processo de inserção internacional de Uberlândia-MG;
- c) *Horizonte Temporal*: qual o período de tempo coberto pelo projeto. Neste caso, o horizonte temporal do cenário contempla o ano de 2025;
- d) *Lugar*: qual a abrangência geográfica do tema (municipal, estadual, regional, nacional ou global). Neste caso, por se tratar de internacionalização de cidades, conforme os conceitos da *governança multinível*, o assunto é tratado em todas as esferas com vistas ao internacional;
- e) *Destinatário*: a quem é destinado o trabalho. Ao município de Uberlândia-MG, ao setor atacadista distribuidor local, a Universidade Federal de Uberlândia, ao universo acadêmico em geral e a todos que tenham interesse pelo tema;
- f) *Finalidade*: qual a utilidade do estudo para os destinatários em questão. Neste caso, apontar caminhos para a inserção internacional de Uberlândia-MG;
- g) *Prazo de Produção*: é o tempo disponível para se desenvolver o cenário. Neste caso, o prazo disponível foi de 12 meses, com a entrega programada para fevereiro de 2017;

- h) *Aspectos Fundamentais do Assunto*: são os tópicos relacionados com a questão principal que compõem o quadro de trabalho. Neste caso, será detalhado posteriormente;
- i) *Aspectos Fundamentais Conhecidos*: é o levantamento do que já existe de informação disponível na área para a execução do trabalho. Neste caso, também será detalhado posteriormente;
- j) *Aspectos Fundamentais a Encontrar*: encontrar o que ainda falta para completar o *quadro de trabalho*. Neste caso, novamente será detalhado posteriormente;
- k) *Recursos necessários*: definir a planilha de custos levantando quais os recursos necessários para o projeto, o que inclui gastos com consultoria, pesquisa de opinião, contratação de especialistas, aquisição de livros, revistas e artigos, despesas de viagem, materiais diversos, dentre outros. Neste caso, não se aplica;
- l) *Responsável*: é o nome do responsável e da equipe envolvida, bem como a respectiva distribuição de responsabilidades. Neste caso, o responsável é o autor da dissertação Rodrigo Freitas de Oliveira mestrando do PPGRI/UFU, com a orientação do Prof. Dr. Yahn Filho;
- m) Cronograma de trabalho: é a especificação do cronograma de trabalho. Neste caso, está especificado no ANEXO I.

5.3.2 Análise Estrutural

A segunda etapa do modelo de Godet (2000) é a *Análise Estrutural*, que visa reconhecer as variáveis que agem no sistema, como elas interagem, qual o grau de dependência entre elas e quais são consideradas primordiais para a evolução do sistema. Seu objetivo é revelar a estrutura das relações entre as variáveis que caracterizam o sistema.

5.3.2.1 Recenseamento das Variáveis

A primeira fase desta etapa é o recenseamento das variáveis, que consiste em identificar e listar todas as variáveis envolvidas, sejam elas internas ou externas. Esta lista é a base para toda a análise prospectiva do projeto. Para a construção desta lista de variáveis Godet (2000) sugere uma pesquisa exaustiva sem excluir nenhum tipo de fonte de informações, inclusive as entrevistas informais não diretivas com atores do sistema estudado. Na sequência, é necessário detalhar cada variável descrevendo sua definição, sua evolução, sua posição atual, bem como suas tendências de rupturas futuras. Além de facilitar o controle das análises e a identificação das relações entre elas, esta atividade garante a formação de uma base de dados consistente e indispensável para a construção de um cenário que tenha credibilidade, respeitando os preceitos da pertinência, coerência, verossimilhança, importância e transparência. (GODET, 2000).

A partir de um levantamento inicial, as variáveis que se relacionaram com os objetivos apresentados foram:

- a) *Localização Geográfica Estratégica (V1)*: Localização geográfica é o termo utilizado para designar através de coordenadas cartesianas o local de um determinado ponto na superfície terrestre. Uberlândia-MG possui uma localização estratégica, pois situa-se próxima dos maiores e mais importantes centros industriais e comerciais do país. Sua posição proporciona um excelente local para a distribuição de produtos e serviços alcançando cerca de dois terços do mercado consumidor nacional em um raio de 600 km (UBERLANDIA, 2016b);

MAPA 3 – Localização Estratégica de Uberlândia



Fonte: IBGE, 2016b (editado pelo autor).

- b) *Modernização da Infraestrutura do Transporte Rodoviário (V2)*: A Infraestrutura de Transporte Rodoviário se refere à qualidade da estrutura física instalada e às atividades de construção, manutenção e recuperação de vias rodoviárias. O nodal rodoviário de Uberlândia é privilegiado pois possui um sistema de entroncamento de rodovias federais que segue para todas as regiões do país. A BR-050 liga à Brasília-DF ao porto de Santos-SP, passando pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Distrito Federal. Esta rodovia é considerada uma das principais rodovias do país, pois liga a capital federal à maior região metropolitana do país. A BR-365 liga a região Nordeste à região Centro Oeste. Partindo de Montes Claros-MG, esta rodovia passa por Uberlândia-MG, chega na BR-364 na divisa dos estados de Minas Gerais e Goiás e segue rumo ao Mato Grosso. Ela

também cruza com outras duas importantes rodovias federais: a BR-040 e a BR-354. A BR-452 começa em Rio Verde-GO e acaba em Araxá-MG, ligando Uberlândia à rodovia BR-262 que vai para Belo Horizonte-MG. Por fim, a BR-497 liga Uberlândia-MG com a cidade de Paranaíba-MS no Centro Oeste do país. Segundo um estudo realizado em 2015 pela Confederação Nacional do Transporte (CNT) para avaliar as condições das rodovias do país, quatro rodovias federais que cortam a região foram consideradas como tendo boas condições de tráfego. O estudo analisa o estado geral da pista, a qualidade do pavimento, a sinalização e geometria dos trechos, se a pista é simples ou dupla, se tem acostamento e quais as condições dele, assim por diante. As BR-153, BR-365 e BR-050 que ligam o Triângulo Mineiro com os estados de Goiás e São Paulo receberam a nota regular no quesito geometria, mas por serem avaliadas como ótimo e bom nos demais critérios, o desempenho geral foi considerado bom. A BR-452 foi considerada ótima no critério pavimento e nos demais boa. Já a rodovia estadual MG-223 foi regular nos quatro pontos analisados. A BR-497 teve avaliação regular em três critérios, enquanto que o resultado em geometria foi péssimo, o motivo está no seu acostamento precário (CNT, 2015). Como se observa, o resultado geral não é ruim, mas ainda precisa de ajustes: melhorar a qualidade das faixas de rodagem, acertar os acostamentos, adequar a iluminação e a sinalização, aumentar a segurança, ampliar e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e principalmente, implementar a duplicação dos trechos estratégicos que interligam Uberlândia-MG com Goiânia-GO (BR-153 e BR-452), Uberlândia-MG com Brasília-DF (BR-050), Uberlândia-MG com Campo Grande-MS (BR-497), Uberlândia-MG com Belo Horizonte-MG (BR-262 e BR-452) e Uberlândia-MG com Montes Claros-MG (BR-365, BR-040 e BR-354);

MAPA 4 – Entroncamento de Rodovias em Uberlândia



Fonte: DER/MG, 2015

- c) *Expansão da Infraestrutura do Transporte Ferroviário (V3)*: A Infraestrutura de Transporte Ferroviário se refere à qualidade da estrutura física instalada e às atividades de construção, manutenção e recuperação de vias ferroviárias. Ainda que a região tenha recebido um impulso fundamental com a chegada da *Cia. Mogiana de Estradas de Ferro* na primeira metade do séc. XX, assim como em todo o país, o investimento neste modal foi preterido com relação ao transporte rodoviário na região. Atualmente, a Ferrovias Centro-Atlântica (FCA), empresa controlada pela *holding* VLI, atua na cidade realizando o transporte de minérios e grãos. Nos próximos anos está previsto o investimento de R\$ 91 bilhões em dez mil quilômetros de ferrovias através de parcerias do Governo Federal com a iniciativa privada através de PPP. Dentre os trechos contemplados pelo Programa Brasileiro de Investimentos em Logística (PIL) está construção do tramo ferroviário entre Uberlândia-MG e Diamantino-MS com extensão de 1.094 Km e investimento de cerca de seis milhões de reais (CNT, 2013). Priorizar esta obra dentro do PIL é de fundamental importância para a cidade;

MAPA 5 – Mapa da Malha Ferroviária da FCA



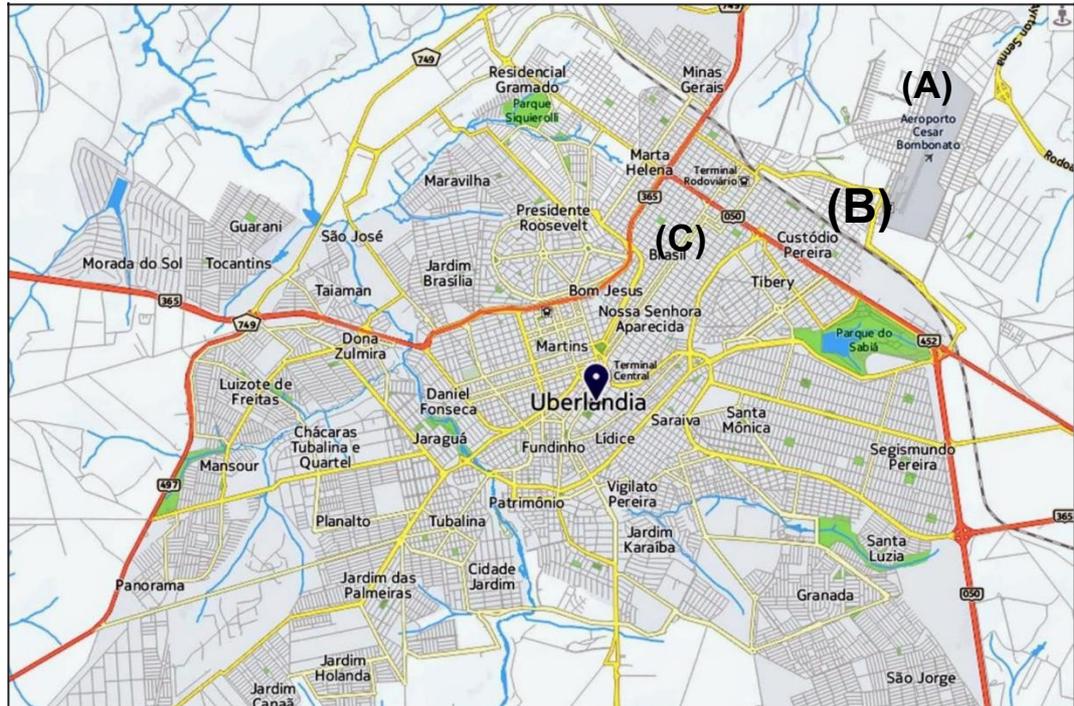
Fonte: FCA, 2016 (editado pelo autor)

- d) *Conversão do Aeroporto de Uberlândia-MG em Aeroporto Internacional de Cargas (V4):* Atualmente o Aeroporto Tenente Coronel Aviador César Bombonato é o segundo maior do estado e o 29º do país movimentando cerca de 1,16 milhões de passageiros em 2015. Após a concessão do aeroporto de Confins à iniciativa privada, ele se tornou o maior terminal administrado pela Infraero no estado de Minas Gerais, com capacidade para atender 2,4 milhões de passageiros por ano (INFRAERO, 2016). Mas com relação ao transporte de cargas seu potencial é muito pouco aproveitado. No estado, além do aeroporto de Confins, apenas os aeroportos de Montes Claros, Uberaba e Uberlândia operam com o transporte de cargas. E tendo em vista a estrutura de logística da cidade, o Porto Seco do Cerrado e o Entrepasto da Zona Franca de Manaus, Uberlândia-MG acaba levando vantagem com relação as outras cidades para receber este investimento no estado. Com relação ao Programa de Aviação Regional (PAR), é importante alertar que as cidades de Ribeirão Preto-SP e Anápolis-GO também tem projetos para a construção de UM aeroporto de carga internacional com vistas a se tornar o polo regional de cargas aéreas na região central do Brasil (EBC, 2014). Desta forma, é fundamental que o Governo de Minas

Gerais trabalhe junto a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO), a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Secretaria de Aviação Civil (SAC), para garantir que este investimento venha para a cidade para facilitar o fluxo de comércio com o exterior e reduzir a dependência do transporte rodoviário de longa distância. Outro ponto de atenção é o programa de concessão de aeroportos do Governo Federal, que através de PPP pode viabilizar a realização dos investimentos necessários para a adequação da infraestrutura aeroportuária de Uberlândia-MG;

- e) *Construção de Modais de Integração de Transporte (V5)*: Trata da edificação de estruturas de interligação entre os modais rodoviário, ferroviário e aéreo para otimizar a operação logística local. A logística multimodal e intermodal atende de forma mais eficiente operações de transporte complexas que cobrem grandes distâncias, especialmente no Brasil país de dimensões continentais com gargalos no sistema portuário, corredores fluviais limitados e malha ferroviária escassa. Atualmente, apenas a FCA possui uma estrutura de integração multimodal rodoferroviário para o transporte de *commodities* agrícolas na cidade de Araguari-MG que fica a cerca de 28 Km de Uberlândia-MG (VLI, 2016). Para ilustrar melhor esta oportunidade, conforme o mapa a seguir, o aeroporto de Uberlândia (A) fica localizado ao lado da linha ferroviária da FCA (B) e do entroncamento da BR 050 com a BR 365 (C), pontos de acesso aos principais centros econômicos do país;

MAPA 6 – Entroncamento Aeroporto, Ferrovia e Rodovias em Uberlândia



Fonte: UBERLÂNDIA, 2016c (editado pelo autor).

- f) *Desenvolvimento contínuo do know-how da cadeia de logística de distribuição da cidade (V6):* A *logística* é a parte do gerenciamento da *cadeia de abastecimento* que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Este processo envolve diversas atividades como coleta, transporte, transbordo, armazenagem, movimentação, fracionamento, distribuição, dentre outros. E necessita de uma infraestrutura complexa que envolve sistemas de gerenciamento e controle de alta tecnologia, dispositivos de rastreamento de cargas e veículos, equipamentos de comunicação e segurança, redes de armazéns e galpões equipados e informatizados, mão de obra qualificada, dentre outros. Considerada a Capital Nacional da Logística, Uberlândia-MG possui um *know-how* de logística de distribuição reconhecido internacionalmente (CORREIO, 2016a). Infelizmente, este *know-how* está concentrado nas grandes empresas do setor, suscitando a oportunidade de realizar o intercâmbio de melhores práticas (*benchmark*) para beneficiar as pequenas e médias empresas do setor fortalecendo o *cluster regional*. Outro

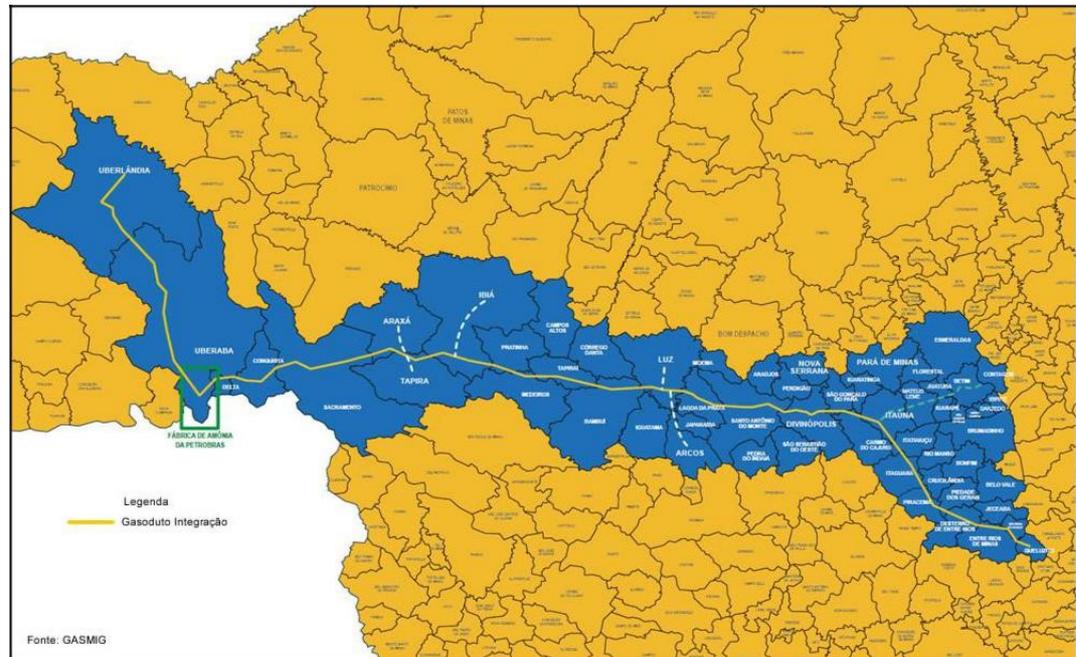
ponto fundamental deste processo é a ampliação das vagas nos cursos técnicos e a promoção do desenvolvimento contínuo do programa acadêmico das instituições de ensino superior da cidade, que qualificam a mão obra para o setor;

- g) *Ampliação da infraestrutura do setor de telecomunicações (V7)*: As redes de telecomunicações são compostas pelos equipamentos de rede, pelas redes de transmissão e pelos sistemas de gerenciamento. Uma rede de telecomunicações se divide em várias sub-redes que provêm serviços de telefone fixo comutado, comunicação móvel, TV por assinatura, acesso fixo à Internet banda larga. Uberlândia possui uma moderna rede de telecomunicações com atuação de uma grande empresa local a Algar Telecom, eleita em 2016 a empresa mais inovadora do Brasil segundo a revista Valor Econômico e a mais sustentável pelo quarto ano consecutivo pelo Guia Exame Sustentabilidade (ALGAR, 2016). Apesar do grande sucesso empresarial do grupo Algar e da entrada de outras operadoras no mercado a cidade ainda possui alguns gargalos, particularmente no que se refere a Internet Banda Larga, tornando imprescindível a continuidade dos projetos de expansão da capacidade instalada principalmente na zona rural e nas rodovias da região. (ABRANET, 2016);
- h) *Ampliação da infraestrutura do setor elétrico (V8)*: A Infraestrutura de energia elétrica é composta basicamente por estruturas de geração e pelas redes de transmissão e distribuição de energia elétrica. A empresa que atua na região é a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) considerada a maior empresa integrada do setor de energia elétrica do país (CEMIG, 2016). Nos últimos anos foram feitos investimentos na cidade que aumentam a capacidade instalada para 300 MVA, capaz de suprir o consumo de uma cidade com 1 milhão de habitantes Mas apesar da boa infraestrutura doméstica disponível, o Distrito Industrial ainda apresenta problemas com apagões, além de não possui capacidade instalada necessária para atender a instalação de grandes empresas (CORREIO, 2012);

- i) *Ampliação da infraestrutura de abastecimento de água e esgoto (V9)*: Uma rede de abastecimento de água é um sistema complexo projetado com componentes hidrológicos e hidráulicos que atuam desde coleta até a distribuição de água tratada para o consumidor. Já o tratamento de esgoto tem por objetivo acelerar o processo de purificação da água antes de ser devolvida ao meio ambiente ou reutilizada (DMAE, 2016). A infraestrutura de água e esgoto em Uberlândia é de boa qualidade, tanto que em 2013 o Departamento Municipal de Água e Esgoto (DMAE) foi eleita pela segunda vez consecutiva a cidade com melhor saneamento básico do país segundo o Instituto Trata Brasil. Porém, nos últimos anos, devido à falta de investimentos e manutenção adequada, o sistema vem enfrentando diversos problemas. Como exemplo o caso do Ação Civil Pública proposta pela 3ª Promotoria de Justiça de Uberlândia que determinou que o DMAE melhore a qualidade da água fornecida a moradores do bairro Santa Mônica (G1, 2016). Outro ponto de atenção é o acompanhamento do andamento das obras da de captação do reservatório do Sistema Capim Branco, cuja expectativa é atingir a capacidade de abastecer uma população de 1,5 milhões de habitantes (CORREIO, 2015);
- j) *Adequação da matriz de abastecimento de combustíveis com a introdução do gás natural (V10)*: Uberlândia possui um terminal terrestre da Petrobrás abastecido pelo Oleoduto São Paulo-Brasília (OSBRA) que funciona como entreposto para os diferentes modais de transportes, armazenamento e distribuição de óleo diesel, gasolina, gás liquefeito de petróleo (GLP) e biodiesel para toda a região (TRANSPETRO, 2015). Mas a cidade ainda não conta com o de abastecimento de gás natural. Com relação a esta questão no passado duas oportunidades foram levantadas. A primeira seria a instalação de um ramal do Gasoduto Bolívia-Brasil (GASBOL) na cidade. A segunda seria a construção gasoduto NOVOGÁS-OESTE realizado pelo Governo de Minas através da GASMIG para abastecer a planta de amônia que deveria ser construída em Uberaba-MG. Infelizmente atualmente ambos projetos se encontram arquivados devido a atual conjuntura econômica do país. A introdução do abastecimento de gás natural na cidade

revitalizaria a matriz energética do setor industrial da cidade propiciando a captação de mais investimentos. (G1, 2015).

MAPA 7 – Projeto Integração do gasoduto NOVOGÁS OESTE



Fonte: GASMIG, 2016

- k) *Impactos da atual crise econômica:* (V11): Assim como em 2015 (-3,8%), a economia brasileira encolheu em 2016 (-3,49%) totalizando sete trimestres seguidos de queda do PIB (IBGE, 2016). Essa performance econômica gerou graves consequências, como o fechamento de empresas, perda de milhões de vagas de emprego formal, queda da renda média, redução do consumo e do poder de compra, inflação elevada, crise de confiança no setor produtivo, assim por diante. As projeções para a economia brasileira em 2017 preveem um leve crescimento do PIB de cerca de 0,5%, redução da inflação de 6,4% para 4,8% e um acréscimo da entrada de investimento estrangeiro de US\$ 67,16 bilhões para US\$ 70 bilhões (G1, 2016b). Com o argumento de combater esta crise, o governo conseguiu a aprovação do projeto de emenda da Constituição Federal 241 conhecido popularmente como a PEC dos gastos, atrelando a despesa anual da União ao que foi gasto no ano anterior mais a correção da inflação nos próximos 20 anos.

Dificultando ainda mais a captação de novos investimentos federais, mesmo aqueles realizados através de PPP (G1, 2016c). Já a crise no estado de Minas Gerais é tão grave que no mês de dezembro de 2016 foi publicado no Diário Oficial de Minas Gerais o decreto de declaração de calamidade financeira do estado. A calamidade é decretada em situações graves onde os governos avaliam enfrentar situações extremas que podem colocar sua população em risco. Para se ter uma ideia, o déficit total do estado chega a cerca de R\$ 14 bilhões (VALOR, 2016). O que temporariamente inviabiliza qualquer tipo de investimentos e incentivos por parte do governo do estado no município;

- I) *Performance da economia do município (V12)*: Atualmente Uberlândia possui o segundo maior PIB do estado de Minas Gerais, o sétimo maior entre as cidades do interior do país e ocupa a 21ª posição no ranking nacional ficando à frente de dezesseis capitais (UBERLÂNDIA, 2016). Nos últimos anos o município vem realizando taxas de crescimento significativas. Observando a participação do PIB do município de Uberlândia-MG, em relação a mesorregião TMAP, ao estado de Minas Gerais e ao país, observa-se que a economia local também ampliou sua participação frente às economias nas quais está inserida (Figura 5). Mas nos últimos anos, com a crise econômica o município também passou a enfrentar problemas. Assim como o estado de Minas Gerais, no dia seis de janeiro de 2017 foi publicado no Diário Oficial do Município o decreto que instaura estado de calamidade financeira em Uberlândia. Segundo o atual prefeito Odelmo Leão a atual situação financeira é preocupante, pois o município acumula uma dívida superior a R\$ 390 milhões incluindo contratos não empenhados pela antiga administração (G1, 2017). Por outro lado, mesmo com esta crise, Uberlândia-MG segue recebendo investimentos em diversos setores. Pelo menos onze investimentos foram anunciados recentemente na cidade. (CORREIO, 2017).

QUADRO 13 – Investimentos Previstos para Uberlândia em 2017

NOVOS INVESTIMENTOS EM UBERLÂNDIA (2017)	
Expansão Colégio Nacional	R\$ 1 MI
Casa Garcia	R\$ 11 MI
Centro Comercial bairro Planalto	R\$ 20 MI
Centro Comercial bairro Martins	R\$ 20 MI
ME-LE	R\$ 30 MI
Torre UMC	R\$ 54 MI
Pátio Vinhedos	R\$ 60 MI
Granja Marileusa 2ª Fase	não divulgado
MAP Mall	não divulgado
Alphaville Granja Marileusa	não divulgado
Hotel IBIS Budget	não divulgado

Fonte: CORREIO, 2017

m) *Volume de importação e exportação do município (V13)*: Conforme dados divulgados pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), em 2016 o Brasil obteve o melhor resultado da balança comercial em toda a série histórica iniciada em 1989. Mas é importante salientar que as exportações e as importações caíram -3,18% com relação a 2015. O superávit só foi possível porque as importações caíram ainda mais -19,78%. A previsão do MDIC para 2017 é de um superávit semelhante ao de 2016 mas com aumento no volume das exportações e nas importações. No entanto, esse resultado depende de fatores como o aumento da safra de grãos, da melhora no preço das commodities minerais, do ajuste no preço das commodities agrícolas e também do crescimento da economia mundial. Minas Gerais aumentou sua participação nas exportações nacionais passando de 11,8% para 12,3%. Também aumentou sua participação nas importações, que passaram de 4,9% para 5,4% do total nacional. A China se mantém como o principal destino das exportações mineiras

representando 32,7% do total, depois vem Estados Unidos com participação de 7,5%, Argentina com 5,8%, Japão com 4,9% e Alemanha com 4,0%. Os principais produtos da pauta exportadora mineira são: minérios de ferro com 31,6% de representação; máquinas e instrumentos mecânicos com 21,7%; ferro-ligas, ferro fundido e seus produtos com 12,5%; café com 12,0%; máquinas e aparelhos elétricos com 11,3%; automóveis, peças e acessórios com 9,5%; soja com 7,8%; ouro e pedras preciosas com 5,6%; adubos e fertilizantes com 5,6%; e combustíveis e óleos minerais com 6,9%. Uberlândia-MG como visto anteriormente é um polo exportador regional. Sua pauta se concentra na exportação da soja e derivados, cítricos, carnes e alimentos processados, o que representa uma grande oportunidade de incluir em sua pauta de exportação produtos com maior valor agregado relacionados a tecnologia e serviços. (MIDC, 2016).

QUADRO 14 – Balança Comercial Brasileira

Secretaria de Comércio Exterior		BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA			EXPORTAÇÃO, IMPORTAÇÃO, SALDO E CORRENTE DE COMÉRCIO			BCB001
US\$ FOB								
DEZEMBRO								
ANO	EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	SALDO	CORRENTE DE COMÉRCIO	VARIÇÃO % RELATIVA SOBRE ANO ANTERIOR			
					EXPORTAÇÃO	IMPORTAÇÃO	CORRENTE DE COMÉRCIO	
1997	4.534.287.266	5.299.068.496	-764.781.230	9.833.355.762	—	—	—	
1998	3.943.986.895	4.454.722.168	-510.735.273	8.398.709.063	-13,02	-15,93	-14,59	
1999	4.674.321.127	4.448.963.776	225.357.351	9.123.284.903	18,52	-0,13	8,63	
2000	4.662.529.566	4.874.346.116	-211.816.550	9.536.875.682	-0,25	9,56	4,53	
2001	4.351.541.580	3.505.889.252	845.652.328	7.857.430.832	-6,67	-28,07	-17,61	
2002	5.249.876.245	3.442.508.768	1.807.367.477	8.692.385.013	20,64	-1,81	10,63	
2003	6.761.034.545	4.004.376.204	2.756.658.341	10.765.410.749	28,78	16,32	23,85	
2004	9.213.345.647	5.685.970.270	3.527.375.377	14.899.315.917	36,27	41,99	38,40	
2005	10.916.339.902	6.560.485.284	4.355.854.618	17.476.825.186	18,48	15,38	17,30	
2006	12.264.833.144	7.212.971.742	5.051.861.402	19.477.804.886	12,35	9,95	11,45	
2007	14.230.803.436	10.592.473.629	3.638.329.807	24.823.277.065	16,03	46,85	27,44	
2008	13.817.398.405	11.501.171.512	2.316.226.893	25.318.569.917	-2,91	8,58	2,00	
2009	14.462.623.860	12.293.766.210	2.168.857.650	26.756.390.070	4,67	6,89	5,68	
2010	20.918.140.436	15.574.077.206	5.344.063.230	36.492.217.642	44,64	26,68	36,39	
2011	22.127.203.947	18.329.108.990	3.798.094.957	40.456.312.937	5,78	17,69	10,86	
2012	19.748.291.090	17.505.250.809	2.243.040.281	37.253.541.899	-10,75	-4,49	-7,92	
2013	20.845.837.489	18.206.250.060	2.639.587.429	39.052.087.549	5,56	4,00	4,83	
2014	17.490.736.905	17.192.626.339	298.110.566	34.683.363.244	-16,09	-5,57	-11,19	
2015	16.783.231.319	10.543.233.761	6.239.997.558	27.326.465.080	-4,05	-38,68	-21,21	
2016	15.940.640.971	11.525.482.231	4.415.158.740	27.466.123.202	-5,02	9,32	0,51	

Fonte: Secex, 2016.

n) *Investimento Estrangeiro Direto* (IED) (V14): Para atrair investimentos externos o Brasil concede incentivos em todas as esferas governamentais. Também são três as principais categorias de incentivos concedidos: os *incentivos financeiros*, como as garantias e os empréstimos; os *incentivos fiscais* como a redução e negociação de impostos e taxas; e *outros incentivos* que podem ser uma infraestrutura subsidiada, preferências de mercado e outras concessões em termos de regulamentos trabalhistas ou ambientais. A maioria dos incentivos é concedida mediante submissão de projeto indicando o montante mínimo investido e informações sobre criação de empregos e outros assuntos relevantes (RENAI, 2016). O governo federal atua de diversas formas: por meio de *incentivos fiscais* concedidos a certas empresas com o objetivo de estimular determinado setor ou atividade econômica, na forma de redução de alíquota de impostos, de isenção de taxas e encargos, de compensação econômica, dentre outros; por meio de *financiamentos* através o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal que é o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia; e por meio da *negociação de acordos* para evitar a dupla tributação. Em Minas Gerais cabe a Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior de Minas Gerais (INDI) a tarefa de prospectar, atrair, apoiar e assistir as empresas estrangeiras que desejam instalar novos empreendimentos no estado. Além do INDI, também desempenham um papel crucial na atração de investimentos para o estado o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) que oferece financiamentos diversos e a Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (CODEMIG) que se encarrega de fornecer infraestrutura adequada para novos investimentos produtivos no estado. Atualmente o INDI procura trabalhar em uma articulação mais próxima com as instituições de financiamento estaduais, como a FAPEMIG e com as grandes empresas âncoras do estado, como a CEMIG, a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA) e a Fundação Ezequiel Dias (FUNED). No entanto, cabe ressaltar que conforme Bento e Wanderley (2016), os serviços oferecidos pelo INDI ainda se dire-

QUADRO 15 – Panorama Atual dos Serviços da INDI

Serviços demandados pelas empresas	Serviços ofertados pelos órgãos públicos	Problemas verificados
Desburocratização de processos	Facilitação burocrática (Indi)	Não há serviços de “parada única” para o investidor solucionar as diversas etapas de abertura e desenvolvimento da empresa.
Transparência e Comunicação		O fornecimento de informações é insuficiente, ao não esclarecer etapas e processos difíceis para o investidor e é feito, principalmente, em português.
Infraestrutura de telecomunicações e urbana	Infraestrutura (Codemig e Sectes)	A oferta de infraestrutura atual, básica e industrial, não atende aos requisitos de empresas de alta tecnologia.
Capital de risco	Incentivos financeiros (BDMG, Codemig e Fapemig)	Apesar dos órgãos públicos terem avançado na oferta de capital de risco para empresas, ainda o fazem de forma incipiente.
Interação com atores locais	Estímulo à interação local (Sectes e Fapemig)	As iniciativas de promoção da interação local não existem, estão paralisadas ou são inexpressivas.
–	Benefícios fiscais (SEF)	Apesar das empresas não terem se referido aos benefícios fiscais como um dos serviços mais desejados, eles precisam ser revistos e atualizados.

Fonte: Bento; Wanderley, 2016.

cionam a empresas tradicionais que demandam extensos terrenos, buscam por incentivos tributários e financiamento simples, revelando a falta de capacidade para se adequar às novas tendências, grande oportunidade a ser trabalhada. Já com relação ao nível municipal apenas o programa Uberlândia Inovadora criado em 2015 pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo cumpre de forma indireta este papel. Este programa busca fomentar o desenvolvimento de empresas de base tecnológica captando startups que atuem nas áreas de inovação e tecnologia de ponta, o que notoriamente atrai empresas estrangeiras. Os *Micropolos de Tecnologia*, instituídos pelo Decreto Lei nº 588 de 2014, são áreas destinadas à instalação de empresas de TI ou de base tecnológica, serviços especializados das mais diversas características, suporte e sustentação de recursos de diversas especialidades ou atividades correlatas. Atualmente Uberlândia conta com três *Micropolos de Tecnologia*, sendo o último inaugurado em julho de 2016 pela Algar Tech. O empreendimento conta com uma infraestrutura de quinze mil m² na zona leste da cidade e as empresas que lá se estabelecerem devem receber incentivos fiscais, tais como a redução da alíquota do Imposto Sobre Serviços (ISS) de 5% para 2% e a isenção do Imposto Sobre a Transmissão de Bens Imóveis

(ITBI) na compra de espaço. Em 2014 o Brasil recebeu US\$ 73 bilhões IED ficando em sexto lugar no ranking mundial. Em 2015 o total registrado foi de US\$ 65 bilhões, fazendo sua posição do ranking cair para a oitava. Em 2016 foi de US\$ 78 bilhões, um resultado melhor que o esperado pelo mercado devido aos índices de confiança no país. Para 2017, a expectativa do Banco Central é de que o Brasil receba US\$ 75 bilhões em investimentos estrangeiros (BRASIL, 2017). Neste panorama Uberlândia-MG precisa necessariamente ampliar os incentivos municipais, bem como criar mecanismos para interagir ativamente com o INDI, o BDMG, a CODEMIG, o BNDES, o MDIC, as Secretarias de Estado de Indústria e Comércio, as federações da indústria, bem como outros órgãos de promoção de investimentos e desenvolvimento econômico, dentro da lógica da Governança Multinível, para conseguir captar IED para o município.

GRÁFICO 7 – Evolução do Investimento Estrangeiro no Brasil em 2016



Fonte: BRASIL, 2017.

- o) *Incentivo para empresas locais abrir filiais no exterior (V15):* O Brasil não conseguiu acompanhar a reconfiguração espacial e tecnológica dos núcleos

manufatureiros globais. Algumas empresas, no entanto, tiveram experiências de internacionalização ganhando status de importantes empresas internacionais do ramo de bebidas, alimentos, combustíveis e construção civil. Isso não afasta a constatação que o processo de internacionalização das empresas brasileiras não corresponde à importância do Brasil no cenário econômico global. Fato este que sugere o desenvolvimento de políticas de domésticas para promover a internacionalização das empresas brasileiras (BELUZZO, 2013). Apesar deste panorama desfavorável uma nova tendência mundial se apresenta como uma grande oportunidade: os *startups*. Os *startups* são novas empresas que buscam a inovação em qualquer área ou ramo de atividade procurando desenvolver um modelo de negócio escalável e que seja repetível. Os especialistas indicam que para 2017 há algumas tendências que apontam uma melhora no ambiente dos *startups*. A primeira tendência observada foi o interesse das grandes corporações neste mercado. A segunda tendência observada é a descentralização, ou seja, há mais empresas inovadoras surgindo fora do eixo *Rio-São Paulo*, como em Belo Horizonte-MG, Florianópolis-SC e Recife-PE. (EXAME, 2016b). A última tendência destacada pelos especialistas é a popularização dos negócios inovadores mesmo que a maioria ainda não os conheça como *startups*. Uberlândia atua nesta área através dos *Micropolos de Tecnologia*, bem como promovendo eventos do setor como o Startup Weekend realizado na cidade em abril de 2016. Este evento é considerado o maior evento de *startups* do mundo com mais de 1,5 mil edições em 650 cidades de 120 países. (EXAME, 2016c). Uma oportunidade que precisa ser melhor trabalhada é a integração destes *Micropolos de Tecnologia* com as universidades da cidade, em especial a UFU.

- p) *Participação do poder público municipal no processo de inserção internacional da cidade (V16):* A participação dos agentes públicos municipais é de fundamental importância para o processo de inserção internacional de uma cidade. Uma *paradiplomacia* trabalhada como política pública, deve articular a participação de diversos atores em diversos níveis

do poder público e da iniciativa privada com o intuito de atender aos interesses da cidade, a partir de uma visão de médio e longo prazo.

- q) *Participação da iniciativa privada no processo de inserção internacional da cidade (V17)*: A inserção internacional de uma cidade não ocorre apenas por meio de uma paradiplomacia pública municipal, mas também através de outros atores incluindo os da iniciativa privada. Este termo se refere a qualquer organização que não tenha qualquer participação do setor público. Importante esclarecer que nem sempre a iniciativa privada tem como finalidade o lucro, não se restringindo apenas a atividades econômicas.
- r) *Promoção do turismo de negócios local (V18)*: De acordo com o Ministério de Turismo (2016), o termo turismo de negócio abrange duas temáticas: eventos e negócios. Esta atividade envolve o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social. Os tipos e formatos podem variar entre missões empresariais, visitas técnicas, viagens corporativas, rodadas de negócios, feiras, convenções, congressos, fóruns, seminários, palestras, workshops, assim por diante. São vários os aspectos de interesse para se desenvolver o turismo de negócios: a redução dos impactos da sazonalidade pelo equilíbrio da relação entre oferta e demanda durante o ano, a rentabilidade maior do que do turismo de lazer, a divulgação da cidade pois os eventos e atividades de negócio funcionam como ferramenta de divulgação do destino, a demanda não reduz significativamente em momentos de crise econômica, aumenta a arrecadação de impostos e contribui para o crescimento dos negócios locais por conta do intercâmbio comercial e empresarial realizado durante as feiras onde se estabelecem contatos diretos entre fabricantes e consumidores. Em contrapartida, este segmento requer muito dinamismo, praticidade, profissionalismo, diversidade, motivação e legalidade (SETMG, 2017). No ano de 2016, o turismo de negócios movimentou no Brasil R\$ 10,7 bilhões (VALOR, 2017). Com relação ao turismo de negócios, Uberlândia-MG se destaca pela realização de eventos corporativos, turismo esportivo,

congressos acadêmicos, convenções e feiras diversas, contando com uma excelente infraestrutura de recepção, hospedagem, alimentação, comunicação e apoio logístico. A cidade também oferece um moderno centro de convenções de referência internacional, uma gama de opções de espaços para todos os tipos de evento incluindo um grande e equipado estádio de futebol, uma moderna arena multiuso, dois centros de treinamentos esportivos e um parque aquático em construção. Mas para se ter sucesso neste segmento além de uma infraestrutura adequada, é necessário um grande esforço de divulgação e captação. (UC&VB, 2016).

5.3.2.2 Matriz de Análise Estrutural

A segunda fase desta etapa, consiste em elaborar uma matriz chamada de *Matriz de Análise Estrutural* (MAE), para quantificar a relação entre estas variáveis. Na construção da planilha, a cada par de variáveis deve-se analisar se existe uma relação de influência direta entre a *Variável X* e a *Variável Y*, conforme os seguintes critérios:

- a) Se não influenciar, imputar o valor (0);
- b) Caso influencie, imputar o valor (1).

Para Godet (2000), esta análise é fundamental para levantar algumas relações que foram esquecidas, evitando erros de análise. O autor também destaca que esta análise permite ordenar, classificar ideias e redefinir variáveis.

Através da soma dos valores obtidos em cada linha calcula-se a *influência* (M), indicador quantitativo que determina o número de vezes que a variável estudada exerce uma ação sobre o sistema. Já soma dos valores obtidos em cada coluna indica a *dependência* (D), indicador quantitativo que determina o número de vezes que determinada variável é influenciada pelas demais.

QUADRO 16 – Matriz de Análise Estrutural (MAE)

MAE	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	(M)
V1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	15
V2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	16
V3	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	12
V4	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
V5	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	13
V6	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	13
V7	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	12
V8	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	10
V9	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	9
V10	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	12
V11	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	15
V12	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	15
V13	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	14
V14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	15
V15	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	10
V16	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	13
V17	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	13
V18	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	11
(D)	10	16	14	13	14	13	12	12	11	13	15	16	16	14	8	16	12	10	235

Fonte: elaborado pelo autor.

5.3.2.3 Variáveis Chave

A terceira fase desta etapa consiste em identificar as variáveis chave para o desenvolvimento do sistema através da classificação hierarquizada das variáveis por meio da *Matriz de Impacto Cruzado de Multiplicação Aplicada a uma Classificação* (MICMAC). A partir das informações expressas na MAE, elabora-se o *Gráfico Influência versus Dependência* como ferramenta de apoio à identificação do papel das variáveis no sistema estudado. Para tanto, devemos calcular o ponto médio de influência pela fórmula abaixo, onde *PM* é o *ponto médio de influência*, *VM* é o maior valor de influência encontrado na MAE e o *vm* é o menor valor de influência encontrado na MAE:

$$PM = (VM + vm) / 2$$

$$PM = (17 + 9) / 2 = 13$$

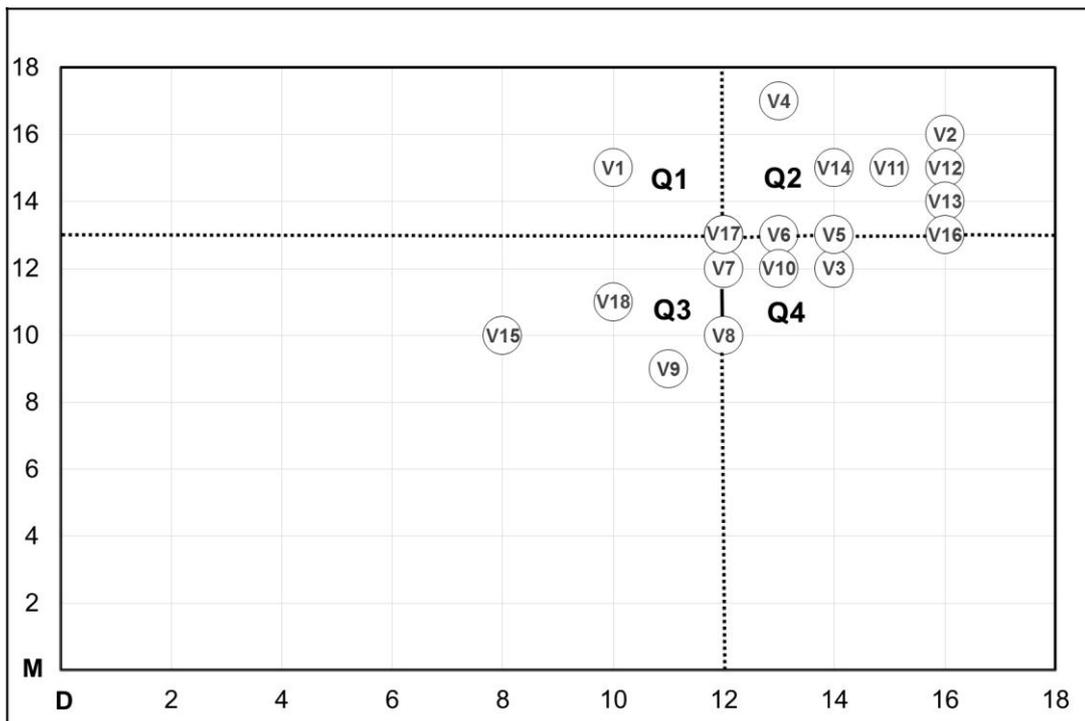
Da mesma forma se calcula o *ponto médio de dependência*, onde *PD* é o *ponto médio da dependência*, *VD* é o maior valor de dependência encontrado na MAE e *vd* é o menor valor de dependência encontrado na MAE.

$$PD = (VD + vd) / 2$$

$$PD = (16 + 8) / 2 = 12$$

A seguir deve-se elaborar um gráfico de plano cartesiano onde o eixo das abscissas corresponde aos dados da *dependência* (D) e o eixo das ordenadas corresponde aos dados da *influência* (M). Inicialmente utilizamos PD e PM no gráfico como critério para delimitação dos quadrantes do sistema. Na sequência, utiliza-se os valores de dependência e influencia para identificar a posição de cada variável nos quadrantes. Cada um dos quadrantes representa um grau de dependência e influência que orienta o perfil das variáveis na estrutura do sistema em análise:

GRÁFICO 8 – Influência versus Dependência



Fonte: elaborado pelo autor.

- a) No primeiro quadrante (Q1) temos as variáveis de entrada, ao mesmo tempo muito influentes e pouco dependentes. Elas influenciam muito o

comportamento do sistema e das outras variáveis. Estas variáveis são objeto de ações prioritárias. Fazem parte deste perfil as variáveis V1 e V17;

- b) No segundo quadrante (Q2) estão as *variáveis de ligação*, muito influentes e muito dependentes. Por serem muito susceptíveis a serem influenciadas e a influenciar, desempenham um papel de propagar ou contaminar estas influências para todo o sistema. Qualquer ação sobre estas variáveis tem consequências nas outras, desta forma elas são fatores de instabilidade. Fazem parte deste perfil as variáveis V2, V4, V11, V12, V13 e V14;
- c) No terceiro quadrante (Q3) estão as *variáveis excluídas*, pouco influentes e pouco dependentes. Sendo, portanto, pouco relevantes como determinante de futuro, devendo ser excluída do estudo. As variáveis excluídas são: V7, V8, V9, V15 e V18;
- d) No quarto quadrante (Q4) estão as *variáveis de resultado*, pouco motrizes e muito dependentes. O comportamento destas variáveis é condicionado pelas *variáveis de entrada* pelas *variáveis de ligação*. Fazem parte deste perfil as variáveis V3, V5, V6, V10 e V16;

5.3.2.4 Atores Essenciais

A partir do levantamento destas 15 *variáveis chaves* (V1, V2, V3, V4, V5, V6, V10, V11, V12, V13, V14, V16 e V17) é possível determinar quem são os atores responsáveis pela sua evolução no sistema:

- a) *Governo Federal* (A1): A União é constituída por três poderes independentes e harmônicos que estão a cargo de formular, implantar e acompanhar as políticas públicas de nível federal. O Poder Executivo, é representado pelo Governo Federal na figura do Presidente da República, atualmente na gestão de Michel Temer. Cabe a ele as tarefas de chefe de Estado, chefe de governo e comandante chefe das Forças Armadas. A estrutura governamental federal é composta pelos Ministérios, Secretarias, Conselhos, Agências Reguladoras, Autarquias e demais entidades da Administração Indireta como as Fundações Públicas, Entidades Paraestatais, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista.

- b) *Governo de Minas Gerais (A2)*: O estado de Minas Gerais é subordinado ao Governo Federal. Os estados são atores subnacionais independentes que possuem Governo Estadual representado pelo governador, atualmente na gestão de Fernando Pimentel. A estrutura governamental é composta por Autarquias, Conselhos Estaduais, Defensoria Pública, Empresas Públicas, Fundações, Ministério Público, Órgãos Autônomos, Secretaria Geral e Secretarias de Estado.
- c) *Governo Municipal de Uberlândia-MG (A3)*: O município de Uberlândia-MG é subordinado ao estado Minas Gerais. O poder executivo do município é exercido pela Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), atualmente na gestão do prefeito Odeldo Leão. A estrutura governamental municipal é composta pelo Gabinete do Prefeito e do Vice prefeito, os Órgãos de Assessoramento ao Prefeito, os Órgãos Colegiados de Assessoramento, os Órgãos Auxiliares, os Órgãos de Administração Específica e os Órgãos de Administração.
- d) *Setor Atacadista Distribuidor de Uberlândia-MG (A4)*: São todas as empresas atacadistas e distribuidores que compõem o maior polo atacadista distribuidor da América Latina. Dentre elas se destacam Martins, Arcom, Aliança, Peixoto, Makro, Atacadão, Bahamas, Mart Minas, Stoque Mercantil, apenas para citar algumas.
- e) *Comitê de Internacionalização de Uberlândia*: Atualmente o comitê conta com as seguintes participações: ALGAR, Algar Tech, ACIUB, APEX Brasil, AMCHAM Uberlândia, CDL Uberlândia, CODEMIG, CODEN, CORREIOS, DRI/UFU, ESAMC Uberlândia, FAGEN/UFU, Faculdade Pitágoras de Uberlândia, Faculdade Politécnica de Uberlândia, FIEMG, GEUCI/UFU, IFTM, PMU, SEBRAE, SENAC Uberlândia, Sindicato Rural de Uberlândia-MG, S&A IBC, UCV&B e UNEDI. Importante ressaltar que se trata de um ator em formação, que futuramente pode incluir novas interessados em participar das iniciativas para promover a inserção internacional da cidade.

5.3.3 Análise das Estratégias dos Atores

A terceira etapa se concentra na composição e na dinâmica das forças políticas do sistema estudado. Análise esta que constitui uma das etapas cruciais e um dos principais desafios da *prospectiva*: a resolução dos conflitos entre os grupos de interesse que buscam caminhos diferentes, condicionando a evolução do sistema. Como ferramenta, Godet (2000) sugere a utilização do MACTOR (Método, Atores, Objetivos, Resultados de Forças). Este método contempla três análises descritas a seguir.

5.3.3.1 Análise da Influência dos Atores Essenciais nas Variáveis Chave

Esta análise tem o intuito de hierarquizar o grau de influência que cada ator exerce nas *variáveis-chave* identificadas na *Análise Estrutural*. Para isso temos a Matriz Atores Essenciais e Variáveis Chave (MAV). Na elaboração da matriz, a cada par de variáveis deve-se analisar se existe uma relação de influência direta entre a *elas*, conforme os seguintes critérios:

- a) Se não houver influência, imputar o valor (0);
- b) Caso haja, imputar o valor (1).

Para Godet (2000), esta análise é fundamental para levantar quais são os *atores motores* que determinam a evolução das *variáveis chave*. Neste caso, a hierarquia do grau de influência do sistema fica da seguinte forma: A1, A3, A2, A4 e A5, sendo que as duas últimas compartilham o mesmo grau de influência (Figura 20).

QUADRO 17 – Matriz Atores Essenciais e Variáveis Chave (MAV)

MAV	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	M
A1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	14
A2	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	12
A3	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13
A4	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	10
A5	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D	3	3	3	5	2	2	2	2	2	3	5	3	5	4	4	1	3	4	Σ

Fonte: elaborado pelo autor.

5.3.3.2 Análise da Relação de Força entre os Atores

Esta análise consiste em compreender as relações de força entre os atores dentro do sistema, determinando o *fator força* de cada um. Quanto maior o *fator força* de um ator, maior é o seu poder de impor seus interesses no sistema.

Inicialmente, Godet propõe a elaboração de um quadro para caracterizar os atores através de sua descrição, de seus objetivos, seus problemas, e as formas com que podem influenciar os outros atores.

QUADRO 18 – Governo Federal

A1	GOVERNO FEDERAL
Objetivos	- Desenvolvimentos econômico e bem estar social; - Posicionar o Brasil como um ator influente no cenário internacional; - Aumentar o IED; - Ampliar o volume de exportações.
Problemas	- Crise econômica; - Infraestrutura deficitária; - Burocracia e morosidade; - Instabilidade política.
Ações	- Investimentos; - Incentivos fiscais; - Financiamentos; - Restrições governamentais.

Fonte: elaborado pelo autor.

QUADRO 19 – Governo do Estado de Minas Gerais

A2	GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Objetivos	- Projetar o estado internacionalmente; - Fortalecer as unidades subnacionais do estado; - Aumentar o IED; - Ampliar o volume de exportações de produtos de tecnologia.
Problemas	- Crise econômica; - Infraestrutura deficitária; - Burocracia e morosidade; - Pouca autonomia nas questões internacionais.
Ações	- Investimentos; - Incentivos fiscais; - Financiamentos; - Restrições governamentais.

Fonte: elaborado pelo autor.

QUADRO 20 – Governo do Município de Uberlândia

A3	GOVERNO MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA
Objetivos	- Inserção Internacional; - Aumentar o IED; - Ampliar o volume de exportações.
Problemas	- Crise econômica; - Infraestrutura deficitária; - Pouca autonomia nas questões internacionais.
Ações	- Investimentos; - Incentivos fiscais;

Fonte: elaborado pelo autor.

QUADRO 21 – Setor Atacadista Distribuidor de Uberlândia

A4	SETOR ATACADISTA DISTRIBUIDOR DE UBERLÂNDIA
Objetivos	- Lucro; - Alcançar o mercado internacional.
Problemas	- Alta carga tributária; - Concorrência desleal; - Custo de operação elevado.
Ações	- Apoio Financeiro - Influencia junto as indústrias multinacionais.

Fonte: elaborado pelo autor.

QUADRO 22 – Comitê de Internacionalização de Uberlândia

A5	COMITÊ DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UBERLÂNDIA
Objetivos	- Inserção Internacional de Uberlândia;
Problemas	- Falta de apoio dos governos federal, estadual e federal;
Ações	- Influencia junto aos atores não governamentais;

Fonte: elaborado pelo autor.

Para esta análise, Godet (2000) propõe a elaboração da Matriz de Influência Direta (MID) com objetivo de hierarquizar o grau de influência dos atores conforme os seguintes critérios:

- a) O ator tem pouca influência ou nenhuma sobre o outro ator; imputar o valor (0);
- b) O ator pode pôr em causa de modo limitado os processos operatórios de gestão do outro ator; imputar o valor (1);
- c) O ator pode pôr em causa a realização dos projetos do outro ator; imputar o valor (2);
- d) O ator pode pôr em causa o cumprimento das missões de outro ator, imputar o valor (3);
- e) O ator pode pôr em causa a existência de outro ator; imputar o valor (4).

A partir dos dados encontrados na MID, é possível calcular também as influencias indiretas.

QUADRO 23 – Matriz de Influência Direta (MID)

MID	A1	A2	A3	A4	A5	I
A1	0	3	3	4	2	12
A2	2	0	3	4	2	11
A3	2	2	0	2	3	9
A4	2	2	3	0	0	7
A5	0	2	3	2	0	7
D	6	9	12	12	7	46

Fonte: elaborado pelo autor.

A Matriz de Análise Direta e Indireta (MIDI) é calculada através da empregase a seguinte fórmula matemática:

$$(MIDI)_{ij} = MID_{ij} + \sum_k \text{Min}(MID_{ik}, MID_{kj})$$

QUADRO 24 – Matriz de Influência Direta e Indireta (MIDI)

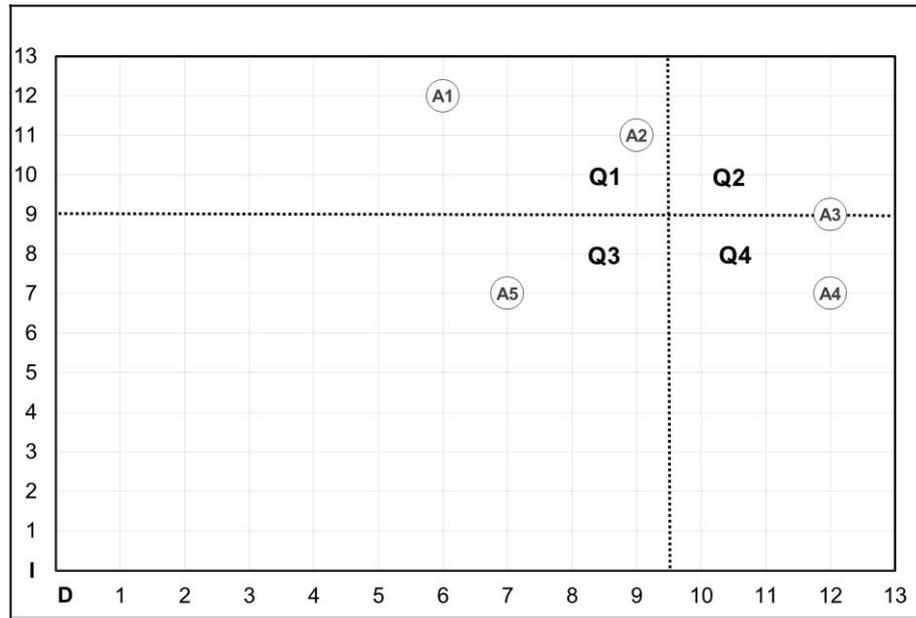
MIDI	A1	A2	A3	A4	A5	Ii
A1	6	9	11	11	7	38
A2	6	8	10	10	7	33
A3	6	8	9	8	7	29
A4	6	6	7	6	7	26
A5	6	6	7	6	5	25
Di	24	29	35	35	28	151

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir deste escalonamento, utilizando novamente o método MICMAC, só que agora a partir das informações expressas na MIDI e na MIDI, fazemos a divisão dos atores em quatro quadrantes. Onde cada um dos quadrantes representa um perfil de que orienta a posição dos atores na estrutura do sistema:

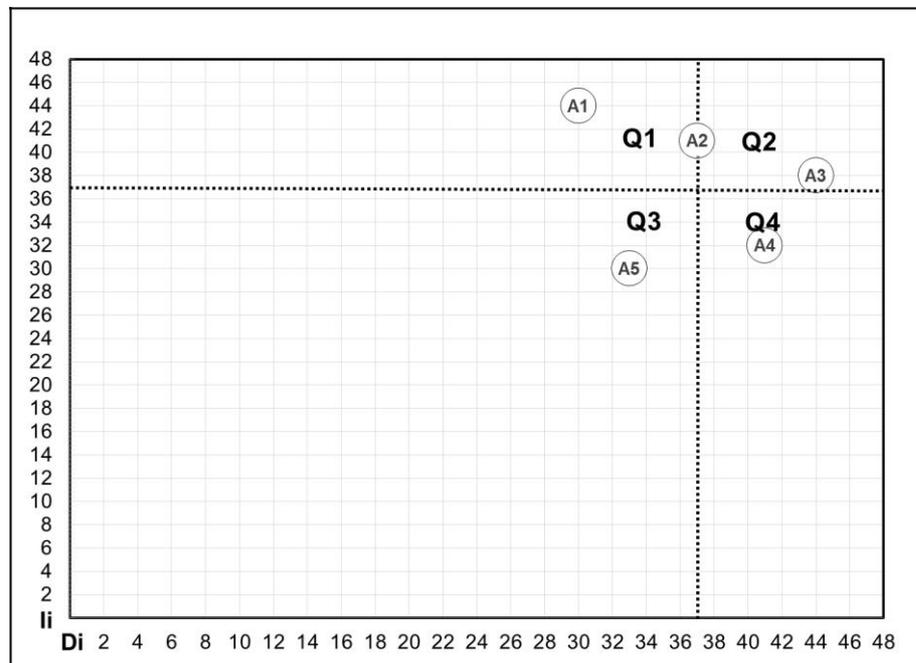
- No primeiro quadrante (Q1) estão os *atores dominantes*, aqueles muito influentes e pouco dependentes: A1 e A2;
- No segundo quadrante (Q2) estão os *atores de ligação*, aqueles tão influentes quanto dependentes: A2 e A3;
- No terceiro quadrante (Q3) estão os *atores autônomos*, aqueles atores nem tão influentes nem tão dependentes: A5;
- No quarto quadrante (Q4) estão os *atores dominados*, aqueles pouco influentes e muito dependentes: A4.

GRÁFICO 9 – Perfil Fator Força de Influência Direta



Fonte: elaborado pelo autor.

GRÁFICO 10 – Perfil Fator Força de Influência Direta e Indireta



Fonte: elaborado pelo autor.

Importante perceber a importância do ajuste realizado pela análise das influências indiretas. Ela resolve a posição do A3 como um ator de ligação, bem como posiciona A2 tanto como ator dominante e de ligação. Conforme Godet (2000) com este quadro é possível analisar a estabilidade do jogo político no sistema.

5.3.3.3 Análise da Convergência e Divergência entre Atores e Objetivos

Esta análise consiste em identificar alguns desafios estratégicos onde atores possuem objetivos convergentes e divergentes a partir do cruzamento de interesses, objetivos e meios que os atores essenciais dispõem para alcançar seus objetivos.

Na sequência se determina os objetivos envolvidos no sistema. Neste caso são:

- a) Ter uma posição geográfica de abertura para o mundo;
- b) Participar do fluxo de comércio global;
- c) Receber investimentos externos;
- d) Desenvolvimento da Infraestrutura e do know-how do setor logístico local;
- e) Exercer uma *paradiplomacia* municipal pública privada apoiada por especialistas da área com foco na internacionalização.

A partir daí, seguindo Godet (2000) propõe a construção de uma matriz “atores x objetivos”, a atitude de cada ator, na atualidade, em relação a cada objetivo, de acordo com os seguintes critérios:

- a) Se indicar acordo; imputar o valor (1);
- b) Se indicar desacordo; imputar o valor (-1);
- c) Se indicar neutralidade; imputar o valor (0).

QUADRO 25 – Matriz Atores e Objetivos Estratégicos

MAO	O1	O2	O3	O4	O5
A1	1	1	1	0	1
A2	1	1	1	1	1
A3	1	1	1	1	1
A4	1	1	0	0	1
A5	1	1	1	1	0

Fonte: elaborado pelo autor.

Na sequência Godet (2000) sugere a construção da matriz Atores x Objetivos, para situar a atitude de cada ator em relação a cada objetivo, conforme os seguintes critérios:

- a) Se estão de acordo; imputar o valor (1);
- b) Se estão em desacordo; imputar o valor (-1);
- c) Se estão neutros; imputar o valor (0).

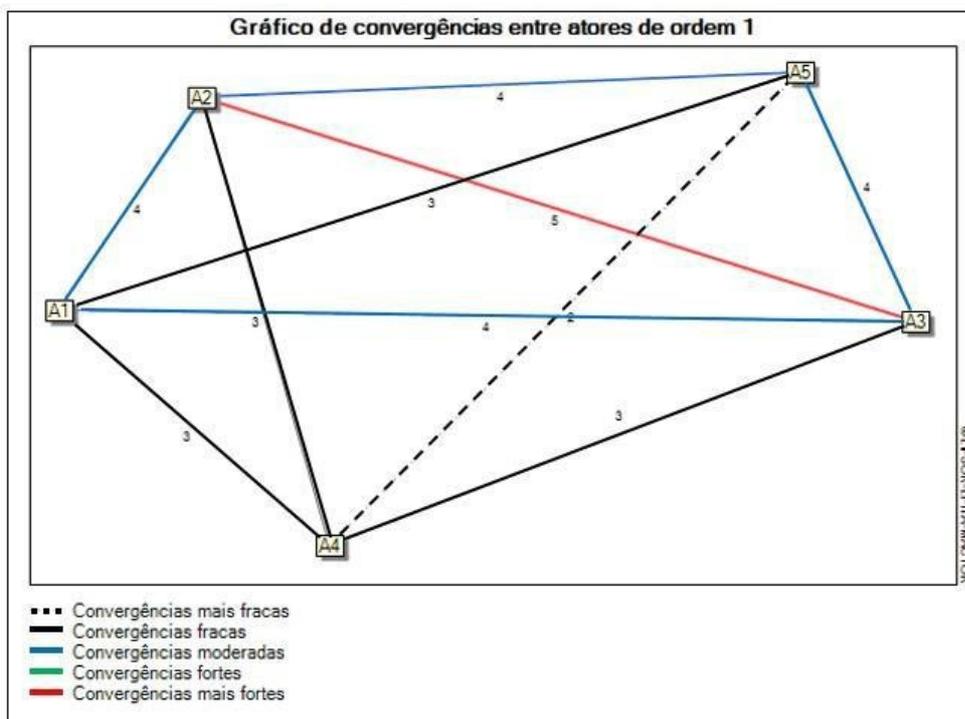
QUADRO 26 – Objetivos versus Convergências e Divergências dos Atores

MCA		A1	A2	A3	A4	A5
A1	+	-	4	4	3	3
	-	-	0	0	0	0
A2	+	4	-	5	3	4
	-	0	-	0	0	0
A3	+	4	5	-	3	4
	-	0	0	-	0	0
A4	+	3	3	3	-	2
	-	0	0	0	-	0
A5	+	3	4	4	2	-
	-	0	0	0	0	-

Fonte: elaborado pelo autor.

Com estes números Godet (2000) sugere que seja elaborado um gráfico com o mapeamento das convergências. Este gráfico permite visualizar grupos de atores chaves com interesses convergentes e divergentes. A comparação entre as séries de gráficos permite identificar deformação das alianças e conflitos potenciais. No caso, como nesta análise não foram encontradas divergências temos apenas a análise da convergência conforme o gráfico a seguir (Figura 28).

GRÁFICO 11 – Convergência entre Atores



5.3.4 Descrição dos Cenários

A seguir temos a descrição dos cenários prospectivos sobre a inserção internacional de Uberlândia-MG.

5.3.4.1 Cenário Mais Favorável

A economia tem uma recuperação significativa e o Brasil alcança a estabilidade econômica. Na revisão dos primeiros dez anos da PEC 241/55 o governo federal retira a proposta para retomar os investimentos necessários para o desenvolvimento do país. O desempenho da economia do estado de Minas Gerais e do município de Uberlândia-MG, também avançam fazendo com que o investimento estrangeiro se intensifique.

As obras de infraestrutura de transportes voltam a ser prioridades do governo federal. As rodovias que cruzam a cidade ficam mais modernas e seguras. Os trechos que interligam Uberlândia-MG com Goiânia-GO, Brasília-DF, Campo Grande-MS, Belo Horizonte-MG e Montes Claros-MG são duplicados favorecendo o acesso ao município.

O aeroporto internacional de cargas Uberlândia-MG passa a operar contando com o apoio de uma estrutura multimodal que agrega o Porto Seco do Cerrado e o Entrepósito da Zona Franca de Manaus.

A CFA passa a operar o tramo ferroviário para Diamantino-MS reduzindo a utilização do modal rodoviário para o transporte de commodities agrícolas desafogando o tráfego nas rodovias da região.

O governo federal através da Petrobrás retoma o projeto da construção da Planta de Amônia na cidade de Uberaba-MG fazendo com que o Governo do Estado de Minas Gerais através da GASMIG construa o gasoduto NOVOGÁS-OESTE introduzindo o gás natural na matriz energética da região.

Estes eventos desenvolvem o know-how da logística local e promovem um expressivo aumento do volume de importação e exportação no município.

A Prefeitura de Uberlândia-MG altera sua atual estrutura governamental introduzindo uma Secretaria de Relações Internacionais com a atuação de profissionais especializados e apoio de especialistas para que as questões internacionais não sejam mais tratadas de forma indireta dentro de outra secretaria. O governo que assume o município em 2022 mantém o trabalho que já foi realizado e procura ampliar ainda mais o alcance internacional da cidade.

O poder público municipal passa a coordenar o processo de inserção internacional da cidade contando com a participação ativa do Comitê de Internacionalização de Uberlândia-MG, que por meio desta articulação se fortalece passando a incluir novos atores. Dentre os novos atores estão as outras duas grandes referências locais que ainda não participavam deste grupo de trabalho: Martins e Arcom.

A cidade passa a trabalhar a sua *paradiplomacia* por meio de uma governança multinível buscando o envolvimento de diversos atores em diferentes níveis tanto na direção horizontal como na vertical, combinando o poder público federal, estadual e

municipal com a iniciativa privada na promoção da cooperação internacional, com destaque para a participação do governo federal tanto na promoção de investimentos e incentivos como na interlocução das questões que a cidade não possui autonomia, de acordo com as ideias dos novos espaços do Estado.

Uberlândia-MG se estabelece no cenário nacional e internacional como uma importante ilha de desenvolvimento regional, trilhando o melhor caminho para a internacionalização da cidade.

5.3.4.2 Cenário Favorável

A economia do país consegue uma relativa melhora e os investimentos considerados estratégicos voltam a ser realizados.

Tanto o estado como o município também refletem esta recuperação e passam a receber mais investimento externo direto, bem como ampliam o volume de importação e exportação.

O aeroporto internacional de cargas de Uberlândia-MG passa a operar mesmo sem contar com o apoio de estruturas multimodais.

As obras de duplicação dos trechos rodoviários que vão de Uberlândia-MG para Goiânia-GO, Brasília-DF e Belo Horizonte- MG são concluídas.

O governo municipal que assume em 2022 mantém o trabalho já realizado mas não fortalece o processo, mantendo a discussão das questões internacionais dentro da estrutura da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Turismo, gerando uma grande incerteza do que poderá ocorrer com relação a *paradiplomacia* pública municipal a partir de então.

O Comitê de Internacionalização de Uberlândia, apesar de não contar com o apoio apropriado, continua sendo o maior incentivador do processo de inserção internacional da cidade. A boa notícia é que ele passa a contar com a participação das empresas do setor atacadista local.

Uberlândia-MG continua buscando a sua internacionalização mais por interesse e ação da iniciativa privada e da academia do que por intermédio do poder público municipal.

5.3.4.3 Cenário Desfavorável

A economia do país continua estagnada e os investimentos em infraestrutura estão cada vez mais escassos. O país continua a enfrentar problemas de competitividade fazendo com que o volume das importações e exportações e o valor do investimento estrangeiro direto realizados caiam.

Dos investimentos programados para a região apenas as rodovias onde as obras de duplicação já estavam em andamento são concluídas: BR-153, BR-452 e BR-050.

O governo municipal que assume em 2022 para de atuar no processo de internacionalização da cidade, deixando este trabalho a cargo do Comitê de Internacionalização de Uberlândia-MG ficando sem maiores perspectivas de resultado.

Uberlândia-MG se afasta do objetivo de se internacionalizar.

5.3.4.4 Cenário Catastrófico.

Apesar das medidas propostas pelo Governo Federal para solucionar a atual crise econômica, ela persiste e se agrava trazendo graves consequências ao país.

O índice de confiança do mercado financeiro cai junto com o valor das ações das empresas brasileira nas bolsas de valores mundo afora, afetando seriamente o volume do investimento externo realizado no país, bem como o desempenho das empresas brasileiras no comércio exterior.

Os investimentos em infraestrutura ficam em segundo plano dentre as prioridades do governo federal que tem dificuldades para atender até mesmo as necessidades domésticas básicas. A modernização da infraestrutura do transporte rodoviário, o aeroporto internacional, a expansão do transporte ferroviário e a introdução do gás natural na cidade não são implementados e ficam previsão para que aconteçam, afetando a evolução do *know-how* da cadeia de logística de distribuição da cidade.

Em Minas Gerais as dificuldades se repetem e o governo estadual é obrigado a cancelar todos os incentivos fiscais do estado. As maiores empresas do setor atacadista distribuidor local se transferem para outros estados com menor carga tributária como os estados de Goiás e Espírito Santo para garantir a sua competitividade.

O governo municipal que assume em 2022 rompe definitivamente com o programa de inserção internacional da cidade. O Comitê de Internacionalização de Uberlândia-MG perde a sua mobilização e acaba se extinguindo por não perceber possibilidades de resultado em seu trabalho.

Esses eventos fazem com que a economia local fique estagnada a cidade de Uberlândia não avança no processo de internacionalização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contínuo desenvolvimento da disciplina de Relações Internacionais consegue retratar uma nova perspectiva global, principalmente levando em consideração o contexto da Globalização e Interdependência Complexa que modificaram profundamente o ambiente internacional que deixou de ser uma exclusividade dos Estados. Cada vez mais os problemas globais estão próximos da realidade local fazendo com que os atores subnacionais passem a assumir novos papéis e responsabilidades, aumentando a necessidade de ampliar a discussão do papel das cidades como atores internacionais. A internacionalização passou a ser uma questão estratégica para o futuro das nações que buscam o seu espaço em um mundo cada vez mais interconectado e competitivo, pois os ganhos econômicos, sociais e culturais obtidos são substanciais.

Nas últimas décadas Uberlândia-MG apresenta um desenvolvimento bastante consistente, fazendo com que a cidade se destaque como uma importante ilha de desenvolvimento regional. Com relação ao processo de internacionalização, pode-se perceber o interessante trabalho que está sendo desenvolvido pela participação da iniciativa privada e da academia. Também, conforme demonstrado ao longo dos primeiros capítulos deste trabalho, o setor atacadista distribuidor foi um importante ator neste processo, ajudando a cidade a alcançar uma internacionalização passiva, conforme os requisitos propostos por Soldatos. Portanto a cidade ainda tem um grande caminho a percorrer para atender a estes requisitos e alcançar uma internacionalização plena.

Tal como exposto nos cenários prospectivos, especificamente no cenário mais favorável, para se chegar a uma internacionalização ativa, o governo municipal de Uberlândia deve exercer um *paradiplomacia*, coordenando o processo no nível local. Porém, o governo municipal não pode trabalhar de forma isolada, sendo necessário uma *governança multinível*, buscando o envolvimento dos governos estadual e federal, além de outros atores não governais em todos estes níveis.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES. Disponível em: <http://www.abad.com.br/imgs/2016/ranking/apresentacao_ranking_2016.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2017.

AMCHAM, American Chamber of Commerce for Brazil. Disponível: <<http://www.amcham.com.br/uberlandia>>. Acesso em:

ARCOM. Disponível em: <<https://www.arcom.com.br/>>. Acesso em: 06 fev. 2017.

BERGER, G. **Phénoménologie du temps et prospective**. Paris: PUF, 1964.

BRASIL. **Câmara dos Deputados do Brasil**. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=305376>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292p.

_____. **Entenda como funciona a estrutura do Estado brasileiro**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/entenda-como-funciona-a-estrutura-do-estado-brasileiro>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

BRENNER, N. **New State Spaces**: urban governance and the rescaling of statehood. Oxford: Oxford University Press, 2004.

CARR, E. H. **Vinte Anos de Crise**: 1919 - 1939: uma introdução ao estudo das relações internacionais. 2. ed. Brasília: UNB, 2001. 354p.

CASTELO BRANCO, A. C. **Paradiplomacia e entes não-centrais no cenário internacional**. Curitiba: Juruá, 2009.

CENTRO DE PESQUISAS ECONÔMICO-SOCIAIS DO INSTITUTO DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Disponível em: <<http://www.ie.ufu.br/cepes/>>. Acesso em: 14 maio 2016.

CODEN, Fórum Uberlândia 2100. Disponível em: <<http://uberlandia2100.com.br/noticias/forum-uberlandia-2100/>>. Acesso em: 08/02/2017.

CORNAGO PRIETO, N. O outro lado do novo regionalismo pós-soviético e da Ásia-Pacífico: a diplomacia federativa além das fronteiras do mundo Ocidental. In: VIGEVANI, Tullo [et al.] (Org.). **A Dimensão Subnacional e as Relações Internacionais**. São Paulo: PUC,SP, 2004.

DYSTAKS, Revista Dystaks. Disponível em: <<http://www.revistadystaks.com.br/augusta-e-a-nova-consulesa-de-portugal-em-uberlandia/>>. Acesso em: 07/01/2017.

EBC, Agência Brasil. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-07/plano-de-aviacao-regional-preve-investimentos-em-270-aeroportos>>

EUROCITIES. Disponível em: <http://www.eurocities.eu/eurocities/about_us>. Acesso em: 12 jan. 2016.

EUROPEAN COMMISSION. Programa de Cooperação URB-AL. Disponível em: <http://ec.europa.eu/europeaid/regions/latin-america/urbal_en>. Acesso em: 04 maio 2016.

_____. Study on promoting multi-level governance in support of Europe 2020-2013, [S.l.: s.n.], 2013.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/estatisticas-e-indicadores>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach** (em inglês). [S.l.: s.n.], 1984.

FREITAS, P. S. R.; SAMPAIO, R. C. (Coord.) Sinopse do Diagnóstico Socioeconômico do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (1940 – 1980). Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, Departamento de Economia, 1985.

GODET, M. "A caixa de ferramentas" da prospectiva estratégica. Lisboa: Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, 2000.

HERZ, M. A internacionalização da política: a perspectiva cosmopolita em face do debate sobre a democratização da ONU. **Contexto internacional**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 151-289, 1999.

HUERTAS, D. M. O papel do transporte rodoviário de carga em Uberlândia, epicentro logístico do setor atacadista-distribuidor. **Sociedade e Natureza**, Uberlândia, v. 26, n. 3, set.- dez. 2014. p. 445-458. <https://doi.org/10.1590/1982-451320140304>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: [http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=317020&search=](http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=317020&search=minas-gerais|uberlandia|infogr%E1ficos:-despesas-e-receitas-or%E7ament%E1rias-e-pib) minas-gerais|uberlandia|infogr%E1ficos:-despesas-e-receitas-or%E7ament%E1rias-e-pib. Acesso em: 05/09/016. 2013.

_____. Disponível em: [http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=317020&search=](http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=317020&search=minas-gerais|uberlandia|infograficos:-dados-gerais-do-municipio) minas-gerais|uberlandia|infograficos:-dados-gerais-do-municipio. Acesso em: 05/09/016. 2015a.

_____. Disponível em: [http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=317020&search=](http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=317020&search=minas-gerais|uberlandia|infograficos:-historico) minas-gerais|uberlandia|infograficos:-historico, Acesso em: 05/09/016. 2015b.

_____. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=317020>. Acesso em: 05/09/016. 2015c.

_____. Disponível em: [http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=317020&idtema=130&search=](http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=317020&idtema=130&search=minas-gerais|uberlandia|estimativa-da-populacao-2016-) minas-gerais|uberlandia|estimativa-da-populacao-2016-, acesso em: 05/09/016. 2016. IULA. International Union of Local Authorities. Site institucional. Disponível em: <http://www.iula.org/>. Acesso em: 14/08/2016.

KEOHANE, R.; NYE, J. **Power and Interdependence: World Politics in Transition**. 3.ed. Boston: Little Brown, 1989.

LECOURS, A. **When regions go abroad: globalization, nationalism and federalism**. Paper prepared for the conference "Globalization, Multilevel Governance and

Democracy: Continental, Comparative and Global Perspectives”. Queen’s University, 2002.

MARCIAL, E.C. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. Editora FGV, 2015.

MARKS, G. Structural Policy and Multi-Level Governance in the EC. In: Alan W. Cafruny, A.W.; Rosenthal, G. (Ed.). **The State of the European Community**, vol. 2: The Maastricht Debates and Beyond. Boulder, Colorado: Harlow Longman, 1993.

MARKS, G.; HOOGHE, L, Contrasting visions of multi-level governance. In: BACHE, Ian; FLINDERS, Matthew (Ed.). **Multi-level governance**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 15-30. <https://doi.org/10.1093/0199259259.003.0002>

MARTINS. Disponível em: < <https://portal.martins.com.br/portal/home>>. Acesso em: 06 fev.2017.

MERCOCIUDADES. Disponível em: <<http://www.mercociudades.org/pt-br/node/2251>>. Acesso em: 04 maio 2016.

MIKLOS, M. S. **A inserção internacional de unidades subnacionais percebida pelo estado nacional**: a experiência brasileira. 2010. 150 f. Dissertação (Mestrado) - UNESP/UNICAMP/PUC-SP, Programa San Tiago Dantas, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/93741>>. Acesso em: 09 maio 2015.

MINAS GERAIS (Estado). **Estrutura Governamental**. Disponível em: < <http://www.mg.gov.br/estrutura-governamental>>. Acesso em: 04 maio2016.

MORGENTHAU, H. J. **A Política Entre as Nações**: a luta pelo poder e pela paz. Brasília: Universidade de Brasília, 2003.

MOTA, H. M. **Evolução Urbana de Uberlândia**: Uma Cidade do Triangulo Mineiro de porte médio e em Contínuo Crescimento. 10º Encontro Nacional ANPUR, Uberlândia, 2003.

NOGUEIRA, J. P.; MESSARI, N. **Teoria das Relações Internacionais**: correntes e debates. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2005.

NOZOE, N. **Sesmaria e Aposseamento de Terras no Brasil Colônia**. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Economia. 2015. Disponível em: <<http://www.geomatica.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2015/03/Sesmarias-Aposseamento-Terras.pdf>>, acesso em: 20 abr.2016.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

PNUD, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/IDH>>, acesso em: 16/06/2016.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/IDH>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

PRAZERES, T. **Por uma atuação constitucionalmente viável das unidades federadas brasileiras ante os processos de integração regional**. In: VIGEVANI, T. [et al.](Org.). A dimensão subnacional e as relações internacionais. São Paulo: Unesp, 2004. p. 283-312.

RANKING INTERBRAND. Disponível: <<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>>. Acesso em: 22 mar. 2016.

ROSENAU, J. Governança sem Governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: UNB, 1992.

SMITH, A.. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOLDATOS, P. An Explanatory Framework for the study of Federated States as Foreign Policy Actors. In: MICHELMANN, H; SOLDATOS. **Federalism and International Relations**: the role of subnational units. Oxford: Clarendon Press, 1990, p. 34-53.

UBERLÂNDIA. **Secretarias e Orgãos**. Disponível em: <<http://www.uberlandia.mg.gov.br/2014/secretarias.html>>. Acesso em: 22/03/2016.

UNITED CITIES AND LOCAL GOVERNMENTS. Disponível em: <<https://www.uclg.org/>>. Acesso em: 04 maio 2016.

UC&VB, **Uberlândia Convention & Visitors Bureau**. Disponível em: <<http://www.uberlandiacvb.com.br/portal/>>. Acesso em: 04/05/2016.

VIGEVANI, T. et al. **A dimensão subnacional e as Relações Internacionais**. São Paulo: Educ/Unesp/EdUSC/FAPESP, 2004.

YAHN FILHO, A. G. **Relações internacionais e atores subnacionais**: um estudo da inserção internacional da Região Metropolitana de Campinas. Tese (Doutorado em Ciência Política) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, Campinas, 2011.

ANEXO A – RESOLUÇÃO Nº 25/2008, DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO



Universidade Federal de Uberlândia
 Av. João Naves de Ávila, 2121 – Bairro Santa Mônica – CP 593
 38400-902 – Uberlândia – MG

Generated by Foxit PDF Creator © Foxit Software
<http://www.foxitsoftware.com> For evaluation only.

RESOLUÇÃO Nº 24/2008, DO CONSELHO UNIVERSITÁRIO.

Dispõe sobre a criação do Curso de Graduação em Relações Internacionais, modalidade Bacharelado, e dá outras providências.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, no uso das competências que lhe são conferidas pelo art. 12 do Estatuto, em reunião realizada aos 29 dias do mês de agosto do ano de 2008, tendo em vista a aprovação do Parecer nº 73/2008 de um de seus membros, e

CONSIDERANDO que este egrégio Conselho aprovou, em 7 de dezembro de 2007, o Plano de Expansão da Universidade Federal de Uberlândia – UFU para o período 2008-2012, com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI;

CONSIDERANDO que o referido Plano de Expansão, em 7 de janeiro de 2008, foi aprovado pela Secretaria de Educação Superior – SESu, do Ministério da Educação – MEC;

CONSIDERANDO que a proposta de criação do Curso de Graduação em Relações Internacionais, modalidade Bacharelado, formulada pelo Instituto de Economia – IEUFU, figura entre as metas relacionadas à expansão de vagas apresentadas ao MEC pela UFU em seu Plano de Expansão;

CONSIDERANDO que nos termos apresentadas pela UFU ao MEC, a implementação da proposta está vinculada à liberação de recursos para investimento em pessoal, infraestrutura e custeio; e ainda,

CONSIDERANDO que o Conselho de Graduação, em sua 5ª reunião do ano de 2008, realizada em 22 de agosto de 2008, aprovou o Parecer favorável do Relator dado ao Processo nº 73/2008, de criação do Curso de Graduação em Relações Internacionais,

RESOLVE:

Art. 1º Autorizar a criação do Curso de Graduação em Relações Internacionais, modalidade Bacharelado, no turno integral, com o oferecimento de 80 vagas anuais ofertadas a partir do ano letivo de 2009.

Parágrafo único. A implementação do disposto no *caput* fica condicionada à liberação, pelo MEC, dos recursos previstos no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, para investimento em pessoal, infra-estrutura e custeio.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Uberlândia, 29 de agosto de 2008.

ARQUIMEDES DIÓGENES CILONI
 Presidente

ANEXO B – Programação da visita oficial da Embaixada da Irlanda em Uberlândia-MG

	
Visita Oficial – Embaixada da Irlanda em Uberlândia (MG) Dias 7 e 8 de Junho de 2015	
<u>PROPOSTA DE AGENDA</u>	
Domingo, 7 de Junho	
22:12h / 22:38h	Chegada ao aeroporto de Uberlândia (MG)
22:30h / 23:00h	Traslado para o Hotel
22:45h / 23:15h	Check in Plaza Hotel - Mercure Uberlândia
Segunda-feira, 8 de Junho	
08:15h	Saída do Plaza Hotel – Mercure Uberlândia
08:30h	Visita ao Estádio Municipal de Uberlândia (estrutura esportiva que poderá ser utilizada pelo Comitê Paralímpico da Irlanda)
10:30h	Reunião com o Prefeito de Uberlândia, Sr. Gilmar Machado, Secretário de Des. Econômico e Turismo, Sr. Ronaldo Alves e demais autoridades.
12:00h as 13:30h	Horário de Almoço
14:00h as 15:00h	Visita ao Sesi Gravatás (estrutura esportiva que será utilizada pelos Comitês Olímpico e Paralímpico da Irlanda)
15:30h as 17:00h	Visita ao Praia Clube (estrutura esportiva que será utilizada pelos Comitês Olímpico e Paralímpico da Irlanda)
17:20h	Chegada ao Plaza Hotel – Mercure Uberlândia
18:00h	Check out Plaza Hotel – Mercure Uberlândia
18:15h	Traslado Hotel – Aeroporto
18:30h	Check in Aeroporto de Uberlândia (MG)
19:20h	Voo AZUL 2529 – Saindo de Uberlândia com destino a Belo Horizonte / Confins.
	

ANEXO C – Programação do 1º Meeting de Relações Internacionais: Uberlândia no Contexto Internacional



17h: Abertura oficial

17h10: Cenário prospectivo de Uberlândia no contexto internacional

Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho
Coordenador do Grupo de Estudos "Uberlândia no Contexto Internacional" (GEUCI) da Universidade Federal de Uberlândia

18h: A prospecção de Uberlândia no mercado Norte Americano

Daniel Macedo Silva
Gerente Regional da AMCHAM Uberlândia

18h40: Projetos de Relações Internacionais do Governo do Estado de Minas Gerais

Rodrigo de Oliveira Perpétuo
Coordenador da Assessoria de Relações Internacionais do Governo do Estado de Minas Gerais

19h20: Debate

19h40: Encerramento e café de relacionamento



ANEXO D – Edital do Processo Seletivo para Estágios GEUCI/NEPRI/UFU



Grupo de Estudos Uberlândia no Contexto Internacional (GEUCI)

NEPRI-UFU – Núcleo de Estudos e Pesquisa em Relações Internacionais – Universidade Federal de Uberlândia

PROCESSO SELETIVO PARA ESTAGIÁRIO (A)

O Grupo de Estudos Uberlândia no Contexto Internacional (GEUCI) e o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Relações Internacionais (NEPRI-UFU) divulgam edital para seleção de **ESTAGIÁRIOS(AS)** e **VOLUNTÁRIOS(AS)** para trabalhar nas ações do Núcleo junto à Prefeitura Municipal de Uberlândia (Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo), na área de Relações Internacionais, entre os meses de Agosto e Outubro de 2015.

1. DESCRIÇÃO DAS VAGAS

1.1. A disponibilidade e descrição das vagas estão indicadas na tabela a seguir:

PARA ESTUDANTES DOS CURSOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	Nº DE VAGAS	VÍNCULO	PREVISÃO DE VIGÊNCIA
Relações Internacionais	02	Estágio	01 de agosto a 31 de outubro
Relações Internacionais	08	Trabalho Voluntário	26 de agosto a 04 de outubro

2. DESCRIÇÃO DAS VAGAS:

2.1 Estágio: Trabalhar presencialmente na organização da rodada de negócios da prefeitura municipal de Uberlândia e criar estratégias para o recebimento da delegação Irlandesa para os Jogos Olímpicos de 2016, trabalhando em conjunto com o Grupo de Estudos Uberlândia no Contexto Internacional (GEUCI) e o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Relações Internacionais (NEPRI-UFU).

2.2 Trabalho Voluntário: Auxiliar nas atividades internacionais desenvolvidas pela prefeitura municipal de Uberlândia em parceria com o Grupo de Estudos Uberlândia no Contexto Internacional (GEUCI) e o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Relações Internacionais (NEPRI-UFU).

3. PERFIL DO CANDIDATO:

3.1 Para as vagas de estágio:

- 3.1.1 Disponibilidade de 20 horas semanais, sendo 4 horas ininterruptas por dia;
- 3.1.2 Possuir conhecimento básico em informática;
- 3.1.3 Fluência em Inglês – com comprovação de certificado;
- 3.1.4 Disponibilidade para reuniões e atividades relacionadas ao projeto;
- 3.1.5 Não possuir estágio ou atividades na universidade;

3.2 Para as vagas de trabalho voluntário:

- 3.1.1 Disponibilidade de 10 horas semanais;
- 3.1.2 Possuir conhecimento básico em informática;
- 3.1.3 Fluência em Inglês – com comprovação de certificado;
- 3.1.4 Disponibilidade para reuniões e atividades relacionadas ao projeto;
- 3.1.5 Não possuir estágio ou atividades na universidade.

4. INSCRIÇÕES:

- 4.1. As inscrições serão realizadas no período de 23/07/2015 a 28/07/2015 por e-mail;
- 4.2. Poderão se inscrever alunos do curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia.

5. DOCUMENTOS EXIGIDOS PARA A INSCRIÇÃO

- 5.1. Para realizar a inscrição, o (a) estudante candidato (a) deverá entregar os seguintes documentos para o e-mail deboraprado@ie.ufu.br, até o dia 28 de julho de 2015:
 - 5.1.1. Formulário de inscrição devidamente preenchido (ANEXO 1);
 - 5.1.2. - Certificado de Inglês avançado
 - 5.1.3. - Currículo Atualizado
 - 5.1.4. -Carta de intenções descrevendo quais atividades o aluno já desenvolveu na UFU (destacar: atividade de estágio, participação em grupos de pesquisa, iniciação científica e empresa júnior).

6. DA SELEÇÃO E DATA DAS PROVAS

- 6.1. A seleção constará de análise da documentação entregue no ato da inscrição;
- 6.2. Entrevistas em inglês com datas a serem determinadas, por telefone ou Skype.

7. DIVULGAÇÃO DO RESULTADO

7.1. A lista final de aprovados (as) será divulgada no dia 10 de agosto de 2015.

8. OUTRAS INFORMAÇÕES

8.1 Para mais informações, escreva para < deboraprado@ie.ufu.br >

ANEXO E – Convite para o 2º Meeting de RI Internacionalização de Uberlândia: Oportunidades e Desafios

CONVITE

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Uberlândia, a Assessoria de Relações Internacionais do Governo do Estado de Minas Gerais e o Consulado Geral da República da Irlanda, têm a satisfação em convidá-lo(a) para a Roda de Negócios Uberlândia x Irlanda e para o Meeting de Relações Internacionais:

Internacionalização de Uberlândia: oportunidades e desafios.

Contamos com a sua presença!

Programação em anexo.

RSVP: smdet@uberlandia.mg.gov.br
34 3239-2825

27 de agosto de 2015
Unialgar
Uberlândia - MG



Consulado Geral
da República da Irlanda



AMCHAM
Brasil | Uberlândia



Meeting de Relações Internacionais

Internacionalização de Uberlândia: oportunidades e desafios

Programação

08h30

Café de boas vindas e credenciamento

09h

Abertura Oficial

09h30

Palestra de Abertura

Mercado Internacional: oportunidades e desafios

APEX Brasil

10h30

Apresentação do Case "Start Química"

Bianca Lacerda Garchet

International Trade Manager do Grupo Start

11h30

As perspectivas de negócios entre Brasil e Irlanda

Sharon Lennon

Consul Geral da Irlanda no Brasil

12h00

Almoço de Relacionamento

14h00 às 18h00

Rodada de Negócios Uberlândia x Irlanda



Consulado Geral
da República da Irlanda



27 de agosto de 2015

Unialgar (Av. Floriano Peixoto, 6495)

Uberlândia - MG

ANEXO F – Convite para o UFU *Ireland Science Day*

UFU Ireland Science Day

Dia 15/10/2015 às 09:00 – Anfiteatro do Bloco 3Q – Campus Santa Mônica

Gostaríamos de convidar a comunidade universitária da UFU para participar do “UFU Ireland Science Day” que será realizado na próxima quinta-feira (15/10/2015) às 09:00 no Anfiteatro do Bloco 3Q.

Uma comitiva de representantes de 13 instituições de ensino superior da Irlanda estará em Uberlândia, na UFU, visando estreitar relações, ampliar o intercâmbio educacional e construir novas colaborações para pesquisas entre a UFU e a Irlanda em diversas áreas do conhecimento.

Os representantes vêm ao Brasil sob o comando do *Education in Ireland*, uma iniciativa educacional da *Enterprise Ireland* que, por sua vez, é uma agência do governo responsável pelo desenvolvimento das entidades e empresas irlandesas no mercado mundial.

Estarão na UFU representantes das seguintes instituições: Athlone Institute of Technology (AIT), Cork Institute of Technology (CIT), Dublin Business School (DBS), Dublin Institute of Technology (DIT), Limerick Institute of Technology (LIT), Mary Immaculate College (MIC), Maynooth University (MU), National College of Ireland (NCI), Trinity College Dublin (TCD), University College Cork (UCC), University College Dublin (UCD), Limerick University (UL) e Uversity, com uma agenda prevista conforme apresentada ao final deste documento.

O grupo de instituições traz na bagagem mais de R\$350 mil em bolsas de estudo que estarão disponíveis a estudantes brasileiros que desejam estudar na Irlanda. Além disso haverá o sorteio de uma passagem de ida e volta para Irlanda para os estudantes participantes do evento.

Durante o “UFU Ireland Science Day”, representantes estarão disponíveis para tirar dúvidas dos estudantes interessados em estudar na ilha europeia e para anunciar novidades sobre ofertas de bolsas de estudos. Enquanto isso, acadêmicos encontrarão pessoalmente seus parceiros de projetos no Brasil para discutir possibilidades de mobilidade acadêmica e pesquisas colaborativas.

Atenciosamente,

Comissão Organizadora

PROPP/UFU, DRII/UFU, FACOM/UFU

ANEXO G – Convite para o 3º Meeting de RI Uberlândia: Cidade Internacional



apresenta:

3º Meeting de Relações Internacionais Uberlândia: Cidade Internacional

A Assessoria de Relações Internacionais do Governo de Minas Gerais e a Prefeitura Municipal de Uberlândia convidam para o 3º Meeting de Relações Internacionais de Uberlândia

13.06
CENTER
CONVENTION

ENTRADA GRATUITA | VAGAS LIMITADAS
INSCRIÇÕES PELO LINK:
https://www.sympla.com.br/jornada-de-esporte-e-turismo-sustentavel---jets-2016__70765

Programação:

08h00: Credenciamento e café de boas vindas

08h30: Abertura Oficial

09h00: Palestra Magna
Jozef Smets - Embaixador da Bélgica no Brasil

10h00: Painel APEX Brasil
"O cenário econômico atual e as perspectivas para a internacionalização de empresas"

10h40: Painel INDI e FIEMG
"Programa de internacionalização do Estado de Minas Gerais"

11h30: Abertura do Belgian Day Uberlândia
Dr. Henrique Machado Rabelo - Cônsul Honário da Bélgica no Brasil
Patrick Fidry - Presidente da Câmara de Comercio e Indústria Belga-Luxemburguesa

12h30: Almoço empresarial
Ação para convidados do Porto de Antuérpia

14h00: Encontro empresarial entre Uberlândia e Bélgica
SALA 1: Câmara de Comercio e Indústria Belga-Luxemburguesa

14h00: Oficina de Internacionalização Regionalizada Territórios Noroeste, Triângulo Sul e Triângulo Norte

17h00: Café de relacionamento



PREFEITURA DE
UBERLÂNDIA
POR UMA CIDADE EDUCADORA



MINAS
GERAIS
GOVERNO DE TODOS



belgalux
brasil
Câmara de Comércio e Indústria
Belga-Luxemburguesa-Brasileira no Brasil



UDI
ESPORTIVA
Organizada pelo esporte



Sistema
FIEMG



SEBRAE



UBERLÂNDIA
Comércio e Indústria



ApexBrasil
Atividades de promoção de
comércio e investimentos



Port of
Antwerp



Fecomércio MG
Sesc | Senac

ANEXO H – Convite para o Meeting de Internacionalização SEBRAE



SEMANA DA PEQUENA EMPRESA

MEETING DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Participe do meeting de internacionalização e conheça os mitos e as verdades sobre o processo de internacionalização de uma marca, de um setor e de uma cidade.

PALESTRA

"Desafios e oportunidades na internacionalização" – perspectivas para Uberlândia
Palestrante: Johann Schneider

PAINEL SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

1º Case: internacionalização de cidades – A história de Campinas
Com Marcello Von Schneider - Diretor de cooperação internacional da Secretaria Municipal de Desenvolvimento econômico de Campinas.

2º Case: internacionalização de empresas – Economia Criativa
Com Grupo Corpo (Companhia mineira de dança contemporânea, mantém 10 ballets, 35 coreografias e mais 2.200 récitas na bagagem, apresentando-se em países como: Islândia, Coreia Do Sul, Estados Unidos, Líbano, Itália, Singapura, Holanda, Israel, França, Japão, Canadá e México.

**20 DE OUTUBRO,
DE 09H ÀS 12H**

SEMANA DA PEQUENA EMPRESA
Local: ALGAR UNIVERSIDADE DE NEGÓCIOS
Av. Floriano Peixoto, 6.495 - Granja Marifeusa, Uberlândia

INSCRIÇÕES/INFORMAÇÕES:
0800 570 0800 ou (34)3237-2270
www.sebrae.com.br/minasgerais

