

Relatório da Paradoxo Consultoria LTDA:

Fundamentos de um Plano de Desenvolvimento
Econômico para o Município de Matelândia/PR

PORTO ALEGRE/RS

OUTUBRO 2019

Relatório da Paradoxo Consultoria LTDA:

Fundamentos de um Plano de Desenvolvimento
Econômico para o Município de Matelândia/PR

AUTORES:

CARLOS AGUEDO PAIVA
Coordenador

ALLAN LEMOS ROCHA

CLAUDIONIR BORGES DA SILVA

PORTO ALEGRE/RS

OUTUBRO 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. A MATRIZ FOFA DE MATELÂNDIA: ANÁLISE GERAL E UMA PRIMEIRA PROPOSTA.....	5
3. AS PROPOSTAS GERAIS EM PROL DA DIVERSIFICAÇÃO PRODUTIVA	9
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	12

1. Introdução

Estes Fundamentos de um Plano de Desenvolvimento Econômico para o Município de Matelândia - (FPDEM) que agora apresentamos à comunidade matelandiense é derivado dos Diagnósticos Teórico Analítico (DTA) e Propositivo (DP) produzidos pela Paradoxo Consultoria. Tal como o DTA e o DP, este trabalho resulta de entrevistas e da interação com a sociedade. Mas ele **não** é a expressão de um consenso, nem é a expressão efetiva de um projeto coletivo. Sequer expressa o ponto de vista de um conjunto de empresários, ou de agentes políticos determinados. Só estes poderiam construir um Plano de Desenvolvimento Econômico, propriamente dito, assentado numa determinada base orçamentária e em negociações políticas e debates prolongados com a sociedade, em busca, senão do consenso, do maior apoio possível.

Nossa proposta é, ao mesmo tempo, mais simples e mais ambiciosa. **Buscamos apresentar o que, de um ponto de vista essencialmente técnico, deveria ser construído com vistas a maximizar o desenvolvimento econômico de Matelândia com um mínimo de dispêndio fiscal e/ou financeiro.** Mas não avaliamos – pois não temos o conhecimento necessário para tanto – os custos políticos e sociais da hierarquização de prioridades das propostas que se seguem. Então, elas seguem uma linha lógica. Não há uma hierarquia funcional. As apresentamos da forma que nos pareceu que tornava mais simples a compreensão do todo. E isto porque elas apresentam alguma solidariedade: apoio à ovinocultura, apoio ao Abatedouro Parada, turismo gastronômico, “Festival Ovelha no Rolete”, “turismo rural”, são iniciativas que ganham rentabilidade e têm seus custos deprimidos quando adotadas em conjunto. O que – de outro lado – não impede que elas possam ser pensadas e adotadas em separado. Dito isto, cabe à sociedade matelandiense, às suas lideranças políticas, sindicais e empresariais – se assim o quiserem – tomarem estas ideias como base, debaterem-nas e extraírem das mesmas as bases para um efetivo PDE consensuado e integralmente construído “de baixo para cima”.

2. A Matriz FOFA de Matelândia: Análise Geral e uma Primeira Proposta

Os Diagnósticos Teórico-Analítico e Propositivos de Matelândia poderiam ser sintetizados numa Matriz Forças-Oportunidades-Fraquezas-Ameaças (FOFA) com os seguintes elementos básicos.

Matriz “FOFA” do DTA de Matelândia

Forças	Oportunidades
<p>a) vantagens competitivas estruturais na Cadeia da Proteína Animal (CPA);</p> <p>b) posição logística privilegiada em função do obstáculo de acesso ao nó logístico da Tríplice Fronteira representado pelo Parque Nacional do Iguaçu;</p> <p>c) capacidade empreendedora, técnica e de gestão excepcionalmente elevadas de empresários industriais, comerciais e do agronegócio local;</p>	<p>a) expansão do mercado internacional de carnes;</p> <p>b) expansão do mercado interno para carnes de alto padrão, como a carne ovina de qualidade;</p> <p>c) expansão do papel da BR-277 e do nó logístico da Tríplice Fronteira no fluxo de carga rodoviária do Mercosul e, por extensão, no trânsito de pessoas por Matelândia;</p>
Fraquezas	Ameaças
<p>a) elevada dependência do município de duas sub-cadeias da CPA (avícola e suína) e das estratégias competitivas e de investimento de duas organizações cooperativas que operam associadas e que estão vinculadas àquelas sub-cadeias (Lar e Frimesa);</p> <p>b) elevada dependência da sub-cadeia do leite, que passa por uma crise de preço e rentabilidade associada à crise do mercado interno e que não deve ter uma solução de curto prazo, pois é indissociável dos componentes recessivos do ajuste macroeconômico;</p> <p>c) alto custo do pedágio da BR-277, que continua limitando a plena consolidação da mesma como canal de acesso a Foz de Iguaçu dada a existência de vias secundárias não pedagiadas,</p>	<p>a) adiamento <i>sine die</i> dos investimentos e da ampliação da capacidade produtiva (e, por extensão, da capacidade de integração) da Lar em Matelândia;</p> <p>b) perda das Micro e Pequenas Empresas (MPE) industriais matelandienses para municípios vizinhos do eixo Cascavel – Foz do Iguaçu atraídas pela disponibilidade de mão-de-obra qualificada, assistência técnica e subsídios;</p> <p>c) fechamento das janelas de oportunidade abertas neste momento para a diversificação produtiva pela demora em ocupar um espaço de mercado limitado e restrito (turismo gastronômico, mercado de carne ovina, turismo rural e de aventura, etc.);</p> <p>d) reabertura da Estrada do Colono, com perda das excepcionais vantagens logísticas atuais;</p>

Fonte: Paradoxo Consultoria

O primeiro aspecto para o qual gostaríamos de chamar a atenção é que o quadro das “ameaças” é o maior dentre os quatro. Mas se lermos os quatro itens listados, veremos que todos eles, de uma forma ou de outra, estão sob influência dos cidadãos de Matelândia. Eles só são rigorosamente “ameaças” na medida em que existe um perigo de inação ou – até mesmo! –

de uma ação em sentido oposto ao que seria consistente com os interesses do município. A Cooperativa Lar já anunciou a intenção de adiar a instalação da terceira linha. Mas, igualmente bem, já anunciou a intenção de adotar medidas de racionalização da produção que devem elevar a capacidade de abate da planta atual, permitindo a retomada do processo de integração. Cabe, agora, às lideranças municipais entabularem conversações no sentido de se informar dos prazos e das expectativas de inclusão dos matelandienses neste processo. Afinal, o município e seus cidadãos foram aqueles que mais sofreram o impacto da inflexão estratégica da Lar a partir da aquisição da planta de Cascavel. Nada mais natural que Matelândia e seus cidadãos recebam um tratamento discretamente diferenciado no processo de distribuição local do ônus impositivo da desaceleração dos investimentos ao longo de toda a cadeia.

Com isto queremos dizer que Matelândia encontra-se numa situação privilegiada em termos de ameaças. Elas só o são, enquanto não forem enfrentadas. Se seguirmos a lista, veremos que este é o quadro geral. Matelândia só corre o risco de perder suas Micro e Pequenas Empresas se não fizer nenhum movimento em seu apoio. O município está “deitado em berço esplêndido”, contando com um mercado a leste, oeste, norte e sul, uma enorme vantagem logística e um empresariado de competência excepcional. E o Oeste Paranaense conta com um Programa – o Oeste em Desenvolvimento - que estruturou um programa específico para a área Metal-Mecânica. Trata-se de querer. A ameaça de deixar fechar as janelas de oportunidade é idêntica. Matelândia só perderá se deixar que outros municípios que, hoje, não contam com seus equipamentos, conhecimentos e capitais (físicos, humanos, sociais, etc.) a ultrapassem. A única ameaça que não depende rigorosamente de Matelândia é o risco de perda da vantagem logística associada ao fechamento da Estrada do Colono, que amplia o tráfego pela BR-277, amplia a demanda sobre as empresas situadas em torno da BR e empresta vantagens distributivas às empresas industriais locais. Não obstante, é bom lembrar que até recentemente parcela expressiva das lideranças políticas e empresariais de Matelândia trabalhavam ativamente em prol do sucesso e da realização desta ameaça¹. E – vale lembrar – não só em Matelândia. Diversas lideranças políticas e empresariais de municípios vizinhos, situados no mesmo eixo da BR-277, que também se beneficiam do “quase-monopólio” de acesso ao nó logístico da Tríplice Fronteira associado ao Parque Nacional do Iguaçu e ao fechamento da Estrada do Colono ingressaram na luta por sua reabertura.

¹ Santa Teresa de Ávila costumava dizer: “Há mais lágrimas vertidas pelas preces atendidas do que pelas não atendidas”. Sábia Santa Teresa, a primeira doutora da Igreja Católica.

Ora, tal como procuramos demonstrar exaustivamente ao longo dos Diagnósticos, os ganhos que Matelândia e municípios irmãos obtêm de sua posição estratégica a nordeste do parque, a noroeste de Foz do Iguaçu e ao longo da BR-277 são expressivos. O fato mesmo de que tais vantagens não sejam adequadamente percebidas já deve ser motivo de preocupação. Pois isto não significa apenas eventuais mobilizações em sentido **oposto** aos dos interesses estratégicos. **Significa ausência de mobilização e planejamento estratégico em defesa da preservação, qualificação e aprofundamento desta vantagem competitiva única. Por isto, propomos:**

PROPOSTA I: Criação de um Consórcio Intermunicipal de Gestão Multifuncional, voltado ao planejamento global e estratégico dos municípios situados no Eixo Noroeste do Parque Nacional do Iguaçu, em torno da BR-277, incluindo pelo menos, Santa Tereza do Oeste, Céu Azul, Matelândia, Medianeira e São Miguel do Iguaçu. Este consórcio teria entre suas atribuições:

- i) o planejamento da preservação, qualificação e socialização dos ganhos das vantagens logísticas e da integração produtiva dos referidos municípios;
- ii) contribuir ativamente para fiscalização das licitações e para o efetivo cumprimento dos contratos por parte das concessionárias da BR-277 no trecho entre Cascavel e Foz do Iguaçu, com vistas a maximizar os benefícios para os usuários da rodovia e minimizar os custos, ampliando, simultaneamente, as vantagens logísticas dos municípios localizados ao longo da faixa do Consórcio Intermunicipal;
- iii) promover a mobilidade interurbana – com ênfase nos usuários de serviços e trabalhadores, buscando, inclusive apoio as empresas e cooperativas regionais – e a mobilidade rural, com a construção e integração de estradas vicinais para escoamento da produção e promoção do turismo rural;
- iv) planejamento de longo prazo sobre divisão intermunicipal do trabalho em cadeias mistas (Educação, Saúde, Serviços Prestados às Empresas, Construção Civil, Serviços de Representação e Organização Social) com vistas à diluição de custos operacionais e à promoção de um desenvolvimento harmonioso e solidário entre municípios coirmãos com interesses estratégicos comuns.

Para além da questão logística (que é, essencialmente, uma vantagem!), o grande problema, o desafio real de Matelândia, encontra-se em suas fraquezas, que não são desprezíveis (na dúvida, volte ao Quadro “FOFA”, na página 5). Estas fraquezas podem ser sintetizadas numa só: **especialização excessiva**. Este problema é ocultado por uma diversificação aparente. Afinal, aves (de corte e postura), suínos e gado leiteiro são distintas formas da proteína animal. Ocorre, contudo, que há outros elementos que levam à reunificação destas distintas sub-cadeias. Em primeiro lugar, encontra-se o fato de que, pelo menos no que diz respeito às sub-cadeias avícolas e suína, as duas integradoras dominantes em Matelândia

são cooperativas irmãs – Lar & Frimesa – com interesses associados e que cumprem funções virtualmente monopolistas no território. Além disso, os produtos destas sub-cadeias comungam do fato de serem *commodities* transacionadas nos mercados internacionais e, assim, seus preços flutuam simultaneamente (via de regra, no mesmo sentido) sob influências das mesmas variáveis tais como juros, câmbio, custos logísticos, preço da ração (soja e milho), instabilidades políticas, barreiras fitossanitárias, etc. O caso do leite é um caso à parte. Mas este é um produto que atravessa uma conjuntura complexa em função da crise recessiva prolongada da economia brasileira. Não cabe repetir aqui o que foi exaustivamente analisado nos diversos diagnósticos. **Cabe apenas reforçar: urge diversificar a base produtiva pecuária-rural de Matelândia. Até mesmo para preservá-la. Ela é uma riqueza? Sem dúvida. Basta olhar os itens que abrem “Forças” e “Oportunidades”! A proteína animal move o Brasil hoje! Mas garantir a preservação e a qualificação das sub-cadeias de aves, suínos e leite de Matelândia hoje, diante dos desafios abertos, implica desenvolver “respiradouros” e alternativas de renda ao sistema!**

Estas alternativas estão dadas por um conjunto de vantagens competitivas outras que o município dispõe. Dentre as quais, cabe salientar: 1) vantagens logísticas extraordinárias; 2) um expressivo potencial turístico; 3) bases iniciais promissoras de diversificação pecuária e agrícola; 4) capacidade empreendedora extraordinária; 5) um Arranjo Produtivo Local Metal-Mecânico ligado à Cadeia da Proteína Animal com significativo potencial de expansão.

Todas as propostas que se seguem buscam – de forma direta, ou indireta – enfrentar a excessiva especialização produtiva de Matelândia, explorando suas forças e as janelas de oportunidade abertas neste momento e aquelas abertas prospectivamente.

3. As Propostas Gerais em Prol da Diversificação Produtiva

PROPOSTA II: Adoção de uma política de diversificação focada da Cadeia da Proteína Animal baseada nos seguintes itens:

- i) ampliação da bovinocultura de corte baseada - pelo menos em parte! - na adoção do padrão neozelandês de integração das pecuárias de leite e corte e criação de “touro holandês” para cortes com terminação entre 16 e 20 meses²;
- ii) ampliação da ovinocultura, com produção de carne de qualidade, diferenciando os produtos em termos de idade dos animais abatidos, garantindo certificação rigorosa, criando um “selo de origem Matelândia” associado à retomada de atividades de turismo Gastronômico locais;
- iii) apoio prioritário à: a) certificação estadual do Abatedouro Parada e; b) conquista dos recursos financeiros necessários à qualificação e expansão de suas atividades com vistas a sustentar adequadamente a viabilização dos itens “i” e “ii” acima, sem o qual toda a Proposta II do PDE é inviabilizada³.

PROPOSTA III: Qualificar e ampliar o enraizamento da indústria local com base nos seguintes itens:

- i) aproximação das empresas do APL Metal-Mecânico de Matelândia do Grupo de trabalho e apoio técnico do Programa Oeste em Desenvolvimento, coordenado pelo Sebrae e Itaipu Binacional;
- ii) mobilização da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Federal de Medianeira, para integrarem-se ao sistema de pesquisa e extensão demandada pelo empresariado local de forma geral e pelo segmento representado pelo APL Metal-Mecânico de forma particular;
- iii) adoção de uma política institucional de promoção sistemática e “marketing casado” de empresas estratégicas e de alta competitividade de Matelândia, com integração das mesmas a todas as feiras, quermesses e atividades de maior visibilidade do município através de folders, cartazes de divulgação, estandes, etc.

PROPOSTA IV: Qualificação da vida urbana e atualização do plano diretor, envolvendo:

- i) avaliação do impacto sobre Matelândia da previsível ampliação contínua do fluxo de veículos (especialmente de carga pesada) ao longo da BR-277 e

² Esta proposta é ousada. Mas ela é viável. E é estratégica, necessária, e é do interesse de grandes grupos econômicos que teriam muito a perder se o negócio leiteiro fosse dizimado na crise. Sua reconstrução daqui a três ou quatro anos seria muito custosa. Frimesa, Lar e Nestlé têm muito a ganhar com o financiamento desta experiência. **A Paradoxo Consultoria tem os contatos com o Consulado Neozelandês e com as Universidade da Nova Zelândia que desenvolveram as experiências e nos dispomos a colocar os agentes em contato.**

³ Aqui cabe uma observação central. Não importa se o Abatedouro Parada acabará conseguindo, por si só, a certificação estadual e os financiamentos necessários à sua expansão. O que importa entender é que: 1) o tempo urge; 2) o envolvimento da sociedade com os interesses do Abatedouro compromete seus gestores com os interesses do coletivo representados neste Plano; 3) caso o Parada conquiste suas metas **sem** o apoio público, ele estará livre para colaborar (ou não!) com as metas do PDE. Vale dizer: é a comunidade matelândiense que tem que aproveitar o fato de que, conjuntamente, o Abatedouro Parada necessita de seu apoio.

possível necessidade de “(re)divisão do trabalho” entre as “Metades” sul e norte da cidade⁴;

- ii) qualificação dos atrativos urbanos do município, com ênfase no: a) embelezamento e facilitação do acesso à cidade; b) abertura do Parque Farroupilha aos fins de semana; c) criação de uma avenida temática; d) melhoria e qualificação do calçamento e ampliação da cobertura arbórea e das áreas sombreadas e floridas; e) criação de uma nova e moderna rodoviária na área norte da cidade próxima da BR-277; f) utilização dos equipamentos urbanos semi-ociosos para o atendimento da população domiciliada, especialmente a população trabalhadora e de baixa renda⁵.

PROPOSTA V: Promoção do turismo “pit-stop” (de rodovia e urbano) e o turismo “interurbano pendular” explorando o amplo e crescente fluxo de veículos da BR-277 e a tradição já conquistada e reconhecida dos restaurantes de Matelândia, agregando a isto,

- i) promoção de um conjunto de eventos gastronômicos com a divulgação das novas especializações da cadeia da proteína animal, com ênfase na carne ovina e na carne “bovina holandesa”;
- ii) Promoção de eventos e festivais gastronômicos para a divulgação daquela que é uma das mais importantes especializações produtivas da CPA de Matelândia e que se encontra em situação de crise relativa em função do atual encolhimento do mercado interno: a sub-cadeia do leite.⁶

PROPOSTA VI: Promoção do Turismo Rural e de aventura. O que chamamos acima de “turismo pit-stop e pendular interurbano” não é considerado rigorosamente “turismo” pelas definições consagradas, que exigem pernoite do turista na localidade visitada. O espaço urbano de Matelândia não conta com suficientes atrativos para estimular este pernoite, mas o espaço rural conta com atrativos e uma pequena infraestrutura (pousadas e programações) em processo de qualificação. Esta é, portanto, a única base de constituição de uma efetiva cadeia turística no município⁷. Para a qualificação do turismo rural, propomos:

- i) apoio aos empreendimentos já existentes na área do turismo rural de forma similar àquela proposta para as empresas industriais estratégicas: adoção de uma

⁴ Este impacto será tão maior quanto maior for o comprometimento do município com a diversificação produtiva representada pelos propostas V e VI abaixo!

⁵ Esta questão é indissociável da questão da rodoviária referida anteriormente. Fomos informados da existência de uma estrutura relativamente ampla na parte sul do município que era a sede de um antigo hospital e que foi pensada como base para a nova rodoviária. Nossa oposição a este uso está centrada em dois fatores. Primeiro que a retenção da renda dos trabalhadores empregados na indústria de Matelândia e a preservação da indústria local envolve atrair uma população trabalhadora qualificada da região. Para tanto, é preciso garantir serviços de qualidade para esta população, concentrados em um centro de serviços. Parece-nos que o antigo hospital pode ser este centro de atendimento global, que ganha o nome de “Tudo Fácil” em vários municípios, concentrando vários serviços de interesse do trabalhador. De outro lado, se os serviços de atração turística vão estar localizados fundamentalmente na porção norte, parece-nos um contrassenso colocar a nova rodoviária na porção sul. Hoje, a travessia é (ou parece, ao morador) uma tarefa fácil. Com certeza, irá se tornar cada vez mais complexa. Quem vive em cidades cortadas pela BR-116, no eixo Porto Alegre – Novo Hamburgo ou já as visitou sabe bem ao que estamos nos referindo.

⁶ A promoção desta cadeia pode e deve ser feita com o apoio dos laticínios do município e das e em conjunto com a promoção de um segmento produtivo sub-explorado de Matelândia: a agricultura permanente (nozes e frutas), base de doces e lácteos.

⁷ E, por extensão, é a única base de efetiva qualificação e expansão das atividades reflexas (serviços prestados às famílias, com ênfase no comércio varejista) em Matelândia. Veja-se a proposta VII, a seguir.

política institucional de promoção sistemática e “marketing casado” com integração das mesmas a todas as feiras, quermesses e atividades de maior visibilidade do município através de folders, cartazes de divulgação, estandes, etc.;

- ii) qualificação das estradas vicinais e sinalização para os atrativos rurais, em especial da rota das cachoeiras, que deve ser ampliada para incluir novas quedas d’água;
- iii) aproveitamento das irregularidades do terreno de Matelândia para a criação de áreas de rapel e escalada;
- iv) criação de um festival de balonismo e atração de pelo menos uma empresa que opere de forma permanente passeios de balão, que garanta a visão (sem sobrevoos!) do Parque Nacional do Iguaçu e do Lago de Itaipu.⁸

⁸ O maior festival de balonismo do sul do Brasil realiza-se em Torres, RS. A Paradoxo Consultoria pode colocar a Prefeitura de Matelândia em contato com os organizadores do evento.

4. Considerações Finais

Quando iniciamos nossos trabalhos de Consultoria, estávamos particularmente preocupados com a pouca densidade das atividades reflexas (comércio a varejo e demais serviços prestados às famílias em Matelândia) e pensávamos que seria necessário ampliar estes serviços com vistas a reter a renda no município. **Hoje vemos que este processo só se dará se o município atrair ainda mais renda de forma autônoma, vale dizer, se desenvolver novas atividades propulsivas a partir de empresas e empresários domiciliados no município.**

Além disso, entendemos que Matelândia deve buscar atrair domiciliados. Mas **não** deve fazê-lo a partir de qualquer estratégia que possa estimular algum enfrentamento com os municípios vizinhos que, hoje, vivem, em parte, da renda despendida por trabalhadores empregados nas grandes plantas instaladas em Matelândia e Medianeira. Lembremo-nos que é estratégica a unidade na ação dos municípios irmão situados ao longo da BR. Qualquer disputa que alimente retaliações é contraproducente para todos. Esta atração de domiciliados deve ocorrer de forma natural, pela qualidade de vida de Matelândia, pelo diferencial dos serviços urbanos da cidade, pela proximidade com os postos de trabalho, pelo apoio às microempresas e às MEIs.

Por fim, uma última observação: as propostas acima não devem ser avaliadas nem pela ordem em que foram apresentadas, nem pela extensão de seu detalhamento. Se há uma proposta central, esta é a da diversificação da cadeia da proteína animal. Mas ela não recebe mais atenção do que as demais até porque ela já recebeu a atenção devida nos diagnósticos anteriores.