

PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026



Secretaria de
**Desenvolvimento Econômico,
Energia e Relações Internacionais**



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

SEM TEMPO A PERDER



EXPEDIENTE

Governador do Estado do Rio de Janeiro

Cláudio Castro

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Internacionais

Secretário: Vinicius Farah

Chefe de Gabinete

Leonardo Jacob

Subsecretaria Executiva

Subsecretário: Sebastião Médici

Subsecretaria de Óleo, Gás e Energia

Subsecretário: Daniel Lamassa

Subsecretaria de Indústria, Comércio, Serviço e Ambiente de Negócios

Subsecretária: Marina Esteves

Subsecretaria de Relações Internacionais e Administração de Indiretas

Subsecretário: Joannes Bosco

Superintendência de Projetos

Fernanda Curdi, Andréia Crócamo, Marcos Pinho,
Priscilla Pecene, Aline Aguiar

Assessoria de Comunicação

Isabella Bogossian, Bárbara Caldas, Bruno Carvalho,
Cassiano Viana, Carmine Miceli, Gabriel Menezes, Lucas Tavares, Felipe Moraes

Contato:

ascom@desenvolvimento.rj.gov.br

(21) 2334-3259

www.rj.gov.br/secretaria/desenvolvimentoeconomico

Imprensa

ascom@desenvolvimento.rj.gov.br

Mensagem do Secretário

Este documento contém o Plano Estratégico da SEDEERI 2022-2026. Trata-se de uma primeira versão, a ser constantemente aprimorada por dirigentes e servidores, instituições vinculadas e parceiros institucionais, ao longo de sua implementação.

Esta iniciativa constitui um marco na história da SEDEERI e, em especial, o cumprimento de um dos principais objetivos de nossa gestão: promover mudanças organizacionais capazes de garantir o lugar da Secretaria como agente indutor e incentivador do desenvolvimento econômico do Estado do Rio de Janeiro.

A concepção do Plano Estratégico indica o compromisso de inúmeros atores, tendo como razão de ser a união de esforços em prol do desenvolvimento do Estado. Com a participação direta de mais de 60 profissionais – entre a administração superior e o corpo técnico da Secretaria e suas entidades vinculadas – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA; Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e Rodovias do Estado RJ – AGETRANSP; Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO; Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN; Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA e Departamento de Recursos Minerais – DRM, além de ter contado com a contribuição de diversos parceiros estratégicos da instituição, integrantes do Governo do Estado, de Prefeituras, da classe empresarial e da sociedade em geral.

A visão de futuro contida no Plano ultrapassa o escopo de um só período de Governo, formalizando um compromisso coletivo em torno de um ideal de longo prazo: “em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro”.

O Plano Estratégico 2022-2026 faz parte de um processo de mudanças, iniciado em 2021, e por isso requer constante atenção, seja no tocante aos resultados alcançados, seja no que respeita à correção dos procedimentos adotados. A ele cabe zelar, continuamente, pela eficiência, eficácia e efetividade das ações finalísticas e organizacionais nele definidas, pautando a conduta de todos os envolvidos em valores como a ética, a transparência, a inovação e a valorização dos servidores. As mudanças em curso na SEDEERI têm sido estimuladas, acima de tudo, pelo modelo de governança adotado pelo governo do estado. Modelo que se distingue pela adesão aos postulados do desenvolvimento sustentável e que apontam para um Estado do Rio de Janeiro no qual o crescimento econômico pujante e regionalmente equilibrado, seja integrado com a preservação do meio-ambiente e a inclusão social.

O Plano Estratégico 2022-2026 espelha a visão de futuro, os valores e os padrões de governança do desenvolvimento idealizados pelo atual Governo. Nele são identificados os objetivos e os meios através dos quais a Secretaria, enquanto organização responsável pela formulação e execução das políticas, planos, programas e projetos de desenvolvimento para o Estado, pretende concretizar o futuro desejado por todos os cidadãos fluminenses.

Espera-se de cada um dos gestores e servidores da SEDEERI e de suas vinculadas, todo o empenho na consecução deste Plano, cientes de que o julgamento da população sobre o nosso trabalho será baseado no que aqui propomos realizar em seu benefício.

Mobilizar competências e talentos, mediante um trabalho em equipe bem orientado e focalizado em resultados, eis o que se impõe. Esta mobilização deverá marcar o quadro de gestores e servidores da Secretaria e de suas vinculadas, como um grupo efetivamente engajado no cumprimento das diretrizes do atual Governo do Estado do Rio de Janeiro, particularmente no que diz respeito à qualidade dos serviços públicos, à ética e à transparência, sempre voltados ao desenvolvimento econômico e social da população.

Março de 2022

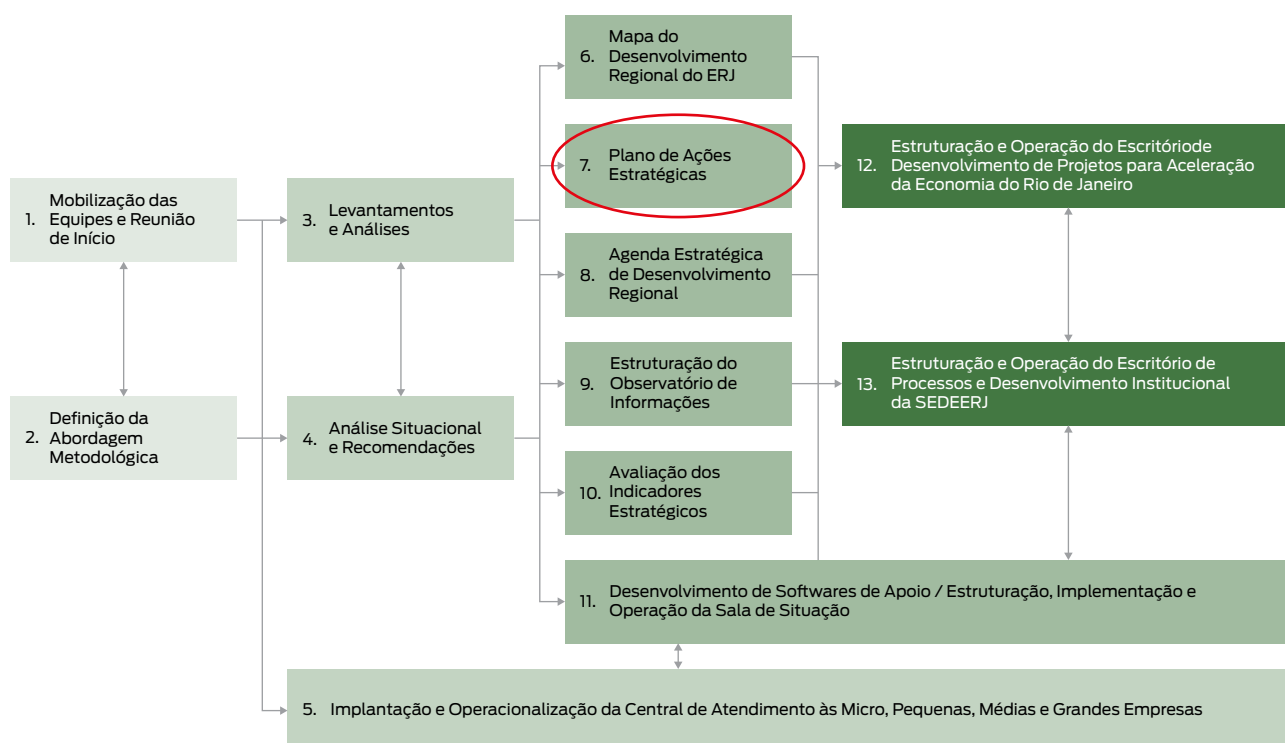
Vinícius Farah

Introdução

A elaboração do Plano Estratégico da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais do Governo do Estado do Rio de Janeiro – SEDEERI 2022-2026 envolveu a participação direta de cerca de 60 profissionais – entre a administração superior e o corpo técnico da Secretaria e suas entidades vinculadas – Agência Reguladora de Energia e Saneamento do Estado do Rio de Janeiro – AGENERSA, Agência Reguladora dos Serviços Públicos de Transportes Aquaviários, Ferroviários e Metroviários e Rodovias do Estado RJ – AGETRANSP, Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro – AGERIO, Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro – CODIN, Junta Comercial do Estado do Rio de Janeiro – JUCERJA e Departamento de Recursos Minerais – DRM, além de ter contado com a contribuição de diversos parceiros estratégicos da instituição, integrantes do Governo do Estado, de Prefeituras, da classe empresarial e da sociedade em geral.

Ela se insere em um esforço institucional estruturado que se iniciou em dezembro de 2021 e deve prosseguir até dezembro do corrente exercício, e que envolveu a realização de análise situacional da SEDEERI, o desenvolvimento de um estudo de cenários econômicos do Rio de Janeiro com horizonte 2040 e a realização de um conjunto de cerca de 40 entrevistas com pessoas selecionadas dos grupos citados no primeiro parágrafo, para apoio à análise do ambiente interno da Secretaria e vinculadas.

Nesse empreendimento inserem-se ainda a estruturação e operacionalização de escritórios de processos e de projetos; a concepção e instalação de uma sala de situação; o desenvolvimento e implantação de uma plataforma social, de uma central de atendimento e de um observatório de informações, além da elaboração e implantação do mapa e agenda estratégica do desenvolvimento econômico regional do Rio de Janeiro. O diagrama a seguir ilustra, em termos esquemáticos, uma parte desse esforço.



O presente documento constitui a versão inicial do Plano Estratégico e traz, em essência:

- O “Credo” da SEDEERI, expresso através da sua Missão, Visão de Futuro, Valores e Propostas de Valor; e
- As seis grandes Opções Estratégicas para o período 2022-2026, além dos Objetivos e Iniciativas Estratégicas associados a cada uma delas.

Duas das tarefas iniciais dos escritórios de processos e projetos que estão em fase de implantação serão:

- A quantificação dos Objetivos Estratégicos, através do estabelecimento de metas intermediárias e finais que permitirão o seu monitoramento; e
- O detalhamento e estruturação das Iniciativas Estratégicas previstas.

O Plano Estratégico constitui-se, portanto, em um instrumento dinâmico, e este documento contém a sua primeira versão, a qual será permanentemente atualizada e aperfeiçoada.

Sumário

Mensagem do Secretário	5
Introdução	7
PARTE I – PREMISSAS E INSUMOS	10
1 Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040	10
1.1 A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo	10
1.2 Análise situacional Visão retrospectiva e panorama atual	10
1.3 Condicionantes do futuro Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro	12
1.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro	17
1.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente	21
2 Análise Estratégica da SEDEERI	22
2.1 Os principais insumos da análise	22
2.2 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico	23
2.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças	25
2.4 Fatores internos – Forças e fraquezas	27
2.5 Análise estratégica	29
2.6 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias	32
Parte II – PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026	38
3 O “credo” da SEDEERI	38
3.1 Missão	38
3.2 Visão de Futuro 2030	38
3.3 Valores	39
3.4 Proposta de Valor	39
4 Opções, Objetivos e Iniciativas Estratégicas	40
5 Visão de Conjunto do Plano Estratégico SEDEERI 2022-2026	55
Participantes	56
Equipe de Consultoria	57

PARTE I - PREMISSAS E INSUMOS

1 Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040¹

1.1 A prospectiva como instrumento de gestão e planejamento de longo prazo

Em um mundo tão incerto e imprevisível, a abordagem de cenários é uma das mais efetivas técnicas para lidar com a incerteza. O propósito dos cenários não é o de prever o futuro, e sim, organizar, sistematizar e delimitar as incertezas, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações.

Cenários podem ser definidos como a descrição de situações futuras alternativas e dos eventos que explicam a evolução da situação de origem à situação futura.

Os cenários ajudam planejadores e tomadores de decisão a pensar o impensável, a especular sobre o futuro, a avaliar todas as possibilidades e a projetar estratégias em condições ambientais distintas.

1.2 Análise situacional | Visão retrospectiva e panorama atual

O Rio de Janeiro é um dos menores estados do Brasil em termos geográficos. Com uma área de **43,8 mil Km²**, o estado somente não é menor que Sergipe e Alagoas, além do Distrito Federal. A população, estimada em pouco mais de **17 milhões de habitantes**, o torna o 3º mais populoso do país, com alto índice de povoamento em relação às demais Unidades da Federação. A população fluminense é essencialmente urbana e o Rio de Janeiro fica atrás somente do Distrito Federal em termos de densidade demográfica. A Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ) é a segunda maior metrópole brasileira e uma das 15 maiores do mundo. Com um Produto Interno Bruto (PIB) equivalente a **R\$ 780 bilhões**, a economia fluminense ocupa a 2ª posição no ranking nacional, sustentada pelas cadeias produtivas petrolífera, metalomecânica (incluindo as indústrias naval e automobilística) e de serviços. O principal destaque do Rio de Janeiro no cenário econômico é o setor de óleo e gás: o estado é o maior responsável pela produção nacional e possui a maior reserva do país, posição que encontra paralelo apenas entre os maiores produtores mundiais da *commodity*.

Ao longo de sua história, o Rio de Janeiro esteve sob a influência direta dos principais ciclos de desenvolvimento da economia brasileira. Desde sua ascensão como polo mercantil, no século XVII, até a sua emergência como importante *player* global do setor petrolífero, no século XXI, o processo de **formação socioeconômica** do estado ocorreu ao longo de **seis fases**:

- Fase 1 (séculos XVI, XVII e XVIII) | **O desenvolvimento da potencialidade regional de eixo logístico nacional: ciclos da cana-de-açúcar, da mineração e do comércio;**

¹ O texto consiste em uma síntese; o estudo em sua íntegra encontra-se disponível na SEDEERI.

- Fase 2 (século XIX) | **A consolidação da centralidade e da vocação cosmopolita: ciclo do café;**
- Fase 3 (início do século XX) | **A perda da hegemonia para São Paulo: a industrialização nascente perde dinamismo frente ao estado paulista;**
- Fase 4 (século XX: anos 50, 60 e 70) | **O “milagre fluminense”: industrialização estruturada em grandes eixos viários;**
- Fase 5 (século XX: anos 80 e 90) | **A falência do Estado empresário e o fim do “milagre fluminense”: crise e estagnação econômica; e**
- Fase 6 (final da década de 90 e começo do século XXI) | **Um estado, duas dinâmicas distintas: a emergência da economia do petróleo e o marasmo metropolitano.**

Se, por um lado, a reconfiguração econômica vivenciada pelo Rio de Janeiro, ao longo dos séculos representou o desenvolvimento do parque industrial do estado e a aceleração da urbanização, por outro, deixou algumas cicatrizes no tecido social. Fazer com que o Rio de Janeiro registre crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo é o grande desafio das próximas décadas. Este novo ciclo de desenvolvimento integrado será possível somente com a superação dos principais gargalos e o devido aproveitamento das inúmeras potencialidades econômicas do estado.

Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico:

- Desigualdade social e pobreza;
- Desequilíbrio regional;
- Excessiva informalidade do mercado de trabalho;
- Limitada atratividade e competitividade do ambiente de negócios;
- Baixa articulação dos atores sociais, econômicos e políticos;
- Padrões insuficientes de governança; e
- Problemas ambientais.

Potencialidades são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico:

- Posição geográfica estratégica;
- Reservas de óleo e gás;
- Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
- Belezas e riquezas naturais e cultura vibrante;
- Extensão das áreas de preservação de ecossistemas; e
- Marca internacionalmente reconhecida.

1.3 Condicionantes do futuro | Tendências e incertezas para o Rio de Janeiro

O futuro do Rio de Janeiro não é totalmente incerto, nem obra do acaso. Ele é influenciado por um conjunto de fenômenos externos e internos que têm impacto relevante sobre a trajetória futura do estado. Dentro desse conjunto de fenômenos que condicionarão o futuro do Rio de Janeiro, há um grupo de elementos já consolidados cujos desdobramentos apresentam alto grau de certeza ou previsibilidade no horizonte 2040. E, em oposição, há os elementos incertos cujas diferentes possibilidades de evolução irão definir a trajetória futura do estado.

Tendências consolidadas são aquelas perspectivas cujas direções já são bastante visíveis e suficientemente consolidadas para se admitir a manutenção deste rumo durante o período considerado. A explicitação de hipóteses quanto às tendências é um recurso metodológico particularmente relevante para a geração de cenários na medida em que delimita o espaço de restrições e possibilidades dentro dos quais os cenários podem ser construídos. As tendências consolidadas relevantes para a economia fluminense foram segmentadas em três grupos: o macroambiente global, o Brasil e a região Sudeste, além do Rio de Janeiro.

Tendências globais

- **Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento**, com o ingresso de milhões de novos consumidores à economia de mercado, em especial na China e Índia;
- **Integração da produção mundial e emergência de um novo paradigma de competitividade econômica industrial:** larga escala de produção, redes de valor distribuídas internacionalmente, baixo custo e inovação tecnológica;
- Consolidação do conhecimento como principal motor do desenvolvimento econômico e intensificação da Economia de Serviços;
- Intensificação do processo de urbanização e metropolização, com a consolidação de uma rede de cidades globais;
- Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono;

Tendências do Brasil e Sudeste

- **Reconfiguração econômica e espacial:** interiorização do desenvolvimento, desconcentração urbano-industrial e constituição de novos polos de dinamismo econômico;
- **Transição demográfica** provocando grandes alterações econômicas e no perfil da demanda de serviços públicos;
- **Forte expansão da conectividade**, com massificação do acesso à internet;

- Consolidação do **Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás;**
- Consolidação da **questão ambiental como fator crítico para o planejamento e a tomada de decisão;**

Tendências do Rio de Janeiro

- **Dinâmica econômica fluminense baseada em óleo & gás, metalomecânica, logística e serviços;**
- **Transição demográfica:** redução da participação relativa da população jovem e grande aumento da população em idade produtiva e da população idosa;
- Manutenção da concentração sociodemográfica da RMRJ sobre as demais regiões;
- **Ingresso de investimentos e ampliação da demanda por capital humano,** com maior competição inter e intraestadual (entre setores econômicos) por trabalhadores qualificados; e
- Aumento das **pressões para a conservação, preservação e recuperação sustentável dos recursos naturais.**

Este conjunto de tendências futuras para o horizonte 2040 é portador de inúmeras implicações estratégicas – **oportunidades e ameaças** – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas. As principais **implicações estratégicas das tendências consolidadas** para o desenvolvimento econômico estadual são:

- Aumento da **demanda mundial por *commodities*** industriais, minerais e energia;
- Manutenção da **economia do petróleo** como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense, possibilitando aumento das rendas petrolíferas (royalties e participações especiais) e maior capacidade de investimento público em infraestrutura e na área social;
- Forte ingresso de investimentos produtivos associados à **cadeia produtiva de óleo e gás;**
- Oportunidade de desenvolvimento de novos negócios e serviços associados ao **comércio exterior;**
- Necessidade de implantação ou ampliação de **infraestrutura** e de **sistemas logísticos de alta capacidade** para assegurar inserção competitiva do Rio de Janeiro no movimento de interiorização do desenvolvimento econômico nacional;

- Risco de **especialização excessiva** da economia fluminense, com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de commodities;
- Risco de perda de **competitividade das indústrias tradicionais** fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo;
- Ampliação dos **fluxos turísticos** de negócios e de lazer;
- Oportunidade de **adensamento das cadeias produtivas** fluminenses por meio da **promoção e atração de investimentos** nos elos mais inovadores de suas redes de valor;
- Aumento da competição internacional pelos **fluxos de capitais** produtivos e financeiros circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais;
- Intensificação da **disputa por atração de investimentos** industriais entre os estados e municípios;
- Oportunidade para a atração de **sedes e representações de grandes empresas** brasileiras e multinacionais;
- Importância de aproveitar o **bônus demográfico**, atuando na **qualificação profissional**;
- Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade;
- Mudança do perfil da demanda sobre os serviços;
- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à **inovação**, ao desenvolvimento das **novas tecnologias** e sua incorporação aos sistemas produtivos;
- Mudanças significativas nos **processos de negócios**, com aumento da importância das tecnologias da informação e comunicação (**TIC**) para a competitividade econômica;
- Crescente **importância das grandes metrópoles**, como a RMRJ, para a competitividade regional e do país;
- Crescimento das oportunidades no mercado de geração de conhecimento para o desenvolvimento de **negócios ligados ao meio ambiente**;
- Oportunidade de desenvolvimento da produção de **fontes renováveis de energia**: biomassa, pequenas centrais hidrelétricas e energia eólica;
- Pressões internacionais por parte do mercado, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da **produção sustentável de bens e serviços**; e

- **Qualidade ambiental** passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.

Além das tendências consolidadas, os cenários para a economia do Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 dependem também de fatores mundiais, nacionais, estaduais, regionais e locais altamente incertos e de elevado impacto, denominados incertezas críticas. **Incerteza crítica** são condicionantes do futuro com baixo grau de previsibilidade e elevado impacto.

As incertezas críticas foram divididas em **duas categorias**. A primeira reúne aquelas incertezas relacionadas ao contexto externo à economia fluminense, incluindo variáveis específicas ao macroambiente de interesse do estado. Essas incertezas são predominantemente econômicas e se relacionam às atividades produtivas motrizes da economia estadual.

Incerteza crítica síntese externa

Qual será o ritmo e o perfil do crescimento econômico brasileiro e do espaço geoeconômico com influência sobre a economia fluminense no horizonte 2040?

- **Ambiente internacional** (evolução dos ciclos econômicos, grau de protecionismo e demanda mundial por bens e serviços produzidos e/ou comercializados pela economia fluminense)
- Orientação da **política econômica** (fiscal, monetária, industrial e de comércio exterior) e agenda de **reformas** estruturais
- Enfrentamento dos **gargalos de infraestrutura** econômica (transporte e energia)
- **Segurança jurídica** e atratividade do país a **investimentos** privados
- **Crescimento econômico, inclusão social e mercado consumidor** em âmbito nacional



A incerteza crítica do ambiente externo pode assumir estados possíveis, em um eixo contínuo delimitado por dois extremos: “**Tendencial**” (manutenção da trajetória recente) e “**Disruptivo**” (salto de desempenho).

- **Tendencial:** economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital e desaceleração do crescimento da demanda externa por energia e commodities industriais; perda de competitividade da economia brasileira e, consequentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

- **Disruptivo:** economia mundial retoma o caminho do crescimento equilibrado; melhora na confiança dos investidores estrangeiros e aumento do fluxo comercial; estabilidade e crescimento dos principais mercados globais; fortalecimento da competitividade da economia brasileira e atração de investimentos produtivos; crescimento sustentado da economia brasileira, com inclusão social e elevado dinamismo do mercado interno.

Já a segunda categoria tem origem interna e engloba os elementos específicos do Rio de Janeiro, sobretudo nas dimensões econômica, institucional e socioambiental.

Incerteza crítica síntese externa

Como será a competitividade sistêmica da economia fluminense no horizonte 2040?

- **Articulação entre os atores** econômicos, políticos e sociais
- **Eficiência do Estado**, governança, desburocratização e tributação
- **Ambiente de negócios** e cultura **empreendedora**
- Qualidade e capacidade da **infraestrutura** econômica
- Disponibilidade de **capital humano** e qualidade do sistema de **ciência, tecnologia e inovação** (CT&I)



A incerteza crítica interna à economia fluminense assume estados possíveis em um eixo contínuo delimitado por dois extremos:

- **Enfraquecimento:** deterioração da classe política e isolamento/desarticulação do estado com os demais entes federativos, contexto este em que o controle social é baixo; fragilidade das instituições públicas, com deterioração do desempenho na gestão; ambiente pouco propício ao desenvolvimento de negócios, marcado pela burocracia excessiva e pela elevada carga tributária, com impacto negativo sobre o empreendedorismo e a inovação; manutenção de importantes gargalos de infraestrutura e escassez de mão de obra qualificada.
- **Fortalecimento:** elevado grau de articulação entre as lideranças públicas e privadas, com fortalecimento do capital social; melhoria generalizada da gestão pública e das instituições, com redução da burocracia e simplificação/redução da carga tributária; consolidação de um ambiente propício ao desenvolvimento de negócios, incluindo incentivo à inovação e ao empreendedorismo; enfrentamento aos principais gargalos de infraestrutura e aumento da oferta de mão de obra qualificada.

A partir da interação entre as duas incertezas críticas síntese, a externa e a interna ao Estado do Rio de Janeiro, são obtidas as distintas hipóteses para a evolução futura das demais incertezas da economia fluminense. Os cinco elementos resultantes (**variáveis de resultado**) dos cenários são:

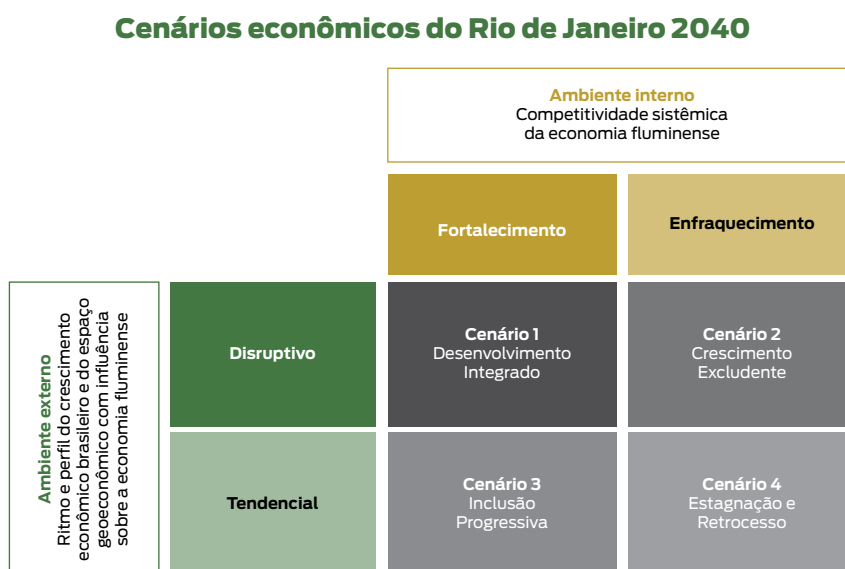
- a) Ingresso de investimentos produtivos e crescimento econômico fluminense;
- b) Perfil da **estrutura produtiva** (agregação de valor, conteúdo tecnológico, grau de diversificação);
- c) Sustentabilidade ambiental e desenvolvimento de negócios associados à economia de baixo carbono;
- d) Emprego, informalidade e inclusão social; e
- e) **Dinamismo regional** e distribuição territorial da riqueza.

1.4 Cenários: Futuros possíveis para a economia do Rio de Janeiro

O **propósito primário dos cenários não é o de prever o futuro**, e sim, o de **organizar, sistematizar e delimitar as incertezas**, explorando os pontos de mudança ou manutenção dos rumos de uma dada evolução de situações.

Eles ajudam governantes, instituições, empresas e os atores sociais a **trabalhar com o futuro de um modo organizado e sistemático**, reduzindo incertezas e estimulando a formulação de políticas, estratégias e iniciativas antecipatórias e inovadoras.

Os cenários econômicos para o Estado do Rio de Janeiro no horizonte 2040 são decorrentes das duas incertezas críticas síntese apresentadas na seção anterior. Elas formam **dois grandes eixos ortogonais cujas combinações das hipóteses extremas configuram os cenários futuros possíveis** da economia estadual:



- **Cenário 1 - Desenvolvimento Integrado:** desenvolvimento econômico é um processo pelo qual a renda real de uma economia aumenta durante um longo período, associado a melhorias nos aspectos relacionados com a qualidade de vida, o meio ambiente e o equilíbrio regional.
- **Cenário 2 - Crescimento Excludente:** o crescimento econômico puro difere do desenvolvimento, pois se preocupa apenas com questões quantitativas (como, por exemplo, o PIB); um crescimento excludente é gerador de desigualdades sociais e regionais, não sendo também ambientalmente sustentável a longo prazo.
- **Cenário 3 - Inclusão Progressiva:** inclusão socioeconômica refere-se ao conjunto de meios e ações voltadas a superar as barreiras produtivas e sociais que famílias, empresas, comunidades e regiões enfrentam para gerar renda e combater a exclusão aos benefícios da vida em sociedade provocada pelas desigualdades sociais e territoriais.
- **Cenário 4 - Estagnação e Retrocesso:** estagnação econômica refere-se à situação em que a renda gerada não mantém um nível de crescimento compatível com o potencial econômico de um dado território, durante um período prolongado, no qual o lento crescimento econômico é geralmente acompanhado de alto desemprego de fatores.

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	C1 - Desenvolvimento Integrado	C2 - Crescimento Excludente	C3 - Inclusão Progressiva	C4 - Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo Contexto macroeconômico global e nacional				
Ambiente internacional	Crescimento econômico continuado, integração comercial, inovação tecnológica e aumento acelerado da demanda por produtos e serviços fluminenses		Crescimento econômico baixo e volátil, fragmentação econômica, sociedade de risco e desaceleração do aumento da demanda por produtos e serviços fluminenses	
Política econômica	Governança eficaz e eficiente, estabilidade monetária, responsabilidade fiscal e avanços importantes na agenda de reformas estruturais		Governança ineficiente e pouco eficaz, descontrole inflacionário, desequilíbrio fiscal e avanços tímidos na agenda de reformas estruturais	
Infraestrutura de influência	Modernização, com superação dos principais gargalos		Deterioração, com manutenção dos principais gargalos	
Segurança jurídica e investimentos privados	Segurança jurídica, maior confiança dos agentes econômicos e elevado volume de investimentos privados		Insegurança jurídica, crescente desconfiança dos agentes econômicos e desaceleração de investimentos privados	
Crescimento econômico, inclusão social e mercado consumidor	Crescimento acelerado e sustentado, com redução das desigualdades sociais e fortalecimento do mercado interno		Crescimento baixo e intermitente, com manutenção das desigualdades sociais e menor dinamismo do mercado interno	

Variáveis	C1 - Desenvolvimento Integrado	C2 - Crescimento Excludente	C3 - Inclusão Progressiva	C4 - Estagnação e Retrocesso
Ambiente interno Economia fluminense				
Articulação entre os atores	Forte articulação	Baixa articulação	Forte articulação	Isolamento das lideranças
Gestão pública e instituições	Gestão eficaz, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, irresponsabilidade fiscal e instituições deterioradas	Gestão eficaz e inovadora, responsabilidade fiscal e instituições de qualidade	Gestão ineficaz, desequilíbrio fiscal e instituições deterioradas
Ambiente de negócios	Muito favorável	Desfavorável	Favorável	Muito desfavorável
Infraestrutura econômica	Modernização, com superação dos principais gargalos	Manutenção dos principais gargalos	Superação dos principais gargalos	Deterioração, com manutenção dos principais gargalos
Capital humano e sistema de CT&I	Aumento do capital humano e modernização do sistema de CT&I	Escassez de capital humano e prevalência de um sistema de CT&I "dual"	Aumento do capital humano e melhorias moderadas no sistema de CT&I	Escassez de capital humano e deterioração do sistema de CT&I
Ingresso de investimentos e crescimento econômico	Crescimento alto e sustentado, com forte ingresso de investimentos em diversos setores	Crescimento mediano e volátil, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos	Crescimento mediano e estável, com atração das escassas oportunidades de investimento	Crescimento baixo e errático, com ingresso de investimentos restrito a setores mais competitivos
Estrutura produtiva	Diversificada	Crescente especialização	Crescente diversificação	Especializada
Economia de baixo carbono	Recuperação do patrimônio natural, uso sustentável dos ativos ambientais e desenvolvimento de novos negócios associados	Degradação do patrimônio natural, uso predatório dos ativos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios	Conservação de remanescentes, preservação dos ativos ambientais e desenvolvimento de negócios associados	Degradação do patrimônio natural, manutenção dos principais passivos ambientais e desperdício de oportunidades de negócios
Emprego, informalidade e inclusão social	Substancial redução do desemprego e da informalidade, com forte queda da desigualdade social e da pobreza	Desemprego e informalidade elevados, com aumento da desigualdade social e diminuição da pobreza	Redução moderada do desemprego, da informalidade, da desigualdade social e da pobreza	Aumento do desemprego e da informalidade, com acentuação da desigualdade social e manutenção da pobreza em patamar elevado
Dinamismo regional	Desenvolvimento distribuído territorialmente	Crescimento concentrado nos polos mais competitivos	Desenvolvimento moderadamente distribuído	Agravamento das disparidades regionais

Cenários econômicos do Rio de Janeiro 2040

Variáveis	Situação atual	Cena em 2040			
		C1 Desenvolvimento Integrado	C2 Crescimento Excludente	C3 Inclusão Progressiva	C4 Estagnação e Retrocesso
Ambiente externo Contexto macroeconômico global e nacional					
PIB mundial (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) ¹	2,8 (2000-2020)	≈ 4,0 (2022-2040)		< 2,0 (2022-2040)	
PIB brasileiro (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) ²	2,1 (2000-2020)	4,0 - 5,0 (2022-2040)		< 2,5 (2022-2040)	
Ambiente interno Economia fluminense					
PIB fluminense (taxa média de crescimento do PIB, em % a.a.) ³	8,0 (2000-2019)	4,5 - 5,5 (2022-2040)	2,5 - 3,5 (2022-2040)	3,0 - 3,5 (2022-2040)	1,0 - 2,0 (2022-2040)
PIB per capita fluminense (em R\$ mil de 2010) ⁴	21,8 (2019)	≈ 57,2 (+162%)	≈ 38,1 (+75%)	≈ 40,1 (+84%)	≈ 28,0 (+28%)

Fontes: (1) FMI. World Economic Outlook. (2) IBGE. Sistema de Contas Nacionais. (3) IBGE. Contas Regionais do Brasil. (4) IBGE. Projeções da População. As quantificações acima apresentadas não são estimativas precisas, e sim, indicações exemplificativas para ajudar a avaliar as tendências mapeadas qualitativamente no cenário.

1.5 Implicações estratégicas: Dos futuros possíveis às ações no presente

Os cenários alternativos mostram tanto possibilidades de êxito quanto riscos de decadência e empobrecimento para o Estado do Rio de Janeiro. São futuros perfeitamente plausíveis, que podem levar o estado ao caos ou ao sonho de abrigar uma **sociedade economicamente próspera, socialmente justa, territorialmente integrada e ambientalmente revigorada**. O que decidirá, no presente, entre o sucesso e o fracasso, no futuro, pode ser sintetizado em uma palavra: ruptura.

Os cenários mostram que o ambiente internacional e o ritmo de crescimento da economia brasileira podem cumprir o importante papel de potencializar ou inibir esta ruptura. Contudo, **sozinhas, as variáveis do ambiente externo à economia fluminense não serão capazes de realizar a transformação necessária ou impedi-la de acontecer**. À luz dos cenários, a ruptura necessária para **a construção do melhor futuro dependerá, fundamentalmente, das ações presentes tomadas no âmbito interno**.

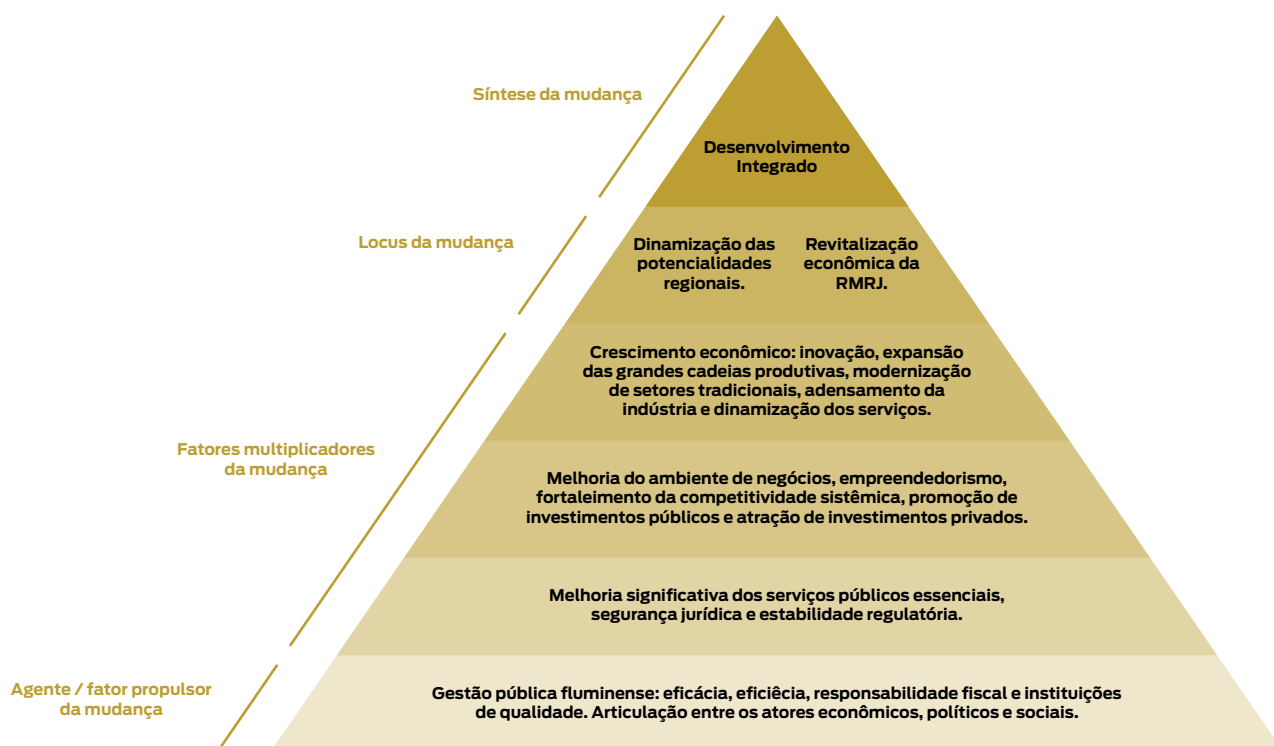
Para imprimir uma descontinuidade desse porte na trajetória do Rio de Janeiro, serão necessárias ações com diferentes horizontes temporais. **Somente no espaço de uma geração poderão ser viabilizadas transformações estruturais na base das instituições, da economia e,**

consequentemente, da sociedade. Ao olhar vinte anos à frente, é preciso ter clareza de onde se quer chegar; é necessário construir uma visão compartilhada sobre o futuro que se deseja e definir os meios que serão necessários para construí-lo; e, por fim, é essencial ter lideranças políticas, empresariais e da sociedade civil que empreendam a mudança.

No curto prazo, **o Governo do Rio de Janeiro tem a oportunidade de ser o agente propulsor da mudança** e, se o fizer, terá certamente o apoio e o engajamento de outros setores. Com credibilidade, o Governo adquire argumentos para **articular com atores econômicos, políticos e sociais as bases para a transformação da sociedade**, a qual certamente demandará esforços de sucessivos mandatos governamentais, de um controle social contínuo e próximo, e de um empresariado comprometido com o desenvolvimento sustentável do estado.

A agenda estratégica da mudança passa, portanto, pela iniciativa governamental, embora de maneira alguma se restrinja a ela. A ruptura na gestão pública fluminense pode servir como um fator propulsor da mudança e o Governo como um agente condutor no início dessa trajetória através da ação efetiva em variáveis capazes de irradiar influências positivas por todo o sistema – os chamados fatores multiplicadores da mudança.

Agenda estratégica da mudança em um horizonte de longo prazo



Em um nível acima, está representado o locus da mudança, o espaço territorial no qual a ação estratégica se dá em duas vertentes: um foco claro na área metropolitana, que concentra tanto potencialidades quanto significativos gargalos ao desenvolvimento econômico, e outro nas

potencialidades das diversas regiões do estado. A agenda estratégica culmina com a síntese da mudança, uma visão de futuro de longo prazo que deve ser amplamente debatida e construída conjuntamente pela sociedade e que pode ser inspirada pela descrição do Cenário 1 – Desenvolvimento Integrado.

2 Análise Estratégica da SEDEERI

2.1 Os principais insumos da análise

A **análise estratégica** utilizando-se a **Matriz SWOT** foi um elemento-chave no processo de planejamento estratégico da SEDEERI. Trata-se de uma ferramenta simples, mas poderosa, para o planejamento estratégico de qualquer organização. Ela permite analisar a situação atual da organização no seu contexto de atuação e tirar conclusões que irão ajudá-la no futuro.

A análise SWOT permite ao tomador de decisão a percepção do negócio como um todo, reconhecendo os fatores internos e externos que afetam o cumprimento dos objetivos pretendidos pela organização. O termo SWOT é uma abreviação das palavras em inglês: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Na perspectiva interna, a análise verifica as forças e fraquezas da organização – elementos positivos e negativos que constituem o seu negócio e os recursos para atingir seus objetivos. Já na perspectiva externa, a análise considera quais os elementos do ambiente que a organização pode (e deve) levar em conta para a materialização de seus objetivos. Estes elementos podem ser sociais, econômicos, políticos, ambientais ou tecnológicos.

Ao utilizar de maneira organizada e estruturada dados e informações abrangendo os ambientes interno e externo da organização, a avaliação estratégica a partir do método SWOT ajuda a definir ações futuras orientadas à solução de possíveis problemas. Adicionalmente, oferece ao gestor um olhar adequado para as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente. Dessa forma, o diagnóstico estratégico fornecido pela análise SWOT, ao contribuir com a eliminação da subjetividade no processo decisório, torna-se uma ferramenta de grande valia para a proposição de possíveis novas estratégias.

A seguir é apresentada a análise estratégica desenvolvida por meio da Matriz SWOT para a **Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Energia e Relações Institucionais do Governo do Rio de Janeiro – SEDEERI**.

Os fatores internos e externos analisados foram obtidos a partir do resultado de duas importantes etapas que balizaram o processo de planejamento estratégico da Secretaria: a Pesquisa Qualitativa – conjunto de entrevistas com atores internos e externos relevantes – e os Cenários Econômicos do Rio de Janeiro 2040, sintetizados no item 1.

2 O termo Matriz SWOT é uma criação da década de 60 atribuída a um professor norte-americano da Universidade de Stanford chamado Albert Humphrey. A consolidação da ferramenta, contudo, só se deu em 1979, com Michael Porter, por meio da publicação do artigo "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", na Harvard Business Review, e pelos materiais produzidos pelo grupo BCG – Boston Consulting Group.

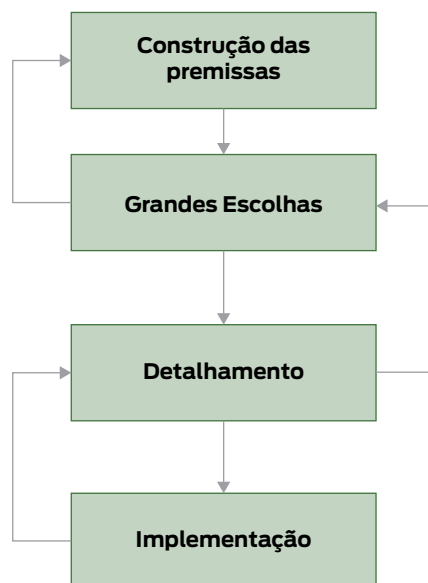
2.2 Base conceitual – Construindo premissas para o planejamento estratégico

Estratégia é um conjunto de **grandes escolhas** que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro em um horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza. A estratégia é uma resposta consistente a três grandes questões: (1) **onde estamos?** (2) **onde queremos chegar?** (3) **como evoluiremos da situação atual à situação desejada?**

Nesse sentido, conceitualmente, o significado de **Plano Estratégico** é muito simples. Ele representa o caminho que a organização escolhe para evoluir desde a situação atual até à situação desejada. Todavia, em uma perspectiva mais abrangente, o Plano Estratégico é um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas de uma organização, dotando-a de senso de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas por seu ambiente.

O processo de planejamento estratégico compreende quatro grandes etapas: construção das premissas; grandes escolhas; detalhamento; e implementação.

Grandes etapas do planejamento estratégico



O **planejamento estratégico** se inicia com a construção de um determinado conjunto de premissas explícitas, ou seja, um leque coerente de hipóteses e avaliações, para orientar a formulação do plano. As hipóteses referem-se às evoluções prováveis do ambiente externo, descritas pelos cenários. As avaliações dizem respeito, sobretudo, a aspectos internos da organização, principalmente as percepções quanto a suas forças e fraquezas.

A **construção das premissas** culmina com o mapeamento e a interpretação das interações entre oportunidades/ameaças *versus* forças/fraquezas da organização. Trata-se de uma **análise sistêmica, na qual** se visualiza os efeitos resultantes do conjunto de fatores estratégicos internos e externos à organização. Um dos instrumentos mais difundidos no âmbito da Administração

Estratégica para este propósito é a **Matriz SWOT**, através da qual se faz a ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

Com base na Matriz SWOT, é possível caracterizar:

- As potencialidades de atuação ofensiva da organização, ou seja, a capacidade de suas forças "capturarem" oportunidades associadas ao ambiente externo;
- Sua capacidade defensiva, isto é, o poder do conjunto de forças da organização neutralizar ou minimizar ameaças do ambiente externo;
- As debilidades de atuação ofensiva, vale dizer, o quanto as fraquezas atuais dificultam ou impedem a organização de aproveitar oportunidades; e
- As vulnerabilidades, isto é, o quanto as fraquezas atuais acentuam os riscos de as ameaças impactarem a organização.

Matriz SWOT

Ambiente Interno		Ambiente Externo					
		Oportunidades			Ameaças		
		O1	O2	ON	A1	A2	AN
Forças	Força 1	Potencialidades de Atuação Ofensiva			Capacidade Defensiva		
	Força 2						
	Força "N"						
Fraquezas	Fraqueza 1	Debilidade de Ação Ofensiva			Vulnerabilidades		
	Fraqueza 2						
	Fraqueza 3						
	Fraqueza "N"						

Considerando ainda o conjunto de interações mapeadas pela matriz, é possível identificar as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais. A análise da Matriz SWOT, portanto, fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.

2.3 Fatores externos – Oportunidades e ameaças

Os fenômenos e possibilidades relacionados ao ambiente externo – descritos pelas tendências consolidadas e cenários futuros para o horizonte 2040 – são portadores de inúmeras implicações estratégicas – oportunidades e ameaças – para o desenvolvimento econômico fluminense. Oportunidades podem ou não ser aproveitadas; são possibilidades, e não conquistas líquidas e certas. Analogamente, a ameaça é algo que pode se confirmar ou não; tratam-se, portanto, de riscos e não de perdas líquidas e certas.

As 5 principais oportunidades e ameaças para o desenvolvimento econômico fluminense trazidas pelo ambiente externo à SEDEERI são as seguintes:

Oportunidades

1. Aumento da demanda mundial por *commodities* e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense

- Crescimento da população e da renda dos países em desenvolvimento, com o ingresso de milhões de novos consumidores na economia de mercado (em especial na China e na Índia). Trajetória ascendente da demanda global por *commodities* industriais, minerais e energia, impactando o crescimento da economia fluminense (tendo em vista seu perfil setorial e logístico).
- Consolidação do Brasil como importante *player* global do setor de óleo & gás. Manutenção do Rio de Janeiro como principal responsável pela produção nacional de petróleo e gás natural.

2. Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior

- Oportunidade de desenvolvimento de negócios e serviços associados ao comércio internacional (exportação e importação), inclusive serviços especializados associados ao *trading* e sistemas logísticos em rede.
- Oportunidade para ampliar a movimentação do complexo portuário do Estado do Rio de Janeiro.

3. Ampliação dos fluxos turísticos

- Ampliação dos fluxos turísticos de negócios e de lazer.

4. Bônus demográfico e mudança do perfil da demanda sobre os serviços

- Transição demográfica: a projeção da pirâmide etária mostra redução da população na faixa de 0 a 14 anos e incremento da parcela da população em idade potencialmente ativa (15 a 64 anos) – o chamado bônus demográfico. O bônus demográfico cria

condições favoráveis ao crescimento econômico pela maior oferta de força de trabalho e maior capacidade de poupança.

- Mudança do perfil da demanda sobre os serviços públicos e privados, consequência da modificação dos requerimentos individuais de serviços em função da idade.

5. Negócios associados à inovação e ao desenvolvimento de tecnologias

- Os setores intensivos em tecnologia e conhecimento liderarão a economia do século XXI: transição de um modo de produção e criação de valor intensivo em energia e materiais, para a geração de valor com produtos intensivos em conhecimento e inovação.
- Ampliação de oportunidades de negócios associadas à inovação, ao desenvolvimento das novas tecnologias e sua incorporação aos sistemas produtivos.

Ameaças

1. Contexto macroeconômico global e nacional de crescimento baixo e volátil

- Risco de contexto macroeconômico externo desfavorável ao crescimento da economia estadual: economia mundial com crescimento moderado e volátil; desaceleração do comércio internacional, com instabilidade nos principais mercados globais; limitada disponibilidade de capital; perda de competitividade da economia brasileira e, conseqüentemente, retração e atrasos dos investimentos produtivos no país; crescimento econômico baixo e errático do Brasil.

2. Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais

- Risco de especialização excessiva da economia fluminense (concentração acentuada da capacidade de geração de riqueza do sistema produtivo em poucos setores), com aumento da vulnerabilidade às oscilações dos mercados internacionais de *commodities*.
- Risco de perda de competitividade das indústrias tradicionais fluminenses frente à oferta de produtos de baixo custo oriundos dos países asiáticos.

3. Competição pelos fluxos de capitais e pela localização de novas plantas industriais

- Aumento da competição internacional pelos fluxos de capitais produtivos e financeiro circulantes ao redor do mundo e pela localização de novas plantas industriais.
- Intensificação da disputa por atração de investimentos industriais entre os estados e municípios. Ameaça de acentuação de perda de investimentos destinados à indústria,

em face da maior concorrência interestadual.

- Ameaça de aumento da concorrência dos municípios situados no entorno das plataformas petrolíferas da Bacia de Santos na atração de empresas e investimentos associados à cadeia produtiva do óleo e gás.

4. Pressão do mercado por profissionais qualificados

- Intensificação da pressão do mercado por profissionais qualificados e com maior escolaridade, objetivando ganhos de qualidade e produtividade.
- Aumento da demanda por qualificação profissional, oriunda da incorporação de novas tecnologias no mundo do trabalho.

5. Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção de bens e serviços, condicionando investimentos, financiamentos e transações comerciais

- Demandas crescentes por sustentabilidade ambiental e emergência da economia de baixo carbono. Qualidade ambiental passa a ser tema crítico para a atração e retenção de empresas e pessoas.
- Pressões internacionais por parte do mercado, de ONGs, de governos nacionais e de instituições multilaterais, que condicionam investimentos, financiamentos e transações comerciais à lógica da produção sustentável de bens e serviços.

2.4 Fatores internos – Forças e fraquezas

Os fatores estratégicos relacionados ao **ambiente interno** originam-se de duas fontes de informação, as quais sustentam a análise situacional da SEDEERI. Primeiramente, são identificados no diagnóstico socioeconômico da economia fluminense, a partir do qual as tendências consolidadas e os cenários futuros são traçados. Ademais, são levantados na pesquisa qualitativa, em que se consolidam as opiniões e percepções de atores sociais, em relação à organização.

Os **cenários** apontam que para o Rio de Janeiro registrar crescimento econômico pujante, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentável e socialmente inclusivo serão necessários a superação dos principais **gargalos** e o devido aproveitamento das inúmeras **potencialidades** econômicas do estado. Gargalos são condições internas atuais que, se não forem equacionadas ou significativamente minimizadas, prejudicarão, em grau relevante, o desenvolvimento econômico. Já as potencialidades, são condições internas que, se adequadamente aproveitadas, podem contribuir, em grau relevante, para o desenvolvimento econômico.

A **pesquisa qualitativa**, por sua vez, é empregada para diagnosticar a organização, no intuito de compreender a situação atual, identificar suas **forças e fraquezas** e orientar o processo decisório.

Entende-se por força o conjunto de fenômenos ou condições internas à organização capazes de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho. Já a fraqueza se refere aos fenômenos ou condições internas à organização capazes de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de desempenho.

Embora potencialidades e gargalos não sejam considerados elementos estritamente internos à SEDEERI, o fato de se configurarem como **variáveis endógenas do sistema econômico fluminense** os torna de grande valia para a formulação de ações estratégicas finalísticas da organização. As **ações finalísticas** da SEDEERI abrangem os projetos ou ações para o desenvolvimento econômico regional e setorial do Estado do Rio de Janeiro. As ações estratégicas da Secretaria são complementadas pelas chamadas ações estruturantes, isto é, projetos ou ações para aprimoramento do modelo operacional das unidades organizacionais e melhor cumprimento de suas funções institucionais.

Dessa maneira, as 5 principais forças e fraquezas do ambiente interno à SEDEERI (incluindo potencialidades e gargalos ao desenvolvimento econômico estadual) são as seguintes:

Forças

1. Geografia: posição estratégica e extensão litorânea;
2. Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais;
3. Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I);
4. Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida; e
5. Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI.

Fraquezas

1. Ambiente de negócios e política de atração de investimentos;
2. Informalidade do mercado de trabalho;
3. Desigualdades sociais e regionais;
4. Problemas ambientais; e
5. Governança e articulação externa da SEDEERI.

2.5 Análise estratégica

A matriz SWOT que subsidiou a avaliação e proposição de ações estratégicas para a SEDEERI, voltadas à aceleração do desenvolvimento da economia do Estado do Rio de Janeiro foi desenvolvida em 4 etapas:

1. Mapeamento dos fatores estratégicos internos e externos

- › Identificação das forças e fraquezas mais relevantes, no sentido de contribuírem ou inibirem o desenvolvimento econômico.
- › Identificação das oportunidades e ameaças mais relevantes, do ponto de vista do seu impacto potencial sobre o desenvolvimento econômico.
- › A matriz quadrada desenvolvida é da categoria 10 x 10, ou seja, foram levantados 5 tópicos de cada fator estratégico (força, fraqueza, oportunidade e ameaça).

2. Cruzamento dos fatores e ponderação das intensidades

- › Realização dos cruzamentos, através da interseção de cada força ou fraqueza com cada uma das oportunidades e ameaças e devida ponderação, de acordo com a intensidade da interação.

3. Análise numérica dos resultados

- › Após o preenchimento da matriz, consolidação e cálculo dos resultados para indicação do posicionamento estratégico.
- › Cada cor na matriz corresponde a um quadrante (Q1, Q2, Q3 e Q4).
 - A **Capacidade Ofensiva** corresponde a $Q1 - Q3$, isto é, o somatório “forças x oportunidades” menos o somatório “fraquezas x oportunidades”. Sinaliza o quanto a organização é capaz de “atacar” no seu contexto de atuação.
 - A **Capacidade Defensiva** é obtida por $Q2 - Q4$, isto é, o somatório “forças x ameaças” menos o somatório “fraquezas x ameaças”. Indica o quanto a organização é capaz de se “defender” no ambiente que integra.
 - Por fim, o **Posicionamento Estratégico** é definido por $Q1 + Q2 - Q3 - Q4$, isto é, o somatório de todas as forças menos todas as fraquezas. Sugere o quanto a organização “reage” diante do cenário no qual está inserida.
 - Complementarmente, a **Efetividade** corresponde a quanto cada quadrante representa com relação ao somatório máximo do mesmo (se tudo fosse preenchido com 2). Esta medida fornece o resultado, em termos percentuais, da interação do ambiente interno com o externo.

4. Análise gráfica dos resultados

- › A representação gráfica mais utilizada na análise consiste no gráfico de rede. Por meio dele, torna-se possível visualizar de forma clara qual fator estratégico mais “puxa” a organização, no contexto do seu ambiente de atuação. O ambiente interno é representado pelo eixo vertical e o externo pelo eixo horizontal.

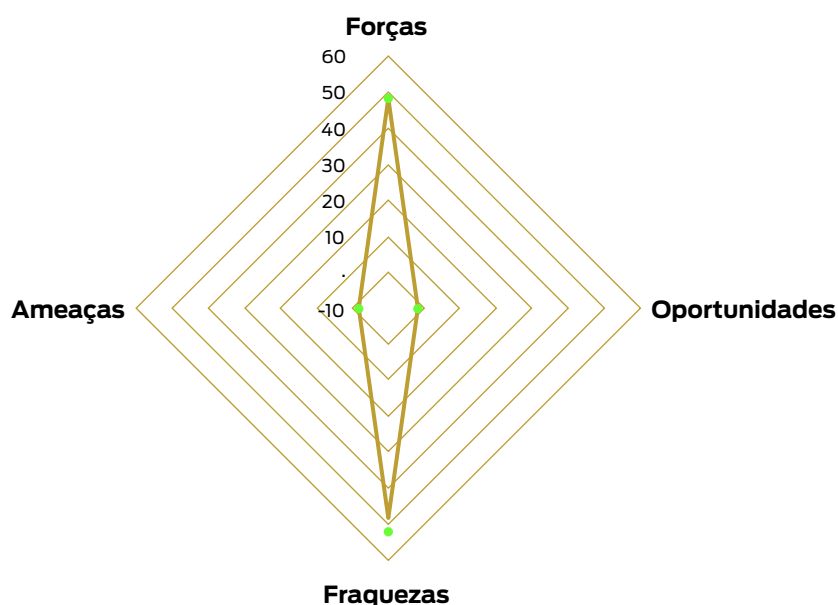
Matriz SWOT | SEDEERI

Guia para Preenchimento da Matriz SWOT			Ambiente Externo										Total	
Respostas	Ptos.	Perguntas	Oportunidades					Ameaças						
Sem efeito	0	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a capturar a Oportunidade Y?	Aumento dem. mundial commodities e manutenção O&G como força motriz	Novos negócios e serviços assoc. comércio exterior	Ampliação dos fluxos turísticos	Bônus demográfico e mudança do perfil da dem. s/ serviços	Negócios assoc. à inovação e ao desenv. de tecnologias	Contexto macroecon. global/nacional de crescimento baixo/volátil	Especialização econ. vulnerab. externa e perda competitividade set. tradic.	Competição pelos fluxos de capitais e localização de novas plantas indust.	Pressão do mercado por profissionais qualificados	Pressões do mercado pela sustentabilidade da produção		
Ajuda pouco	1													
Ajuda muito	2													
Sem efeito	0	Com que intensidade a Força X ajuda a organização a se resguardar da Ameaça Y?												
Ajuda pouco	1													
Ajuda muito	2													
Sem efeito	0	Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y?												
Dificulta pouco	1													
Dificulta muito	2													
Sem efeito	0	Com que intensidade a Fraqueza X acentua o risco da Ameaça Y?												
Acentua pouco	1													
Acentua muito	2													
Ambiente Interno	Forças	Geografia: posição estratégica e extensão litorânea	2	2	2	0	0	1	1	2	0	0	10	
		Riquezas naturais: reservas O&G, áreas de preservação e belezas naturais	2	2	2	0	0	2	1	2	0	2	13	
		Capital intelectual e sistema de CT&I	1	1	0	2	2	0	2	2	2	0	12	
		Cultura vibrante e marca internacionalmente reconhecida	0	2	2	0	0	1	2	2	0	0	8	
		Integração intragovernamental e corpo técnico da SEDEERI	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	5	
	Fraquezas	Ambiente de negócios e política de atração de investimentos	1	2	1	2	2	2	2	2	2	0	0	14
		Informalidade do mercado de trabalho	0	1	0	2	1	0	2	1	2	2	0	9
		Desigualdades sociais e regionais	0	0	2	2	0	1	2	1	2	2	0	10
		Problemas ambientais	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	2	7
		Governança e articulação externa da SEDEERI	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
Total			2	3	-	-5	-2	-	-3	3	-2	-		

Posicionamento estratégico | SEDEERI

Capacidade Ofensiva (Q1 - Q3)	22	24	=	-2	44%	48%	Q1	Q2
Capacidade Defensiva (Q2 - Q4)	26	28	=	-2	52%	56%	Q3	Q4
Posicionamento Estratégico (Q1 + Q2 - Q3 - Q4)			=	-4	Efetividade (%)		Quadrantes	

Gráfico de rede SWOT | SEDEERI



2.6 Interpretação dos resultados – Identificação de estratégias

O conjunto de interações mapeadas por meio da Matriz SWOT possibilita a identificação dos fatores estratégicos de maior relevância para a organização. Nesse sentido, no âmbito da SEDEERI, as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais são as seguintes:

Avaliação Estratégica da SEDEERI

Critério de avaliação	Resultados obtidos
Forças mais atuantes	- Riquezas naturais: reservas de óleo e gás, áreas de preservação de ecossistemas e belezas naturais. - Capital intelectual e sistema de ciência, tecnologia e inovação (CT&I).
Fraquezas mais prejudiciais	- Ambiente de negócios e política de atração de investimentos. - Governança e articulação externa da SEDEERI.
Oportunidades mais acessíveis	- Novos negócios e serviços associados ao comércio exterior. - Aumento da demanda mundial por commodities e manutenção do setor de óleo e gás como força motriz do desenvolvimento econômico fluminense.
Ameaças mais impactantes	- Especialização excessiva da economia fluminense, aumento da vulnerabilidade externa e perda de competitividade de setores tradicionais. - Pressão do mercado por profissionais qualificados.

A análise numérica dos resultados sugere capacidade ofensiva e defensiva da SEDEERI iguais, ambas, a -2. Consequentemente, o **posicionamento estratégico** da organização é negativo (igual a -4). Entende-se por posicionamento estratégico negativo a situação na qual a organização se encontra “sufocada”, sem condições de ataque, necessitando de estratégias que resultem no aprimoramento de seus pontos fortes e na mitigação das suas fraquezas.

Complementarmente, a interpretação de um posicionamento estratégico negativo por parte da SEDEERI vem também da **análise da efetividade** das interações estratégicas da organização no seu ambiente de atuação. O resultado da efetividade indica que as interações entre os fatores estratégicos internos e externos da organização são mais intensas no Q4 (56%), onde se concentram as vulnerabilidades. Em seguida, aparece o Q3 (52%), quadrante caracterizado pela debilidade de ação ofensiva. Na sequência, vem o Q2 (capacidade defensiva), com 48%, e o Q1 (potencialidades de atuação ofensiva), com 44% da intensidade das interações máximas no quadrante.

Essas evidências são corroboradas pela análise gráfica dos resultados da avaliação estratégica. O **gráfico de rede** sinaliza para um relativo equilíbrio entre oportunidades e ameaças à SEDEERI trazidas pelo ambiente externo. No tocante aos fatores internos, observa-se uma sutil predominância das fraquezas comparativamente às forças, puxando, levemente, o posicionamento estratégico da organização para o campo negativo.

A análise da Matriz SWOT fornece subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes. Cabe às estratégias direcionar, de forma assertiva, os esforços da organização, no sentido de minimizar riscos e/ou potencializar as oportunidades, a partir do enfrentamento de suas vulnerabilidades e do fortalecimento de suas vantagens competitivas.

Nessa direção, a partir da análise da matriz, podem ser traçadas estratégias de quatro categorias:

i. **Estratégia ofensiva** (forças x oportunidades)

Ocorre quando se utiliza uma força que influencia direta e positivamente uma oportunidade para aumentar a probabilidade de sua materialização, potencializando-a. Consiste, assim, em uma estratégia que visa o crescimento e desenvolvimento dos pontos positivos da organização.

ii. **Estratégia de confronto** (forças x ameaças)

Nela, o ponto forte é empregado com o propósito de diminuir a probabilidade de uma ameaça identificada de fato se materializar e trazer perdas para a organização.

iii. **Estratégia de reforço** (fraquezas x oportunidades)

Atua sobre os pontos fracos da organização que, potencialmente, podem impedir ou inibir o pleno aproveitamento das oportunidades do ambiente externo.

iv. **Estratégia de defesa** (fraquezas x ameaças)

Tem como finalidade minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar sobre a organização. Atua para diminuir as chances de uma fraqueza potencializar ou contribuir para a materialização de uma ameaça.

Tendo como objetivo concretizar a visão de futuro descrita pelo cenário desejado de desenvolvimento integrado, a análise da matriz propicia a indicação de um conjunto de **iniciativas estratégicas** finalísticas e estruturantes para a SEDEERI:

Indicação de iniciativas estratégicas para a SEDEERI, por categoria

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia ofensiva	• Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) • Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos • Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos • Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos
Estratégia de confronto	• Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos • Qualificação da mão de obra para os empreendimentos • Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais • Apoio a setores com grande potencial estratégico • Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis • Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais • Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais
Estratégia de reforço	• Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas • Equidade de tratamento fiscal • Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual • Intensificação da articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada

Categoria	Iniciativas estratégicas
Estratégia de defesa	• Regulação e combate à informalidade • Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas • Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental • Profissionalização da gestão e aprimoramento da governança corporativa na SEDEERI

Uma forma alternativa de organizar as iniciativas estratégicas, derivadas a partir da análise da Matriz *SWOT*, consiste em agrupá-las em **eixos sinérgicos**. O agrupamento das iniciativas em **opções estratégicas** indica as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro, no horizonte de planejamento. Conceitualmente, as opções estratégicas são globais, altamente seletivas e consistem no primeiro nível de desdobramento e operacionalização da visão de futuro da organização.

Nesse sentido, são 6 as opções estratégicas indicadas a partir da análise da matriz:

1 - Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica

- Expansão e melhoria da logística e da infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações);
- Qualificação da mão de obra para os empreendimentos;
- Apoio à inovação e à oferta de serviços tecnológicos; e
- Apoio financeiro para incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos.

2 - Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

- Equidade de tratamento fiscal;
- Regulação e combate à informalidade; e
- Garantia de segurança jurídica e apoio à formação de novas empresas.

3 - Atrair grandes investimentos

- Desenvolvimento de uma política de promoção competitiva de investimentos; e
- Priorização, seleção e ênfase de fatores, setores e regiões para atração de investimentos.

4 - Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas

- Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs) e de polos industriais;
- Apoio diferenciado a micro e pequenas empresas; e
- Apoio a setores com grande potencial estratégico.

5 - Promover a sustentabilidade ambiental

- Apoio ao desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono e à oferta de bens, serviços e processos produtivos ambientalmente sustentáveis; e
- Aprimoramento da gestão ambiental: precisão na definição de marcos regulatórios, eficiência nos processos de licenciamento e eficácia na fiscalização ambiental.

6 - Fortalecer a gestão pública orientada ao desenvolvimento econômico

- Profissionalizar a gestão e aprimorar a governança corporativa na SEDEERI;
- Aprofundar a integração da SEDEERI com as diversas áreas do Governo Estadual;
- Intensificar a articulação e atuação em parceria da SEDEERI com os entes federados e a iniciativa privada;
- Oferta seletiva, criteriosa e transparente de benefícios fiscais; e
- Favorecimento a indústrias locais em compras governamentais.

Parte II - PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026

3 O “credo” da SEDEERI

Os elementos permanentes através dos quais se configura a SEDEERI em relação ao Plano Estratégico 2022-2026 são a sua Missão, Visão de Futuro, Valores Institucionais e a sua Proposta de Valor aos diversos grupos de clientes.

3.1 Missão

A Missão da SEDEERI é:

Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais, e transformando positivamente a vida da população fluminense.

Esta declaração ampla e duradoura do propósito da Secretaria sintetiza sua razão de ser, individualizando-a e distinguindo-a de outras organizações do mesmo tipo e interesse. É uma espécie de guia para todos os que a integram, com vistas a um trabalho independente, mas coletivo, na direção da Instituição.

A Missão adotada pela SEDEERI representa um grande desafio para dirigentes e servidores, uma vez que implica em uma mudança e transformação significativa de atuação, na medida em que direciona o foco para os 92 municípios e 8 regiões do Estado e as respectivas vocações, perfis e características.

3.2 Visão de Futuro 2030

Para cumprir sua Missão até 2030, a SEDEERI perseguirá a seguinte Visão de Futuro:

Em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro.

Trata-se de uma imagem da situação desejada para a Secretaria, até o ano de 2030, de forma a representar:

- Uma síntese da convergência dos atores relevantes para a instituição.
- Grandes desafios a serem superados no futuro, capazes de mobilizar os colaboradores internos e externos da organização.
- Uma conquista estratégica de grande valor para todos os envolvidos.
- Um desafio difícil, porém, alcançável no futuro.

Em que pese o horizonte de planejamento do presente instrumento ser o exercício de 2026, a vontade de “ir além” da equipe da Secretaria levou-a a formular uma Visão que a conduza, no mínimo, até o final da década.

3.3 Valores

Os valores constituem parâmetros que orientam a administração, o funcionamento e o relacionamento interno e externo da SEDEERI e devem igualmente balizar as práticas da Instituição e das pessoas.

Além disso, os valores (i) complementam a missão da Secretaria; (ii) imprimem coerência entre estratégias e ações; (iii) constituem a base de decisões ou ações da organização; e (iv) possuem caráter permanente, não devendo ser alterados em função de mudanças conjunturais.

Os Valores da SEDEERI

- **Ética** – A equipe da SEDEERI atua de forma íntegra em seu relacionamento interno e externo, respeita as políticas e normas de conduta estabelecidas pelo Governo e pela Instituição, e atende às expectativas dos clientes e da sociedade.
- **Transparência** – A gestão da SEDEERI é pautada na transparência e compartilhamento amplo e sistemático – com seus clientes, governo, parceiros e sociedade – de informações sobre suas ações, utilização de recursos e resultados.
- **Excelência** – A SEDEERI busca, de modo permanente, através de uma atuação eficiente, eficaz e efetiva, a qualidade máxima de seus resultados.
- **Inovação** – A SEDEERI procura sempre a inovação em seus produtos, soluções, processos, serviços, organização e modelos de negócio, de modo a oferecer resultados que criem valor para os seus clientes, governo, parceiros e sociedade.
- **Valorização do Servidor** – A SEDEERI entende que a valorização de seu Servidor é o melhor caminho para cumprir sua Missão.

3.4 Proposta de Valor

A Proposta de Valor diz respeito às entregas que a SEDEERI se compromete a proporcionar aos seus públicos de interesse – grupos ou indivíduos que se beneficiam ou são impactados em decorrência da consecução dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, a Proposta de Valor constitui, simultaneamente, um instrumento de direcionamento e explicitação das entregas da organização e uma ferramenta de avaliação de sua efetividade.

A Proposta de Valor da SEDEERI

A Proposta de Valor da SEDEERI para os seis principais grupos de beneficiários de maior interesse da instituição é apresentada no quadro a seguir.

Beneficiários	Proposta de Valor
Governo	Atração de Investimentos e Geração de Receitas
Empresas	Segurança jurídica e regulatória Melhoria da Infraestrutura local Fomento ao empreendedorismo
Municípios	Fomento (articulação, APLs, manutenção e ampliação da infraestrutura) Postos de serviços / capacitação
Universidades e Centros de Pesquisa	Fomento à pesquisa e inovação, Apoio às incubadoras de negócios Desenvolvimento de conhecimento aplicado
Concessionárias de serviços públicos	Existência das agências reguladoras com maior segurança jurídica
Sociedade	Transformação social, oportunidades de trabalho e aumento da renda

4 Opções, Objetivos e Iniciativas Estratégicas

As Opções Estratégicas da SEDEERI constituem as grandes escolhas feitas pela instituição para sua atuação, no horizonte de planejamento.

As Opções Estratégicas da SEDEERI para o período 2022-2026 são:

- (1) Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica;
- (2) Desenvolver e estimular o ambiente de negócios;
- (3) Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos;
- (4) Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás;
- (5) Promover o desenvolvimento econômico sustentável; e
- (6) Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico.

Os **Objetivos Estratégicos** da SEDEERI são resultados prioritários que devem ser alcançados no horizonte do Plano Estratégico da Secretaria, considerando sua Missão, Visão de Futuro e Proposta de Valor. Estabelecem os alvos que se pretende perseguir, no horizonte do Plano Estratégico, e se concentram apenas em “o que” se deseja atingir.

Os Objetivos Estratégicos da SEDEERI são de duas categorias distintas:

- **Objetivos Finalísticos**, associados às suas atividades-fim;
- **Objetivos Organizacionais**, associados às suas atividades-meio.

É fundamental que os Objetivos Estratégicos sejam quantificados, de modo a que seja possível acompanhar a sua consecução ao longo do horizonte de planejamento. Embora nesta versão do Plano não sejam ainda incluídos os indicadores e metas associados a cada Objetivo, um das Iniciativas Estratégicas previstas no Plano (apresentada a seguir) é a imediata estruturação e início de funcionamento de um Escritório de Projetos e de um Escritório de Processos na SEDEERI. E uma das tarefas iniciais dos Escritórios será justamente a definição de indicadores e metas, para verificar em que grau os Objetivos Estratégicos previstos serão atingidos.

As **Iniciativas Estratégicas** da SEDEERI constituem um meio para o alcance dos Objetivos Estratégicos da instituição. Podem ser portfólios, programas, projetos, ações ou operações.

Elas também são classificadas, a exemplo dos Objetivos Estratégicos, em duas grandes categorias:

- **Iniciativas Estratégicas Finalísticas**, voltadas para a aceleração do desenvolvimento da economia do Estado; e
- **Iniciativas Estratégicas Organizacionais**, voltadas para o desenvolvimento institucional e modernização do modelo de atuação da Secretaria.

Nos quadros que se seguem, são listadas as Opções Estratégicas da SEDEERI para o período compreendido entre 2022 e 2026, bem como os Objetivos Estratégicos e as Iniciativas Estratégicas associadas a cada um deles.

Um aspecto importante a ressaltar quanto às Iniciativas Estratégicas Finalísticas da SEDEERI, dada a natureza de sua atuação, é a abordagem de desenvolvimento em parceria com seus principais grupos de clientes: o governo do estado, as empresas, os municípios, as universidades e centros de pesquisa, as concessionárias de serviços públicos e a sociedade em geral.



**Fortalecer os fatores estruturais de
competitividade sistêmica:
capital humano, inovação tecnológica
e infraestrutura econômica**

Opção Estratégica

- (1) Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica**

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Assegurar, em articulação com demais instituições do Governo, a expansão e melhoria da logística e infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) e da segurança no Estado do Rio de Janeiro.
2. Promover a qualificação e capacitação da mão de obra para os empreendimentos e atividades de desenvolvimento econômico do Estado
3. Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico
4. Estruturar Política de Energia e Saneamento com os entes governamentais relacionados
5. Estruturar Política de Concessão de Transportes Públicos com os entes governamentais relacionados
6. Estruturar Política de Gestão dos Recursos Minerais com os entes governamentais relacionados
7. Promover sistematicamente a ampliação e o reforço das instalações elétricas de rede básicas (GETs)

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional
2. Programa Estadual de Qualificação e Capacitação Regional de indivíduos e organizações
3. Projeto Linhas de Financiamento específicas para atendimento aos diversos segmentos empresariais
4. Projeto Rodadas de Negócio e Encontros de Desenvolvimento Regional
5. Projeto *Funding* da Implantação do Plano Estratégico de Logística e Cargas do Rio de Janeiro
6. Projeto *Funding* da Revitalização do Arco Metropolitano
7. Projeto Políticas de Gestão

**Desenvolver e estimular
o ambiente de negócios**

Opção Estratégica

(2) Desenvolver e estimular o ambiente de negócios

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Atuar sistematicamente no ambiente legislativo visando garantir segurança jurídica e aprimoramento dos processos de fomento e de regulação do ambiente de negócios do RJ.
2. Facilitar a atuação das empresas através das agências de desenvolvimento local
3. Assegurar a Equidade Tributária em articulação com os entes governamentais relacionados
4. Estruturar Programa de Desenvolvimento Econômico do RJ
5. Incentivar a formalização de atividades econômicas em articulação com os entes governamentais relacionados
6. Aprimorar sistematicamente a competitividade dos estaleiros fluminenses, e da indústria naval e de O&G

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Portal de Consulta Legislativa
2. Projeto Modernização das normas de fomento da legislação e procedimentos para concessão de incentivos fiscais
3. Projeto Articulação para simplificação tributária
4. Projeto Divulgação nacional e internacional das vantagens competitivas e oportunidades de investimento no RJ.
5. Projeto Campanhas de apoio à formalização de atividades econômicas
6. Projeto Manual do Empreendedor

**Reter grandes empreendimentos
e atrair novos investimentos**

Opção Estratégica

(3) Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Estruturar política competitiva de atração e promoção de investimentos no RJ
2. Desburocratizar, simplificar e modernizar as políticas públicas aplicadas à atração de empreendimentos
3. Promover a integração de organizações públicas e privadas para apoio a grandes empreendimentos

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Programa de fomento e recuperação de Distritos Industriais
2. Projeto Linhas especiais de fomento para grandes empreendimentos
3. Projeto Plataforma de Inteligência de Oportunidades com núcleo de atração, atendimento, diagnóstico e georrefenciamento de oportunidades
4. Projeto de modelagem para a nova concessão dos serviços de gás canalizado em 2027

A person wearing a blue long-sleeved shirt and a white apron is using a chainsaw to cut a large, thick branch from a tree. The person is positioned on the left side of the frame, facing right. The tree is on the right side of the frame, with its trunk and branches extending upwards and outwards. The background is a bright, overexposed outdoor area with some foliage visible. The text is centered over the image.

Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás

Opção Estratégica

- (4) Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás**

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Fortalecer Arranjos Produtivos Locais, polos industriais e vocações regionais.
2. Promover o empreendedorismo com foco na inclusão produtiva e no apoio diferenciado às MEIs e às micro e pequenas empresas.
3. Apoiar o aprimoramento contínuo da infraestrutura industrial do estado do RJ.
4. Atrair fornecedores de empreendimentos com grande potencial estratégico
5. Fomentar novas zonas de empreendimentos
6. Promover a priorização de empresas locais em compras governamentais
7. Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas
8. Estimular a sustentabilidade na cadeia de óleo e gás e a revitalização de campos maduros, em articulação com os entes governamentais relacionados.
9. Atuar sistematicamente no mapeamento de demandas, na remoção de gargalos e no destravamento de investimentos da indústria de gás, em articulação com entes governamentais relacionados (Industrializa RJ)

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Agências de estímulo às vocações regionais.
2. Projeto Comitê de APLs
3. Projeto Articulação com Poder Municipal para implantação de áreas industriais, de escritórios de projetos e de centros de pesquisa.
4. Projeto Convênios e Parcerias para qualificação de trabalhadores locais
5. Projeto Rodadas de negócios locais
6. Projeto Road Shows pelo Brasil em articulação com “empresas âncora”.
7. Projeto Recuperação de navios abandonados no estado do RJ
8. Projeto Aproveitamento do gás natural no pré-sal
9. Projeto Monetização da oferta de gás natural a ser exportado para a costa do estado do RJ (Fertilizantes)
10. Projeto de apoio ao aprimoramento contínuo da Nova Lei do Gás, incluindo marcos regulatórios estaduais, precificação e revisão tarifária, em articulação com os entes governamentais relacionados.
11. Projeto Declaração de Utilidade Pública (Terminal de GNL da GNA, Terminal de Macaé, Oleoduto da Açú, Gasinf GNA)

Promover o desenvolvimento econômico sustentável

Opção Estratégica

(5) Promover o desenvolvimento econômico sustentável

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Apoiar o desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono
2. Estimular as atividades ligadas à economia do mar
3. Aprimorar sistematicamente os processos e marcos regulatórios de licenciamento e fiscalização ambiental em articulação com a SEAS/INEA
4. Promover a diversificação e a ampliação da Matriz Produtiva Energética
5. Promover a Indústria Criativa (cultural e social) em articulação com os entes governamentais relacionados
6. Promover a consolidação do estado do RJ como hub energético, em articulação com entes governamentais relacionados (Plano Nacional do Hidrogênio)

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto Linhas de financiamento e incentivos fiscais específicos para indústrias de baixo carbono
2. Projeto Metodologia estadual para medição e compensação do dano ambiental
3. Projeto Desenvolvimento do Hidrogênio
4. Projeto Rio GD solar / GD nos municípios
5. Projeto Lei de tratamento diferenciado para empresas do setor de energia
6. Projeto Mapeamento de oportunidades de fomento cultural
7. Projeto Regulação da Eólica Offshore
8. Projeto Eficiência Energética em Prédios Públicos

**Fortalecer e integrar a gestão pública
estadual orientada ao
desenvolvimento econômico**

Opção Estratégica

(6) Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico

Objetivos Estratégicos Finalísticos

1. Aprimorar sistematicamente a governança, a operação, a estrutura organizacional, a gestão de recursos e a divulgação de resultados da Secretaria & Vinculadas
2. Aprimorar sistematicamente a integração técnica e operacional com as demais áreas do Governo Estadual
3. Aprimorar sistematicamente mecanismos técnicos e operacionais de articulação e atuação em parceria com a iniciativa privada, entes federados, parceiros estratégicos e instituições de desenvolvimento econômico internacionais e locais (estaduais e municipais)

Iniciativas Estratégicas Finalísticas

1. Projeto de Reestruturação Organizacional da SEDEERI
2. Projeto Plano de cargos, carreiras, progressão e adequação de equipe
3. Programa Qualificação profissional continuada
4. Projeto Conselhos, Câmaras Técnicas e Comitê Executivo com Vinculadas
5. Projeto Escritórios de Projetos e Processos
6. Projeto Sala de Situação
7. Projeto Observatório de Informações
8. Projeto Portal da Transparência
9. Programa Qualificação continuada de Recursos de TIC
10. Projeto Central de Informações
11. Projeto Benchmarking com as demais secretarias estaduais de desenvolvimento econômico

Participantes

1. Adriano Klafke – Diretor Administrativo-Financeiro – CODIN
2. Affonso d'Anzicourt – JUCERJA
3. Alcina Mergulhão – SEDEERI / SUBEXE
4. André Luiz Vila Verde – Presidente – AGERIO
5. Andréia Crocamo – SEDEERI / SUBIAN / EGP
6. Bárbara Caldas – SEDEERI / ASCOM
7. Bela Rodrigues – SEDEERI / SUBEXE
8. Carlos Abreu – AGENERSA
9. Cassiano Viana – SEDEERI / ASCOM
10. Daniel Lamassa – Subsecretário SEDEERI / SUBOGE
11. Daniel Santa Cruz – SEDEERI / SUBIAN
12. Diego Schinzel – SEDEERI / CHEGAB
13. Edson Valadão – SEDEERI / SUBRI
14. Eduardo Ribeiro – SEDEERI / SUBEXE
15. Fabiana Kopke – SEDEERI / SUBEXE
16. Fabio Scharth Mesquita – CODIN
17. Fernanda Caetano Coelho – Diretora – CODIN
18. Fernanda Curdi – SEDEERI / GABSEC / EGP
19. Gabriel Loio – SEDEERI / SUBOGE
20. Gustavo Madureira Fonseca – Diretor – AGERIO
21. Henrique Amarante – SEDEERI / SUBIAN
22. Hugo Aguiar – SEDEERI / SUBOGE
23. Isabela Leal – SEDEERI / SUBIAN
24. Joannes Bosco – Subsecretário – SEDEERI / SUBRI
25. João Leal – SEDEERI / SUBOGE
26. Julio Cesar Andrade – Presidente – CODIN
27. Laura Brito – SEDEERI / SUBIAN
28. Leonardo Jacob – Chefe de Gabinete – SEDEERI / CHEGAB
29. Luiz Cláudio Magalhães – Presidente – DRM
30. Marcio Vasconcellos – SEDEERI / SUBIAN
31. Marcos Gomes – SEDEERI / SUBIAN / EGP
32. Mariana Balaciano – SEDEERI / SUBIAN
33. Mariana Santiago – DRM
34. Marina Esteves – Subsecretária – SEDEERI / SUBIAN
35. Mauro Guerra – SEDEERI / SUBEXE
36. Monica Hesketh – SEDEERI / SUBIAN
37. Murilo Leal – Presidente – AGETRANSP
38. Paulo Cesar S. Lacerda – JUCERJA
39. Rafael Lyrio – CODIN / diretor
40. Rafael Menezes – CODIN / diretor
41. Rafael Moura – SEDEERI / CHEGAB
42. Roberta Maia – SEDEERI / CHEGAB
43. Robson Storani – SEDEERI / SUBEXE
44. Sebastião Medici – Subsecretário – SEDEERI / SUBEXE
45. Sergio Augusto Coelho – SEDEERI / SUBOGE
46. Sergio Tavares Romy – Presidente – JUCERJA
47. Tatiana Dutra Rosa – Diretora – AGERIO
48. Tatiana Oliver G. de Souza – Diretora – AGERIO
49. Valéria Gomes Gonçalves – SEDEERI / SUBEXE
50. Vinícius Medeiros Farah – Secretário – SEDEERI
51. Wallace Paes – JUCERJA

Equipe de Consultoria

Aluísio Guimarães

Ângelo Caminha

Augusto Cunha

Fernando Moutinho

Fernando Pinho

Isabel S. Mesquita

Liberato Pimentel

Marcelo Magalhães

Mário Sampaio

Mauro Lourenço

Pamella Assis

Paulo Senra

Rodrigo Pinho

Plano Estratégico SEDEERI 2022 – 2026 – Visão de Conjunto						
Missão e Valores	Promover o desenvolvimento econômico sustentável do Estado do Rio de Janeiro, atraindo e retendo investimentos integrados às diversas vocações regionais, e transformando positivamente a vida da população fluminense.					
	Ética	Transparência	Excelência	Inovação	Valorização do Servidor	
Visão de Futuro	Em 2030 a SEDEERI será reconhecida nacional e internacionalmente como agente promotor do desenvolvimento econômico, inclusivo, socialmente justo e ambientalmente responsável das diversas regiões e municípios do Estado do Rio de Janeiro.					
Proposta de Valor	Governo	Empresas	Municípios	Universidades e Centros de Pesquisa	Concessionárias de serviços públicos	Sociedade
	Atração de Investimentos e Geração de Receitas	- Segurança jurídica e regulatória - Melhoria da Infraestrutura local - Fomento ao empreendedorismo	- Fomento (articulação, APLs, manutenção e ampliação da infraestrutura) - Postos de serviços / capacitação	- Fomento à pesquisa e inovação - Apoio às incubadoras de negócios - Desenvolvimento de conhecimento aplicado	Existência das agências reguladoras com maior segurança jurídica	Transformação social sustentável, oportunidades de trabalho e aumento da renda
Opções Estratégicas	Fortalecer os fatores estruturais de competitividade sistêmica: capital humano, inovação tecnológica e infraestrutura econômica	Desenvolver e estimular o ambiente de negócios	Reter grandes empreendimentos e atrair novos investimentos	Promover a diversificação da atividade econômica por meio do apoio ao adensamento de cadeias produtivas, em especial a cadeia de óleo e gás	Promover o desenvolvimento econômico sustentável	Fortalecer e integrar a gestão pública estadual orientada ao desenvolvimento econômico
Objetivos Estratégicos	- Assegurar, em articulação com demais instituições do Governo, a expansão e melhoria da logística e infraestrutura econômica (rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, matriz energética, telecomunicações) e da segurança no Estado do Rio de Janeiro. - Promover a qualificação e capacitação da mão de obra para os empreendimentos e atividades de desenvolvimento econômico do Estado - Apoiar financeira e tecnicamente a inovação e oferta de serviços tecnológicos, incubação de empresas, investimento em capital de risco e desenvolvimento de setores estratégicos, incorporando medidas preventivas de mudanças climáticas ao modelo econômico - Estruturar Política de Energia e Saneamento com os entes governamentais relacionados - Estruturar Política de Concessão de Transportes Públicos com os entes governamentais relacionados - Estruturar Política de Gestão dos Recursos Minerais com os entes governamentais relacionados - Promover sistematicamente a ampliação e o reforço das instalações elétricas de rede básicas (GETs)	- Atuar sistematicamente no ambiente legislativo visando garantir segurança jurídica e aprimoramento dos processos de fomento e de regulação do ambiente de negócios do RJ. - Facilitar a atuação das empresas através das agências de desenvolvimento local - Assegurar a Equidade Tributária em articulação com os entes governamentais relacionados - Estruturar Programa de Desenvolvimento Econômico do RJ - Incentivar a formalização de atividades econômicas em articulação com os entes governamentais relacionados - Aprimorar sistematicamente a competitividade dos estaleiros fluminenses, e da indústria naval e de O&G	- Estruturar política competitiva de atração e promoção de investimentos no RJ - Desburocratizar, simplificar e modernizar as políticas públicas aplicadas à atração de empreendimentos - Promover a integração de organizações públicas e privadas para apoio a grandes empreendimentos	- Fortalecer Arranjos Produtivos Locais, polos industriais e vocações regionais. - Promover o empreendedorismo com foco na inclusão produtiva e no apoio diferenciado às MEIs e às micro e pequenas empresas. - Apoiar o aprimoramento contínuo da infraestrutura industrial do estado do RJ. - Atrair fornecedores de empreendimentos com grande potencial estratégico - Fomentar novas zonas de empreendimentos - Promover a priorização de empresas locais em compras governamentais - Estimular a diversificação e o adensamento de cadeias produtivas - Estimular a sustentabilidade na cadeia de óleo e gás e a revitalização de campos maduros, em articulação com os entes governamentais relacionados. - Atuar sistematicamente no mapeamento de demandas, na remoção de gargalos e no destravamento de investimentos da indústria de gás, em articulação com entes governamentais relacionados (Industrializa RJ)	- Apoiar o desenvolvimento de setores associados à economia de baixo carbono - Estimular as atividades ligadas à economia do mar - Aprimorar sistematicamente os processos e marcos regulatórios de licenciamento e fiscalização ambiental em articulação com a SEAS/INEA - Promover a diversificação e a ampliação da Matriz Produtiva Energética - Promover a Indústria Criativa (cultural e social) em articulação com os entes governamentais relacionados - Promover a consolidação do estado do RJ como hub energético, em articulação com entes governamentais relacionados (Plano Nacional do Hidrogênio)	- Aprimorar sistematicamente a governança, a operação, a estrutura organizacional, a gestão de recursos e a divulgação de resultados da Secretaria & Vinculadas - Aprimorar sistematicamente a integração técnica e operacional com as demais áreas do Governo Estadual - Aprimorar sistematicamente mecanismos técnicos e operacionais de articulação e atuação em parceria com a iniciativa privada, entes federados, parceiros estratégicos e instituições de desenvolvimento econômico internacionais e locais (estaduais e municipais)
Iniciativas Estratégicas	- Projeto Mapa Estratégico de Desenvolvimento Econômico Regional - Programa Estadual de Qualificação e Capacitação Regional de indivíduos e organizações - Projeto Linhas de Financiamento específicas para atendimento aos diversos segmentos empresariais - Projeto Rodadas de Negócio e Encontros de Desenvolvimento Regional - Projeto Funding da Implantação do Plano Estratégico de Logística e Cargas do Rio de Janeiro - Projeto Funding da Revitalização do Arco Metropolitano - Projeto Políticas de Gestão	- Projeto Portal de Consulta Legislativa - Projeto Modernização das normas de fomento da legislação e procedimentos para concessão de incentivos fiscais - Projeto Articulação para simplificação tributária - Projeto Divulgação nacional e internacional das vantagens competitivas e oportunidades de investimento no RJ. - Projeto Campanhas de apoio à formalização de atividades econômicas - Projeto Manual do Empreendedor	- Programa de fomento e recuperação de Distritos Industriais - Projeto Linhas especiais de fomento para grandes empreendimentos - Projeto Plataforma de Inteligência de Oportunidades com núcleo de atração, atendimento, diagnóstico e georrefenciamento de oportunidades - Projeto de modelagem para a nova concessão dos serviços de gás canalizado em 2027	- Projeto Agências de estímulo às vocações regionais. - Projeto Comitê de APLs - Projeto Articulação com Poder Municipal para implantação de áreas industriais, de escritórios de projetos e de centros de pesquisa. - Projeto Convênios e Parcerias para qualificação de trabalhadores locais - Projeto Rodadas de negócios locais - Projeto Road Shows pelo Brasil em articulação com "empresas âncora". - Projeto Recuperação de navios abandonados no estado do RJ - Projeto Aproveitamento do gás natural no pré-sal - Projeto Monetização da oferta de gás natural a ser exportado para a costa do estado do RJ (Fertilizantes) - Projeto de apoio ao aprimoramento contínuo da Nova Lei do Gás, incluindo marcos regulatórios estaduais, precificação e revisão tarifária, em articulação com os entes governamentais relacionados. - Projeto Declaração de Utilidade Pública (Terminal de GNL da GNA, Terminal de Macaé, Oleoduto da Açu, Gasinf GNA)	- Projeto Linhas de financiamento e incentivos fiscais específicos para indústrias de baixo carbono - Projeto Metodologia estadual para medição e compensação do dano ambiental - Projeto Desenvolvimento do Hidrogênio - Projeto Rio GD solar / GD nos municípios - Projeto Lei de tratamento diferenciado para empresas do setor de energia - Projeto Mapeamento de oportunidades de fomento cultural - Projeto Regulação da Eólica Offshore - Projeto Eficiência Energética em Prédios Públicos	- Projeto de Reestruturação Organizacional da SEDEERI - Projeto Plano de cargos, carreiras, progressão e adequação de equipe - Programa Qualificação profissional continuada - Projeto Conselhos, Câmaras Técnicas e Comitê executivo com Vinculadas - Projeto Escritórios de Projetos e Processos - Projeto Sala de Situação - Projeto Observatório de Informações - Projeto Portal da Transparência - Programa Qualificação continuada de Recursos de TIC - Projeto Central de Atendimento - Projeto Plataforma de Engajamento Social - Projeto Benchmarking com as demais secretarias estaduais de desenvolvimento econômico