

Plano Metropolitano de Negócios

UMA NOVA ABORDAGEM PARA O CRESCIMENTO ECONÔMICO

BROOKINGS

BROOKINGS INSTITUTION METROPOLITAN POLICY PROGRAM © 2011

PRIMAVERA DE 2011

ROBERT WEISSBOURD e MARK MURO

No rescaldo da Grande Recessão, os Estados Unidos devem se movimentar em direção a uma futura economia mais produtiva que será muito mais direcionada às exportações, menos carbono e impulsionada por inovação — bem como rica em oportunidades. Ao mesmo tempo, as principais áreas metropolitanas dos EUA — que impulsionam a economia nacional — estão criando iniciativas muito mais estratégicas, sofisticadas e desenvolvidas localmente para se movimentarem elas mesmas naquela direção. E assim sendo, a nação precisa de uma nova abordagem para o desenvolvimento econômico. Os atores filantrópicos, estaduais e federais devem abordar as metrópoles não como problemas que necessitam de ajuda programática, mas como oportunidades irrefutáveis de investimento para impulsionar a prosperidade nacional. Em linha com isso, o conceito “planejamento metropolitano de negócios” descrito neste artigo propõe uma abordagem para reorientação dessas interações.

O planejamento metropolitano de negócios adapta a disciplina do planejamento de negócios para o setor privado com o objetivo de revitalizar o desenvolvimento regional. Esse planejamento oferece uma estrutura através da qual os líderes dos negócios regionais, privados e governamentais podem rigorosamente analisar a posição do mercado nas suas regiões; identificar estratégias por meio das quais capitalizarem seu patrimônio exclusivo; especificar produtos catalíticos, políticas e intervenções; e estabelecer planos operacionais e financeiros detalhados. Esses planos podem então, por sua vez, ser utilizados para reestruturar o envolvimento filantrópico, estadual e federal de modo a inverter a abordagem de cima para baixo atual, altamente isolada e muitas vezes ineficiente para as cidades e as áreas metropolitanas e ao mesmo tempo levando nova eficiência à atividade de desenvolvimento.

Junto com essas linhas, o artigo introduz o conceito de um planejamento metropolitano de negócios e descreve como três regiões diferentes — Northeast Ohio, Minneapolis-Saint Paul, e Puget Sound—estão pilotando atualmente o processo e, portanto fornecendo uma prova de fogo para a reorientação dos relacionamentos federais-estaduais-metropolitanos. Por fim, a esperança é que a nova abordagem ajude a nação a complementar a política macro-econômica com uma nova “metro-econômica”.

“Com o intuito de reorientar as práticas específicas para o desenvolvimento econômico, o planejamento metropolitano de negócios adota vários elementos padrão do planejamento de negócios do setor privado para impulsionar a prosperidade regional e, portanto a nacional.”

Renovação econômica

I. INTRODUÇÃO

No rescaldo da Grande Recessão, a necessidade de uma renovação econômica é urgente. Caminhando para frente, os Estados Unidos devem construir uma economia futura mais sustentável e produtiva que será mais direcionada às exportações, menos carbono e impulsionada pela inovação – bem como mais rica em oportunidades

Ao mesmo tempo, as principais áreas metropolitanas dos EUA – que esmagadoramente concentram o patrimônio e as dinâmicas que impulsionam a economia nacional – estão criando iniciativas muito mais estratégicas, sofisticadas e desenvolvidas localmente para se transformarem.

Essas metrópoles estão copiando cidades-regiões globais tais como Turim, Barcelona e Munique que por décadas desenvolveram e implantaram – em parceria com os seus governos nacionais e estaduais – campanhas intencionais e localmente específicas para aprimorar ou reposicionar as economias regionais já à deriva.

Muitas sugerem uma oportunidade irrefutável para os governos federais, estaduais e locais e demais parceiros para ajudar e estimular este desenvolvimento econômico “de baixo para cima”, explorando um novo tipo de parceria intergovernamental colaborativa para investir mais eficientemente em economias regionais para promover a prosperidade nacional.

Planejamento metropolitano de negócios – um novo conceito em estratégia de crescimento regional sendo desenvolvido pelo Metropolitan Policy Program em Brookings e RW Ventures— é uma experiência para este projeto e exploração.

Com o intuito de reorientar as práticas específicas para o desenvolvimento econômico, o planejamento metropolitano de negócios adota vários elementos padrão do planejamento de negócios do setor privado para impulsionar a prosperidade regional e, portanto a nacional.” Neste modo, aplica um processo analítico disciplinado ao desenvolvimento de estratégias econômicas específicas para o local, propondo uma nova marca de política “metro-econômica” para complementar as estruturas macro-econômicas nacionais.

O planejamento metropolitano de negócios reconhece a centralidade das áreas metropolitanas dos EUA para a atividade econômica, mas também reconhece que as economias regionais são diferenciadas, isto é, um tamanho não se aplica a todas. Ao mesmo tempo, a nova abordagem quebra os modelos de desenvolvimento passados que viam as cidades e as áreas metropolitanas como coleções de problemas isolados necessitando de ajuda programática. Ao invés disso, indica que as metrópoles são oportunidades de investimento importantes que podem render investimentos adaptados à prosperidade, formados de baixo para cima por atores locais com um entendimento sofisticado de seu patrimônio, instituições e dinâmicas de mercado.

É por este motivo que o planejamento metropolitano dos negócios requer que as regiões, bem como os governos e demais investidores em potencial colaborem com novas formas.

As regiões, por sua vez, devem desenvolver estratégias direcionadas para suas oportunidades exclusivas para oferecer um investimento impulsionador.

Este trabalho inclui análise do mercado e em seguida o desenvolvimento de estratégias, produtos e serviços para que o mercado regional cresça e, portanto, aumenta a produtividade e a eficiência. É exatamente neste tipo de empreendimento baseado em mercado que o planejamento de negócios do setor privado vai bem. Assim sendo, conforme descrito aqui, os planos metropolitanos de negócios:

- **Avaliam e situam a posição do mercado da economia regional**
- **Detalham as estratégias vinculadas para melhorar o desempenho com base nas suas oportunidades de mercado específicas**
- **Especificam os planos operacionais e financeiros para entregar políticas, produtos e intervenções para implantar as estratégias**

Mesmo assim, este é somente o trabalho da região. Quando a região tiver concluído este esforço “de baixo para cima”, o conceito do planejamento metropolitano de negócios requer que os governos, e demais investidores — tanto se federais, estaduais, locais ou filantrópicos — atendam de várias formas. Mais notadamente, o desenvolvimento de planos de negócios regionais com informações de data, direcionados ao mercado e multidisciplinares, propondo investimentos estratégicos concretos e desenvolvidos localmente, desafia os principais interessados em atender e investir em maneiras que são similarmente integradas e objetivadas.

Assim, o planejamento metropolitano de negócios encena uma visão ambiciosa e um conjunto de metas. O novo conceito procura progredir o estado da prática de desenvolvimento regional, demonstrar a sofisticação da melhor prática nas regiões, e gerar “programas” de investimentos altamente específicos que podem levar a uma reorientação das relações federais-estaduais-metropolitanas em direção a um enfoque mais baseado em patrimônio, e negócios sobre a prosperidade econômica nacional e regional.

Para descrever esta visão e metodologia, as próximas páginas irão introduzir o conceito do planejamento metropolitano dos negócios primeiramente revendo algumas das proposições fundamentais sobre as economias e a política de desenvolvimento. Em seguida, duas seções adicionais descrevem a mecânica da idéia do planejamento de negócios com base na visão da Brookings e RW Ventures bem como as três experiências piloto em andamento no planejamento metropolitano dos negócios localizado em Northeast Ohio, Minneapolis-Saint Paul, e na região de Puget Sound. Uma última seção sugere algumas implicações do planejamento metropolitano dos negócios para a emergência de um novo e mais catalítico federalismo econômico.

Deste modo, as próximas páginas indicam suas próprias proposições: de que os planos e planejamento metropolitanos de negócios representam uma nova maneira útil para enfocar e estruturar um novo impulso de baixo para cima nos negócios econômicos Americanos na hora de procurar por novos modelos. ■

Lógica

II. HISTÓRICO: A LÓGICA DO PLANEJAMENTO METROPOLITANO DE NEGÓCIOS

O conceito “planejamento metropolitano de negócios” é baseado em uma série de proposições sobre como a economia de hoje em dia funciona e como seu desempenho pode ser melhorado. Esta sequência de alegações afirma que:

- ***A prosperidade econômica flui principalmente das atividades de mercado.*** Ou, colocando isso de outro modo, as interações do mercado – permitidas e formadas pelo governo – geram os resultados mais importantes: Empregos, renda, produto bruto regional e criação de riquezas³
- ***Os maiores sistemas de mercado são baseados em locais e sua principal localização é a metropolitana.*** As áreas metropolitanas estão onde o patrimônio da nação se aglomera para criar de modo desproporcional o valor econômico.⁴ Habitação, trabalho e muitos mercados de negócios e cadeias de suprimentos operam e interagem no contexto exclusivo de regiões específicas, que combinam o patrimônio, transmissões; infraestrutura, custo de transação e demais itens e características que determinam a produtividade do mercado

➤ **As economias regionais são diferenciadas, complexas e dinâmicas, melhorando suas implicações de desempenho, e as estratégias personalizadas e integradas.** Os sistemas regionais sempre interagem com e influenciam uns aos outros no contexto das características e dinâmicas específicas locais.⁵ Portanto, as regiões são cada vez mais diferenciadas o que significa que os resultados influenciadores requerem mais e mais intervenções diferenciadas

➤ **O desenvolvimento de estratégias abrangentes para as regiões faz parte da disciplina do planejamento de negócios.** Análise dos mercados, do principal patrimônio, dos desafios e oportunidades para desenvolver metas, das estratégias, dos produtos especiais e dos programas de implantação, tanto para empresas como para as regiões – é exatamente o que a disciplina do planejamento de negócios faz. O processo pode ser útil para as colaborativas dos governos locais, intermediários do desenvolvimento regional, grupos de negócios, associações civis e filantrópicas que procuram se envolver na transformação regional

➤ **Planos de negócios regionais podem criar um novo federalismo econômico.** Uma política econômica adaptada, baseada em local (de baixo para cima) é necessária para complementar a política macro-econômica (de cima para baixo). Os planos de negócios desenvolvidos regionalmente oferecem um guia e um processo para adaptar os investimentos governamentais em prosperidade regional

O conceito também segue a partir de uma insatisfação sempre maior com vários programas de desenvolvimento federais, estaduais e locais passados e recentes. Em modo geral, vários programas federais e estaduais parecem estar insensíveis à organização regional da economia, insuficientemente responsivos à variação local (e direcionados mais para envolvimento disperso de que enfoque) excessivamente direcionados para aliviar as deficiências regionais ao invés de construir forças regionais, restritamente definidos e rigidamente isolados, de modo que os componentes da interação da economia regional não possam ser tratados em comum acordo, baseados em regras, inflexíveis e de difícil uso por atores metropolitanos sempre mais direcionados aos negócios, insuficientemente orientados para o contexto institucional e organizacional no qual o desenvolvimento ocorre, e lentos em abraçar as mais modernas técnicas de análise, responsabilidade e gerenciamento de desempenho.⁶

Ao mesmo tempo, a política de desenvolvimento local e regional por sua vez, permaneceu antiquada, excessivamente focada em estratégias de remanejamento empresarial, “smokestack” ou perseguindo as matrizes, direcionada para projetos e infraestruturas e pouco pesquisada.⁷

Em defesa da atual formação dos programas legados, é difícil tomar outra abordagem na ausência de uma abordagem e visão alternativa mais abrangente e que só podem vir das regiões e dos próprios atores regionais.

De qualquer modo, os fatos são inegáveis: Cada vez mais os líderes regionais estão procurando por uma nova abordagem para o desenvolvimento econômico – uma que esteja mais de baixo para cima, flexível, empresarial e sintonizada com as condições de mercado localmente variadas e altamente dinâmicas e com as necessidades e oportunidades específicas das áreas metropolitanas individuais.

“Os planos de negócios regionais podem possibilitar um novo federalismo econômico. Uma política econômica adaptada, baseada em local (de baixo para cima) é necessária para complementar a política macro-econômica (de cima para baixo).

III. PLANEJAMENTO METROPOLITANO DE NEGÓCIOS: O QUE É, COMO PODE AJUDAR

Contradizendo esta história [It should read “Contradicting this story,” right?], o conceito do planejamento de negócios para o setor privado conta com um modelo relevante para o desenvolvimento de uma nova abordagem para o desenvolvimento regional – um que propõe um novo modelo para o investimento federal e estadual em regiões e, portanto para as relações intergovernamentais no sistema federalista dos Estados Unidos.

Apesar de tudo, o planejamento de negócios é um processo estabelecido por meio do qual as empresas tomam decisões estratégicas a respeito de sua posição no mercado, seu principal patrimônio e desafios, e os passos que são necessários para melhorar o desempenho. 8 Todos os tipos de organizações, sempre mais adotaram processos de planejamento de negócios para definir estratégias, esboçar as operações e disciplinar a execução. Agora a proposta é que as regiões adotem a prática como um meio para os consórcios de governos locais, organizações comerciais e públicas, e os setores privados e não lucrativos se envolvem em uma ação estratégica coerente.

Como acontece, os principais elementos da metodologia do planejamento de negócios traduzem surpreendentemente o contexto do planejamento econômico regional. No mínimo, seis passos discretos do planejamento de negócios podem ser introduzidos utilmente no contexto regional:

- Desenvolver a **visão e as metas** para a economia da região
- Realizar uma **análise de mercado** para avaliar as dinâmicas e o desempenho da economia local e identificar os pontos fortes, os desafios, e as oportunidades da região no contexto das tendências globais
- Especificar as **estratégias** a serem implantadas para alcançar essas metas. Para um negócio deste tamanho e complexidade, esses passos devem ser desenvolvidos por área e serem vinculados juntos. As estratégias podem incluir itens tais como o desenvolvimento específico de concentração geográfica ligado ao desenvolvimento do capital humano ou desenvolvimento direcionado ao trânsito
- Criar **produtos e serviços** — programas, políticas e outras intervenções — para implantar cada uma das estratégias. Esses podem incluir desde capital de risco para empresas em concentrações geográficas visadas até fundos para aquisição de terra para dar suporte à habitação acessível próxima ao trânsito
- Detalhar as **implicações operacionais** para entregar os produtos e serviços. Quais organizações e parceiros, liderança e alocação de pessoal, desenvolvimento programático e capacidades de entrega etc. são necessários para implantar o plano?
- Especificar a parte **financeira**—não apenas os custos e a origem dos fundos, mas as receitas e os retornos sobre os investimentos, inclusive neste contexto os “retornos” tais como aumento nas receitas tributárias federais ou redução nos custos do bem-estar baseados nas metas de criação de empresas e empregos.

O que e por que?

OS PRINCIPAIS ELEMENTOS DA METODOLOGIA TRADICIONAL DO PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS TRADUZEM SURPREENDENTEMENTE BEM O PLANEJAMENTO ECONÔMICO REGIONAL

PLANEJAMENTO TRADICIONAL DOS NEGÓCIOS

Missão e visão dos negócios

Análise de mercado

Análise dos riscos e alternativas estratégicas

Desenvolvimento de produtos e serviços

Planejamento gerencial e operacional

Previsão e planejamento financeiro

Definição de metas e rastreamento de desempenho

PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Visão para a economia regional

Status da economia: patrimônio, oportunidades e desafios

Definição de metas e identificação de estratégias

Identificação de políticas, programas, produtos e intervenções

Planejamento operacional para implantação

Identificação das necessidades financeiras, origens e retornos

Definição dos resultados das medições e metas

Fonte: RW Ventures and Brookings Institution

Neste sentido, o planejamento de negócios representa mais de que uma “palavra de moda” ou uma analogia sugestiva no pensamento do desenvolvimento regional. Em vez disso, os processos e convenções do planejamento de negócios convencionais fornecem uma disciplina e uma estrutura para organizar de baixo para cima, as atividades de planejamento regional e passar por algumas atividades de desenvolvimento reativas, transacionais ou de alta aspiração que frequentemente passam para o planejamento regional.

A este respeito, o desenvolvimento de planos metropolitanos de negócios (MBPs) e seu uso em várias decisões de investimento das partes interessadas prometem várias vantagens sobre os negócios normais atuais. Entre outros pontos fortes dos planos metropolitanos de negócios:

- Colocar as regiões no meio da ação de desenvolvimento econômico
- Fundamentar a estratégia na análise econômica rigorosa direcionada para as condições locais documentadas
- Transcender as negociações antiquadas acionadas politicamente para focar na criação de vantagem regional de longo prazo
- Alterar o enfoque das deficiências e das ajudas para o patrimônio e mercados, construindo nas forças e nas oportunidades de capitalização de investimentos
- Estratégias avançadas abrangentes e integradas que refletem as dinâmicas interativas das economias locais em vez de “silos” programáticos estreitos
- Envolver os setores públicos, privados e civis de modo que o desenvolvimento do plano e o próprio processo de implantação criem uma nova capacidade institucional e de consenso na região
- Estabelecer um processo contínuo para definir metas e progresso do rastreamento, revendo o status e as oportunidades do mercado, atualizando as estratégias e as intervenções e gerenciando continuamente o desenvolvimento econômico e estratégico. O planejamento de negócios não é apenas um protocolo ou uma negociação única, é um envolvimento interativo e contínuo
- Fornecer uma nova base para a programação federal e estadual. Em vez de solicitações fragmentadas para centenas de programas isolados em dezenas de agências, os MBPs abrangentes que demonstram seus retornos podem ser traduzidos em programas de investimento para permitir um financiamento mais flexível e baseado no desempenho

Por fim, a nova abordagem parece vir no tempo certo. Os Estados Unidos e regiões do mundo inteiro estão ansiosos para se tornarem mais deliberativos e estratégicos, pois, eles procuram se mover para além da Grande Recessão no contexto de uma economia global sempre mais competitiva. Ao mesmo tempo, os governos em todos os níveis estão tentando catalisar o crescimento, remover as burocracias tradicionais e se tornar mais responsivos aos clientes e especificamente aumentar suas eficácias e eficiências.

Em poucas palavras, o planejamento metropolitano de negócios é um conceito bem fundamentado com recurso significativo e prático na hora de procurar por novos modelos de gerenciamento econômico. ■

I V. PILOTANDO O CONCEITO: PLANEJAMENTO METROPOLITANO DE NEGÓCIOS EM TRÊS REGIÕES

Para testar o conceito do planejamento regional dos negócios e iniciar a sua aplicação na prática, a Brookings Institution and RW Ventures trabalharam com líderes em três regiões metropolitanas para desenvolver planos metropolitanos experimentais.

Selecionadas por meio de uma solicitação limitada de propostas, equipes do Northeast Ohio, Minneapolis-Saint Paul, e região do Puget Sound trabalharam durante aproximadamente um ano para “coproduzir” MBPs sólidos devido a um plano de trabalho sistemático e extensa colaboração que foram construídos com base em planejamentos regionais pré-existentis.

Em cada caso, a meta era para que cada liderança comercial, civil e governamental de cada região se junte para realizar um processo analítico rigoroso, orientado por dados para confirmar a posição no mercado da economia regional, definindo a visão e as metas das mesmas e identificando as estratégias econômicas promissoras.

A este respeito, um bom planejamento de negócios não é um exercício único, mas um processo contínuo e interativo de avaliação, incluindo estratégias e um desenvolvimento operacional e de produtos com implicações em várias frentes. Considerando a escala de uma economia regional, foi decidido que as primeiras interações dos MBPs cobriam amplamente os principais aspectos da economia com relação à análise de mercado, visão e componentes de desenvolvimento de estratégias do plano de negócios, mas que o desenvolvimento de produtos, planos operacionais e financeiros seria realizado inicialmente para apenas uma iniciativa ilustrativa. (Um plano de negócios completo incluiria iniciativas avançadas e detalhadas para todas as estratégias que as regiões pilotos aspiram desenvolver no futuro.).

Com base nisso, os MBPs atualmente consistem em duas partes principais.

Fundamentar cada plano é o que a equipe do projeto chamou de uma *metropolitan development baseline overview* (MBDO) (Visão geral da linha base do desenvolvimento metropolitano) — um exame conciso da tendência que emprega indicadores padrão e desenvolvidos localmente de cada desempenho econômico da área metropolitana bem como o posicionamento no mercado para revelar os desafios e as oportunidades regionais, que fornecem então uma ampla visão da região e uma formação cuidadosamente projetada das estratégias de crescimento econômico. Muito dessa análise de mercado e desenvolvimento de estratégias para esta ampla, mas, não profunda parte dos MBPs são organizados em torno de seis principais “pontos de alavancagem” que afetam as dinâmicas do crescimento regional.¹⁰ Esses pontos de alavancagem incluem:

➤ **Concentração de indústrias, funções e ocupações.** Atividade econômica concentrada – muitas vezes incorporada em concentrações geográficas da indústria regional – beneficia a produção de bens e serviços facilitando a troca e a transmissão de conhecimento, aprimorando a inovação, permitindo o compartilhamento do trabalho e demais informações, e reduzindo o custo do transporte.¹¹

➤ **Capital humano implantado para o crescimento econômico.** O capital humano é o único e mais importante recurso para o crescimento econômico, mas, deve ser implantado, e isso requer que uma atenção especial seja dada não somente à produção, mas também à geração de empregos, e à eficiência geral do mercado de trabalho.¹²

Pilotando o conceito

➤ **Inovação – e recursos e instituições que possibilitam o empreendedorismo.** A capacidade de inovar tem sido um dos mais importantes motivos para os ganhos de produtividade e tornou-se uma prioridade crescente na política e na prática do desenvolvimento econômico.¹³

➤ **Eficiência espacial.** O local dos negócios, fornecedores, trabalhadores e consumidores dentro de uma região – e a infraestrutura que os ligam – determina os custos das transações entre os mesmos, e influencia também os benefícios econômicos da aglomeração, tais como pólos de trabalho compartilhado e transmissão de conhecimentos.¹⁴

➤ **Instituições civis e públicas eficientes e cultura.** O governo modela e capacita as atividades do mercado e fornece bens públicos importantes desde estradas até educação. Junto com as instituições civis, comerciais e entre setores, ele também cria o ambiente institucional e a cultura que influenciam sempre mais as economias regionais.¹⁵

➤ **Recursos da Informação.** Ferramentas de informações bem desenvolvidas e implantadas podem aprimorar o desempenho econômico, incentivando a produtividade, reduzindo o custo e o risco das transações, influenciando as preferências dos consumidores – todas elas podem também ajudar a expandir os mercados para áreas urbanas desprovidas.¹⁶

Seguindo a visão geral da linha base e superar a mesma é a segunda parte do MBP: a *detailed development initiative* (DDI) (iniciativa detalhada do desenvolvimento), que identifica uma estratégia importante para a implantação da visão e que completa o plano de negócios – incluindo produtos e serviços, operações, finanças e métricas de desempenho – na implantação daquela estratégia. Incorporadas nas suas visões gerais, visões e estratégias vinculadas para a economia regional, as DDIs vão bem além das propostas convencionais para o desenvolvimento econômico tanto na estrutura dos investimentos como ao nível da análise de mercado e trabalho do projeto.

Por fim, os planos de negócios criam a base, como no setor privado, para que cada região crie um programa metropolitano de investimento que apresente as oportunidades de investimentos regionais (principalmente a DDI) aos governos e aos parceiros industriais e filantrópicos em potencial.

O PROCESSO DE PLANEJAMENTO METROPOLITANO DOS NEGÓCIOS ENVOLVE TRÊS PRINCIPAIS ESTÁGIOS

METRO DEVELOPMENT BASELINE OVERVIEW (MDBO) (VISÃO GERAL DA LINHA BASE DO DESENVOLVIMENTO METROPOLITANO)

MISSÃO/VISÃO

ANÁLISE DE MERCADO

METAS

ESTRATÉGIAS

DETAILED DEVELOPMENT INITIATIVE (DDI) (INICIATIVA DETALHADA DO DESENVOLVIMENTO)

PRODUTOS, POLÍTICAS, PROGRAMAS, INTERVENÇÕES

PLANO ORGANIZACIONAL E OPERACIONAL

FONTES FINANCEIRAS E USOS

MÉTRICAS DE DESEMPENHO

PROGRAMA METROPOLITANO DE INVESTIMENTO

Fonte: RW Ventures and the Brookings Institution

Retornando aos planos pilotos, eles são diferentes e em cada caso trazem uma análise detalhada do mercado, específica por região para obter as iniciativas significativas que respondem de modo atual aos desafios e oportunidades regionais (e nacionais). A este respeito, grandes equipes dos três parceiros metropolitanos produziram documentos convincentes sobre o planejamento metropolitano que revelaram três mercados bem diferentes e identificaram estratégias adotadas e integradas para desenvolver o crescimento em cada um. 17 Incorporada em cada plano está uma “história de crescimento” diferente e uma oportunidade de investimento:

➤ **NORTHEAST OHIO (NEO):** Em Northeast Ohio, o Fund for our Economic Future—uma parceria exclusiva com mais de 50 filantropias regionais – junto com a MAGNET afiliada do Manufacturing Extension Partnership MAGNET financiada por entidades federais e estaduais da região, conseguiram a colaboração sem precedente dos governos locais, autoridades eleitas, empresas, líderes civis, instituições de pesquisas e educacionais e cidadãos envolvidos para lidar com os desafios econômicos regionais. Os líderes da NEO sabem que para conduzir sua região para a próxima econômica, eles devem vincular o principal patrimônio que é um legado de seu prospero passado industrial, ao desenvolvimento de concentrações geográficas industriais emergentes que são suportadas por patrimônio de inovação crescente, um ambiente empresarial revitalizado e uma cultura de colaboração regional. Junto com essas linhas, o esforço despendido no planejamento de negócios do NEO concluiu que a transformação econômica da região será alcançada através de estratégias coordenadas que promovem a alta tecnologia emergente e as concentrações geográficas de intenso conhecimento, elevem os níveis gerais da qualificação educacional e melhoram as habilidades dos trabalhadores envolvidos, fortalecem os contatos público-privados que aprimoram o ecossistema empresarial e aumentam a coordenação governamental e o envolvimento civil nesta região tão diferente, que inclui cinco áreas metropolitanas. A manufatura é a principal força da economia passada e futura da região e a DDI (Detailed Development Initiative – Iniciativa detalhada de desenvolvimento) procura transicionar as empresas de manufatura da “antiga economia” (muitas das quais relacionadas a produtos automotivos) e seus colaboradores para novos mercados, aprimorando suas habilidades em inovar novos produtos, materiais e serviços exigidos pelos clientes em setores de alto crescimento como a saúde global, eletrônicos flexíveis e energia limpa. A Partnership for Regional Innovation Services to Manufacturers (PRISM) (Parceria de Serviços de Inovação Regional para Fabricantes) fornecerá uma assistência ativa às empresas participantes para atualizar os modelos de negócios, fornecer inteligência de mercado, atualizar as habilidades dos trabalhadores envolvidos e vincular as empresas aos recursos relevantes de inovação regional. 18 O NEO apresenta uma oportunidade de investimento empresarial clássica – uma economia posicionada para alavancar seu principal patrimônio em um “recomeço” de alto crescimento com um plano de negócios inteligente e ótimo gerenciamento.

➤ **MINNEAPOLIS-SAINT PAUL:** A região de Minneapolis-Saint Paul tem um patrimônio enorme – uma força de trabalho altamente educada e produtiva, profunda experiência em pesquisa e desenvolvimento, uma base de negócios diversificada e a mais alta concentração per capita no país entre as 500 empresas da Fortune. Combinado com um histórico de comprometimento civil e pensamento regional, esse patrimônio tornou a região um líder econômico na transição para a economia do conhecimento. Porém recentemente, a economia perdeu o seu impulso, especificamente com relação ao empreendedorismo e a tradução de idéias inovadoras para as empresas de alto-crescimento. Devido a isso, uma aliança regional impressionante liderada por duas das maiores cidades, o conselho regional das prefeituras, um grupo proeminente de Diretores Executivos e com o envolvimento de outras autoridades locais e estaduais bem como líderes de negócios e filantrópicos adotaram no ano passado a abordagem do planejamento de negócios para dar suporte e acelerar o empreendedorismo na região. Assim sendo, o Minneapolis-Saint Paul MBP pretende construir um ambiente de negócios flexível, adaptável e dinâmico para implantar a inovação, alavancando a concentração de empresas na área bem como as funções relacionadas; vinculando melhor as instituições de pesquisas aos atores do setor privado; apadrinhando maiores índices de empreendedorismo por meio de apoio e melhor sequência de investimentos e oferecendo informações de melhor qualidade e mais precisas para a tomada de decisão do setor privado. Ao mesmo tempo, a DDI melhora especificamente o ambiente empresarial da região, criando um Acelerador Empresarial para oferecer novos empreendimentos comerciais com acesso ao

capital adequado e à assistência empresarial sofisticada, inclusive planejamento de negócios, mentores, e oportunidades de contato. A região de Minneapolis-Saint Paul apresenta uma oportunidade clássica para os títulos de valor: O recente baixo desempenho indica uma oportunidade para a região realinhar seu importante patrimônio a fim de aumentar o empreendedorismo e a competitividade¹⁹

➤ **PUGET SOUND:** A economia metropolitana em Puget Sound não só conta com um importante patrimônio, mas também atua extraordinariamente bem em quase todas as medidas, desde a produtividade e inovação até a exportação e presença na economia verde. Mesmo assim, o Conselho Regional de Puget Sound —a organização do planejamento metropolitano da região e a entidade de desenvolvimento econômico regional – deseja manter a região no ponto alto e por este motivo reuniu uma ampla representação com governo local, empresas, associação comercial, capital de risco, utilidades, pesquisas e líderes civis para serem envolvidos no planejamento metropolitano de negócios. Por meio do processo, a região procurou identificar estratégias para aprimorar a ponta competitiva da metrópole e ao mesmo tempo perseguir novas oportunidades de crescimento, e assim o MBP da Puget Sound MBP identifica estratégias amplas que aumentarão os níveis do capital humano em campos de alta-demanda, fortalecerão ainda mais os principais intermediários da inovação para tornar a pesquisa em empreendimentos comerciais, e suportar mais ainda as concentrações geográficas em crescimento. Indo mais fundo, a DDI da região identifica a próxima grande concentração geográfica por meio da qual a região tenta obter uma liderança na economia global – tecnologias sofisticadas e know-how de sistemas para a eficiência da energia na construção da nova geração – e cria o empreendimento comercial para chegar lá: O Building Energy-Efficiency Testing and Integration Center and Demonstration Network (BETI). O BETI ajudará na transmutação das fortes concentrações da região em tecnologias de software e produtos e serviços com eficiência de energia, em um setor de exportação importante oferecendo laboratórios e experiência para testar, integrar, demonstrar e verificar as novas tecnologias bem como os vínculos necessários com os provedores de serviços e demais recursos para facilitar a comercialização. 20 Puget Sound é claramente um ponto em crescimento

É importante frisar que os coesivos planos metropolitanos pilotos de negócios não são apenas documentos convencionais, com desenvolvimento de projeto único. Os planos são – e sempre serão – trabalhos em andamento, por diversos motivos. Primeiro, são documentos vivos cuja função não é apenas orientar, mas, também serem informados por ações e retornos a partir da implantação contínua e planejamentos de negócios adicionais. Neste sentido, o seu objetivo é definir a estratégia em um ambiente dinâmico e duvidoso, mas, também responder a essas condições em base interativa. Segundo, os planos não são apenas projetos, mas, produtos incorporados de um processo contínuo da colaboração e do desenvolvimento institucional por meio do qual vários atores (governos locais, intermediários de planejamento, grupos comerciais e públicos, filantropias), em cada região, se envolveram em extensa criação de consenso, visão e análise, todos motivados por uma definida determinação para a execução. Realmente, o fato de que cada equipe de planejamento de negócios é liderada por uma entidade regional bem conceituada, com experiência em planejamento e executando amplas estratégias e gerando adesões significativas, dá ao plano um grau importante de legitimidade.

Finalmente, é importante enfatizar que cada plano propõe não apenas uma aspiração, mas um verdadeiro plano de negócios para operacionalizar a iniciativa proposta que em cada caso solicita a definição de respostas e investimentos federais, estaduais, locais, privados e filantrópicos, tanto em recursos, flexibilidades, ajuste de normas, alterações em políticas como parceria. Junto com essas linhas, cada DDI articula um número de solicitações específicas para o envolvimento. O espaço não permite um registro de itens exaustivo das solicitações detalhadas da região, mas, basta dizer que as propostas envolvem vários tipos de novas parcerias, inclusive equipes dedicadas inter-agências, fundos e programas agrupados, procedimentos conjuntos de aplicação, coordenação regulatória e flexibilidade, e critérios especiais para concessão de prêmios:

➤ **Northeast Ohio:** O plano de negócios da Northeast Ohio requer que os líderes comerciais e filantrópicos e os políticos estaduais suportam o PRISM da Northeast Ohio expandindo e coordenando melhor seus esforços e iniciativas existentes para incentivar o desenvolvimento regional de estratégias, impulsionar a inovação e desenvolver concentrações geográficas promissoras para o crescimento. De sua parte, os líderes federais podem se envolver no PRISM através de uma colaboração formal inter-agências – tanto a nível federal para definir o direcionamento da política como a nível regional para ajudar nas implantações – e fornecendo maior flexibilidade aos programas, desde exigências de equiparação mais brandas até métricas de desempenho dos programas mais equilibradas que considerem objetivos a longo prazo bem como resultados a curto prazo. Em particular, a discrição regional para uso dos fundos federais através da Economic Development Administration, do Manufacturing Extension Program, e demais agências para oferecer um suporte direto às empresas que estão recebendo serviços experimentais, seria muito útil à PRISM, pois, permitiria a avaliação e ajuste de novos serviços durante as fases de desenvolvimento antes do total lançamento não subsidiado.²¹

➤ **Minneapolis-Saint Paul:** O plano de negócios do Minneapolis-St. Paul estimula os governos locais, empresas, filantropias e demais líderes regionais a dar suporte ao Acelerador Empresarial continuando e expandindo os esforços coletivos contínuos para captar recursos para esta iniciativa e disseminar seus programas de maior retorno, vincular melhor os pequenos e os grandes negócios e formar uma única entidade de desenvolvimento econômico para toda a região. O estado tem também um papel muito importante a desenvolver, alinhando o desenvolvimento da força de trabalho às principais concentrações para que a retenção do trabalhador e a atualização dos conhecimentos suportam melhor a criação e expansão de novos negócios. Além disso, os líderes federais podem dar suporte aos esforços regionais tais como o Acelerador, através de parcerias federais-regionais de desenvolvimento econômico fortes, novas, focadas em resultados que alinhem vários recursos e programas federais, formam equipes regionais contando com representantes de entidades federais e fornecem financiamento de curto prazo inter-agências sujeitas à base de 1:1 por fontes regionais. Também são úteis para os líderes federais, as políticas que incentivam mais o investidor anjo e investimento em capital de risco e a criação de uma rede a nível nacional de intermediários de desenvolvimento econômico que pode receber e coordenar vários fluxos de financiamento federal para ajudar os empresários

➤ **Puget Sound:** O plano da área de Puget Sound requer que os líderes regionais dos setores públicos e privados suportam o BETI fornecendo financiamento para as operações iniciais e um fundo de empréstimos rotativo para financiar as demonstrações reais. Ao mesmo tempo, as autoridades estaduais podem ser muito úteis alocando fundos para a construção dos BETIs e para a compra do equipamento necessário. Por fim, o plano desafia os políticos federais a estabelecer objetivos federais a nível regional para servir como um painel de concierge centralizado para ajudar os profissionais de implantação regionais a identificar oportunidades relevantes para financiamentos federais e por fim introduzir novas premiações multi-agências no futuro. Especificamente, financiamentos contínuos em programas tais como o programa Department of Energy's Energy Regional Innovation Cluster (Concentração Geográfica da Inovação Regional de Energia do Departamento de Energia), talvez com premiações mais modestas, poderiam ser valiosos. Além disso, as agências federais podem participar de parcerias formais com o BETI para permitir o uso de seus prédios e instalações na demonstração de produtos com eficiência de energia e dedicar a comercialização e assistência à exportação às tecnologias recém verificadas.²³ ■

Federalismo econômico

V. O QUE VEM DEPOIS: IMPLICAÇÕES DO PLANEJAMENTO METROPOLITANO DE NEGÓCIOS NO FEDERALISMO ECONÔMICO

O planejamento metropolitano de negócios oferece uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento econômico regional. Com seu enfoque disciplinado nas realidades do mercado em metrópoles individuais, a nova ferramenta oferece uma metodologia racional baseada em negócios e economias para incentivar o desenvolvimento econômico regional. Do mesmo modo, o enfoque urgente da estratégia sobre a execução já se confirmou eficiente e excitante no envolvimento e aprimoramento da capacidade institucional regional. Mais amplamente, o plano piloto destaca a sofisticação crescente da liderança regional dos Estados Unidos em várias metrópoles americanas.

Mas os atrativos do planejamento metropolitano dos negócios vão além da prática do desenvolvimento econômico nas regiões. O planejamento regional de negócios tem também amplas implicações para os políticos federais e estaduais – implicações que poderiam permitir que os programas estaduais e federais fossem envolvidos mais eficiente e produtivamente com as regiões e investirem nas mesmas. Atualmente, a política de desenvolvimento local, estadual e federal permanece muito pouco sintonizada com a natureza metropolitana da economia e seus fundamentos microeconômicos; muito focada nas deficiências ao contrário das forças do mercado, segmentada e estreita, de cima para baixo bem como rígida e muito pouco preocupada com a criação de capacidade e fornecimento de dados.²⁴

Por outro lado, o paradigma do planejamento metropolitano dos negócios prognostica um novo conjunto de relacionamentos para o desenvolvimento, e envolve maiores implicações para a programação federal e estadual. De várias maneiras os MBPs começam a possibilitar a nova abordagem e sugere alguns princípios e práticas importantes para uma nova era de relações federais-estaduais-metropolitanas. A seguir alguns dos princípios sugeridos:

- **Uma política baseada em local é necessária para complementar a política macro-econômica.** Conforme os campos da geografia econômica e das economias institucionais são revelados, as nações precisam de mais programações e políticas econômicas adaptadas para dar suporte às interações complexas e baseadas em lugares do mercado local e de sistemas institucionais que levam para a prosperidade metropolitana e, portanto nacional.²⁵
- **Os esforços da política devem ser criados nas forças do mercado.** Mudando de uma abordagem programática, baseada em necessidades para investimentos em desenvolvimento de mercado, resultaria em um uso muito mais eficiente dos recursos em massa atualmente distribuídos através de sem números de programas isolados abrangendo necessidades específicas fora do contexto e sem esperança de soluções em longo prazo.
- **Novos programas devem ser criados e os programas existentes adaptados e agrupados para suportar de baixo para cima um desenvolvimento regional multidimensional e mais especializado.** Refletindo a lógica desses planos metropolitanos de negócios, as ofertas de políticas federais e estaduais devem ser integradas de imediato nas agências para confirmar a interação complexa dos sistemas locais e serem suficientemente flexíveis para serem adaptadas para acomodar as abruptas diferenças entre as regiões. Como os sistemas econômicos regionais são dinâmicos, locais e especializados, a resposta federal deve ser transprogramática, flexível e direcionada para o desempenho
- **Os programas segmentados existentes devem ser redefinidos para dar suporte às partes das economias regionais no contexto.** Se o êxito ou falha de um negócio local, de uma empresa de tecnologia ou de um programa de treinamento depender das interações com outros programas e demais características da região, então os programas federais e estaduais que permanecem em silos devem no mínimo incentivar a consideração do contexto econômico da região. Isto significa que o desenvolvimento da força de trabalho ou os investimentos em pequenos negócios devem ser informados pelas concentrações geográficas que estão emergindo e serem vinculados a uma estratégia rigorosa para essas concentrações.²⁶ Do mesmo modo, significa por exemplo que um plano para habitação acessível deve ter uma

posição preferencial em áreas de renda mista ou áreas ricas em empregos e trânsito. Mais amplamente, significa que cada programa federal destinado apenas a uma “parte” do sistema regional deve idealmente dar preferência a planos integrados que tecem as partes juntos, pois, é assim que eles funcionam melhor para criar um crescimento econômico. Da mesma forma, várias respostas governamentais específicas e práticas fluem a partir de experiências iniciais dos planos metropolitanos de negócios:

- **Suportar experiências e planos pilotos adicionais.** Os atuais três planos pilotos sugerem a promessa de um planejamento metropolitano de negócios, mas, permanece um conjunto estreito de locais para testes. Ao ajudar mais regiões a testarem o conceito fornecendo modestas concessões para suportar o desenvolvimento de planos regionais de negócios representaria uma maneira útil, de baixo custo para desenvolver ainda mais esta abordagem.
- **Criar equipes regionais inter-agências.** Outro passo muito simples seria criar equipes inter-agências para trabalhar com qualquer região que oferece o equivalente a um plano metropolitano de negócios. Essas equipes poderiam ajudar a identificar, formar e coordenar recursos para investir mais efetivamente em prosperidade regional. Elas poderiam até criar um novo processo de “aplicação comum” para permitir que um MBP seja considerado por várias agências e programas
- **Proporcionar suporte ao desenvolvimento de capacidade regional institucional.** Uma ampla e contínua colaboração intergovernamental a nível regional junto com o envolvimento, planejamento e implantação dos setores públicos e privados é necessária para desenvolver as estratégias corretas e abrangentes, as políticas e os programas adaptados para o local e fazer tudo isso funcionar. Investimentos modestos em assistência técnica, juntar dólares e concessões operacionais para as principais entidades convocadas, ajudariam muito a aumentar a capacidade das áreas metropolitanas a desenvolver, atualizar e implantar os seus planos de negócios e possivelmente gerariam retornos significativos
- **Investir em recursos ricos em informações.** As informações abastecem os mercados, reduzindo os custos das transações e aprimorando a eficiência e também permitem ações e planejamento estratégicos. O governo federal é uma fonte importante de recursos ricos em informações necessários para desenvolver estratégias para o crescimento econômico regional e fazê-las funcionar. Esses recursos também renderão retornos significativos sobre o investimento.²⁷

Assim sendo, o paradigma do planejamento metropolitano de negócios prevê nada menos de que uma maior reorganização das relações federais-estaduais-locais em como os Estados Unidos conduzem as atividades do desenvolvimento econômico regional. Para o futuro, a nova experiência prevê o recebimento pelos governos federal e estadual de planos de crescimento econômico inerentes, sofisticados e abrangentes de regiões assertivas e investimentos nas melhores – com base em promessas de “retornos” sobre o desempenho, desenvolvendo um crescimento em empresas, empregos e economia, mais produtos domésticos e recebimento de impostos e menores custos do bem-estar. No lugar de milhares de entidades locais fragmentadas respondendo a centenas de ofertas programáticas desiguais, descoordenadas, rígidas, e nem sempre relevantes, espalhadas nas agências federais e estaduais, ela cria a oportunidade para um uso mais eficiente e produtivo dos recursos, direcionado de baixo para cima, exatamente como a economia, e canalizada através de iniciativas regionais bem projetadas. Este tipo de reorganização não necessitaria de recursos adicionais: Ela usaria simplesmente os bilhões de dólares que fluem para as áreas metropolitanas de modo muito mais razoável e produziria um maior crescimento econômico regional.

Resumindo, a tentativa atual de plano piloto em planejamento metropolitano de negócios só depende de colocação em ação, mas a equipe de projeto e seus parceiros metropolitanos já estão convencidos de duas coisas. Primeiro, é bastante claro que o envolvimento da liderança local de diversos setores no desenvolvimento, baseado em mercado e comercialmente disciplinado, de um planejamento regional e abrangente de crescimento está criando melhores estratégias e melhor capacidade para gerar uma prosperidade econômica de longo prazo como nunca existiu anteriormente. E segundo, é evidente que o desenvolvimento de planos regionais

de negócios fortes e contando com colaboração de parceiros oferece um pré-requisito para o desenvolvimento por parte do governo de uma abordagem de investimento nova, mais eficiente, de baixo para cima que já está se movimentando nesta direção a nível federal e em alguns estados. Resumindo, muito mais deve ainda ser aprendido e inventado e a equipe de desenvolvimento espera pelo amplo envolvimento do campo e do governo para melhor investir na prosperidade regional e nacional. ■

“O paradigma do planejamento metropolitano de negócios prevê nada menos de que uma maior reorganização das relações federais-estaduais-locais em como os Estados Unidos conduzem as atividades do desenvolvimento econômico regional.

NOTAS

1. Entre os maiores economistas que pediram um novo modelo de crescimento está Lawrence Summers, diretor do National Economic Council na Administração Obama. Consulte a obra de Lawrence H. Summers, “Rescuing and Rebuilding the U.S. Economy: A Progress Report,” no endereço do Peterson Institute for International Economics, July 17, 2009, e disponível no www.iie.com/publications/papers/paper.cfm?ResearchID=1264. Consulte também Bruce Katz, “The Next Economy: Transforming Energy and Infrastructure Investment,” no endereço da Lazard-Brookings Conference on the Next American Economy: Palo Alto, CA, February 2010, e disponível no www.brookings.edu/~media/Files/events/2010/0203_next_economy/0203_nextecon_katz.pdf.

2. A abordagem das cidades como uma oportunidade de investimento para o crescimento da economia nacional requer que os governos mudem da sua prolongada tendência de abordar as cidades como suplicantes em apuros necessitando de ajuda programática para cuidar de uma lista sem fim de problemas tais como habitação acessível, criminalidade e desemprego.

3. Paul Krugman, *Development, Geography and Economic Theory* (Cambridge, MA: MIT Press, 1997), p. 53.

4. Consulte por exemplo, Alan Berube, “MetroNation: How U.S. Metropolitan Areas Fuel American Prosperity.” (Washington: Brookings Institution, 2007). A natureza metropolitana e baseada em local dos sistemas mercantis não é nenhuma coincidência. Conforme a pesquisa no campo florescente da geografia econômica está demonstrando, a proximidade geográfica do principal patrimônio e atores na economia aprimora o seu desempenho individual e coletivo. Além do mais, isto parece mais verdadeiro de que nunca na economia do conhecimento. Consulte a obra de Gordon L. Clark, Maryann P. Feldman and Meric S. Gertler, Eds., *The Oxford Handbook of Economic Geography* (Oxford: Oxford University Press, 2000) e de Edward L. Glaeser, “Are Cities Dying?” *The Journal of Economic Perspectives* 12 (2) (Spring 1998): 140.

5. J. Vernon Henderson, “The Sizes and Types of Cities,” *American Economic Review* 64 (1974): 640-656. Consulte também a obra de Robert Weissbourd e Christopher Berry, “Changing Dynamics of Urban America,” (Chicago: RW Ventures for CEOs for Cities, 2003).

6. Para obter um histórico sobre a falta de sensibilidade dos governos para com a natureza regional e variada da economia. consulte, entre outras, as obras de Mark Muro e demais autores, “MetroPolicy: Shaping A New Federal Partnership for a Metropolitan Nation” (Washington: Brookings Institution, 2008), disponível no www.brookings.edu/reports/2008/06_metropolicy.aspx; and Mark Drabenstott, “Rethinking Federal Policy for Regional Economic Development,” *Federal Reserve Bank of Kansas City Economic Review* (1) (2006): 115–142. Para obter uma crítica geral a respeito da abordagem tradicionalmente estreita, sem estratégias e enfocada em deficiência do governo federal para com a política urbana e metropolitana, consulte a obra de Alan Mallach, “Facing the Urban Challenge: The Federal Government and America’s Older Distressed Cities,” (Washington: Urban Institute, 2010), disponível no www.urban.org/publications/1001392.html. E por fim, para obter uma idéia resumida sobre as deficiências da política metropolitana federal e estadual, consulte “Tea with *The Economist*: Bruce Katz on metropolitan areas,” (London: The Economist), disponível on line no site http://audiovideo.economist.com/?fr_story=d4db0b6b678b929d20c51dee23691403e42f0fb7&rf=bm.

7. Para obter uma crítica sobre as estratégias convencionais do desenvolvimento econômico, consulte Mark Muro and Kenan Fikri, "Leveraging Regional Innovation Clusters to Reignite Innovation, Entrepreneurship, and Job Creation" (Washington: Brookings Institution, lançado em Janeiro 2011). Para obter informações sobre as tendências antiquadas das políticas locais para o desenvolvimento econômico, consulte a obra de Ivan Turok, "The distinctive city: pitfalls in pursuit of differential advantage," *Environment and Planning A* 41 (2009): 13–30. Para obter um histórico sobre as estratégias de remanejamento empresarial e "smokestack-chasing" consulte a obra de Timothy Bartik, "Solving the Problem of Economic Development Incentives." In Ann Markusen, ed., *Reining in Competition for Capital* (Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2007); e de Terry Buss, "The Case Against Targeted Industry Strategies," *Economic Development Quarterly* 13 (1999): 339–359. Para obter a matéria sobre a orientação desconectada e de projeto único da política local para o desenvolvimento, consulte Alan Mallach, "Facing the Urban Challenge."

8. Muitos, mas muitos livros sobre como e sobre os negócios forneceram definições detalhadas, metodologias e até modelos específicos seção por seção para o planejamento de negócios para o setor privado. Entre os mais convincentes está a obra de Graham Friend e Stefan Zehle, *Guide to Business Planning*. (London: The Economist Newspaper, Ltd., 2004). Consulte também a obra de Linda Pinson, *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future*. (Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2001); e William Sahlman, "How to Write a Great Business Plan," *Harvard Business Review* (July-August 1997): 98–108.

9. Consulte Friend e Zehle, *Guide to Business Planning*. Nas suas narrativas, o processo de planejamento de negócios começa com uma "análise das partes interessadas" e discussão sobre a "visão, missão e objetivos" antes de prosseguir para a "análise ambiental" e para a geração de "opções estratégicas." Essas atividades fortalecem desde o início, o trabalho abrangendo a "análise e estratégia de mercado", avaliação e seleção das estratégias, "verificação dos problemas de financiamento," "análise de riscos," apresentação e implantação do plano.

10. Esses pontos de alavancagem são o resultado de uma extensa análise conjunta de pesquisas e práticas sobre as economias regionais, inclusive com colegas envolvidos em projetos abrangendo o tema "Implantando o Regionalismo" (realizada junto com o Institute for Policy Studies da George Washington University e patrocinada pela Surdna Foundation) e sobre o plano regional do Chicago Metropolitan Agency for Planning (patrocinado pela Chicago Community Trust). A estrutura geral será liberada nos artigos a seguir a partir desses projetos: Robert Weissbourd e Gretchen Kosarko, "Go to 2040: Strengthening the Regional Economy" (Chicago: Chicago Metropolitan Agency for Planning, forthcoming) e Harold Wolman e outros, "Implementing Regionalism" (New York: Surdna Foundation, forthcoming). Observe que os seis pontos de alavancagem criados a partir das áreas identificadas como "acionadoras" da prosperidade regional são indicados pelo Metropolitan Policy Program at Brookings no projeto *Blueprint for American Prosperity*. Os acionadores da Brookings envolvem fatores importantes no sucesso regional tais como capacidade de inovação local, um local de armazenagem de capital humano, a sua infraestrutura básica e sua qualidade de local junto com a eficiência de suas estruturas de governança. Consulte Alan Berube, "MetroNation;" Mark Muro e outros, "MetroPolicy;" e Robert Lang, Andrea Sarzinski, e Mark Muro, "Mountain Megs: America's Newest Metropolitan Places and a Federal Partnership to Help Them Prosper." (Washington: Brookings Institution, 2008).

11. Alfred Marshall, *Principles of Economics* (London: Macmillan and Co, 1890); J. Vernon Henderson, "Marshall's Scale Economies," *Journal of Urban Economics* 53(1) (2003): 1-28; Gilles Duranton e Diego Puga, "From Sectoral to Functional Urban Specialization." Working Paper 9112 (NBER, 2002); Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1998). Para uma revisão geral, consulte Joseph Cortright, *Making Sense of Clusters: Regional Competitiveness and Economic Development* (Washington, DC: The Brookings Institution, March 2006). Sobre as economias de aglomeração, consulte Edward Glaeser, ed., *Agglomeration Economies* (National Bureau of Economic Research Conference Report) (Chicago: University of Chicago Press, 2010).

12. Christopher Berry, Riccardo Bodini, e Robert Weissbourd, *Grads and Fads: The Dynamics of Human Capital Location*, (Chicago: CEOs for Cities, August 2005). Para uma revisão de literatura, consulte Paul D. Gottlieb e Michael Fogarty, "Educational Attainment and Metropolitan Growth," *Economic Development Quarterly* 17(4) (2003): 325-336. Consulte também, Edward Denison, "Trends in American Economic Growth, 1929-82" (Washington, DC: Brookings Institution, 1985); Paul Romer, "Endogenous Technological Change," *The Journal of Political Economy* 98(5) (October 1990): S71-S102; Vijay Mathur, "Human Capital-Based Strategy for Regional Economic Development," *Economic Development Quarterly* 13(3) (1999): 203-216; Edward Glaeser e Janet Kohlhase, "Cities, Regions and the Decline of Transport Costs." Discussion Paper 2014 (Harvard Institute of Economic Research, July 2003).

13. Gene Grossman e Elhanan Helpman, *Innovation and Growth in the Global Economy* (Cambridge: MIT Press, 1991); Joseph Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Harper Brothers, 1947); Paul M. Romer, "Increasing Returns and Long Run Growth," *Journal of Political Economy* 94 (5) (1986): 1002-1037; Robert Atkinson e David Audretsch, "Economic Doctrines and Policy Differences: Has the Washington Policy Debate Been Asking the Wrong Questions?" (Washington: Information Technology and Innovation Foundation, 2008).

14. Andrea Sarzynski e Alice Levy, "Spatial Efficiency and Regional Prosperity: A Literature Review and Policy Discussion." Working Paper #41 (Washington, DC: George Washington Institute of Public Policy, 2010) disponível no site www.gwu.edu/~gwipp/SpatialEfficiencyWPAug16.pdf. Consulte também, por exemplo, Jackie Cutsinger, George Galster, Royce Hanson, e Doug Towns, "Verifying the Multi-Dimensional Nature of Metropolitan Land Use: Advancing the Understanding and Measurement of Sprawl," *Journal of Urban Affairs* 27 (3): 235-259; William T. Bogart, *Don't Call it Sprawl* (Cambridge: Cambridge University Press, 2006); e Keith Ihlanfeldt, "The Geography of Economic and Social Opportunity in Metropolitan Areas." In A. Altshuler, W. Morrill, H. Wolman, and F. Mitchell, eds., *Governance and Opportunity in Metropolitan America* (Washington: National Academy Press, 1999).

15. Consulte entre outros Christopher Berry, *Imperfect Union: Representation and Taxation in Multilevel Governments* (Cambridge: Cambridge University Press, 2009); Vincent Ostrom, Charles Tiebout, e Richard Warren "The Organization of Government in Metropolitan Areas: A Theoretical Inquiry," *The American Political Science Review*, 55 (4) (1961): 831-842; Douglas North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990); Richard Nelson, ed., *The Limits of Market Organization* (New York: Russell Sage Foundation, 2005); Robert Weissbourd, "Into the Economic Mainstream: A Discussion Paper on Bipartisan Policies for Inclusive Economic Growth," prepared for Opportunity Finance Network and CFED (August 2006), disponível no <http://rw-ventures.com/publications/downloads/Distribution%20Draft%20IEM%20Paper%208-6-06%20rw.pdf>.

16. Joseph Stiglitz, "Information and the Change in the Economics Paradigm," Nobel Prize Lecture (2001); George J. Stigler, "The Economics of Information," *The Journal of Political Economy* 69 (3) (1961); Robert Weissbourd and Riccardo Bodini, "Using Information Resources to Enhance Urban Markets" (Washington: Brookings Institution, 2005); George Akerlof, "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism," *Quarterly Journal of Economics* 89 (1970); Karen Eggleston, Robert Jensen, e Richard Zeckhauser, "Information and Communication Technologies, Markets, and Economic Development." In G. Kirkman, et al., eds., *The Global Information Technology Report: Readiness for the Networked World* (New York: Oxford University Press, 2000); Eric Scorsone e Stephan Weiler, "New Markets as Informational Asymmetries," *Economic Development Quarterly* 18 (3) (2004).

17. Em Northeast Ohio, a equipe MBP inclui o Fund for Our Economic Future, the Manufacturing Advocacy and Growth Network, BioEnterprise, Jumpstart, NorTech, and the Greater Cleveland Partnership, entre outros. Em Minneapolis-St. Paul, a equipe envolve o Itasca Project, Jumpstart Community Advisors, o Cities of Minneapolis and St. Paul, o Regional Council of Mayors, e o Target Corporation, entre outros. Em Puget Sound, a equipe envolve o Puget Sound Regional Council, a University of Washington, Washington State University, o Greater Seattle Chamber of Commerce, e a Seattle Foundation, entre outros.

18. Fund for Our Economic Future, Manufacturing Advocacy and Growth Network, e outros , "Northeast Ohio Metropolitan Business Plan." Rascunho de trabalho.
19. Itasca Project, Jumpstart Community Advisors, e outros, "Minneapolis-St. Paul Business Plan." Rascunho de trabalho.
20. Puget Sound Regional Council e outros, "Puget Sound Metropolitan Business Plan." Rascunho de trabalho.
21. Fund for Our Economic Future e outros, "Northeast Ohio Metropolitan Business Plan."
22. Itasca Project e outros. "Minneapolis-St. Paul Metropolitan Business Plan."
23. Puget Sound Regional Council e outros, "Puget Sound Metropolitan Business Plan."
24. Mark Muro e outros, "MetroPolicy." Consulte também Robert Atkinson e Howard Wial, "Boosting Productivity, Innovation, and Growth Through a National Innovation Foundation" (Washington: Brookings Institution, 2008) e Karen Mills, Elisabeth Reynolds, e Andrew Reamer, "Clusters and Competitiveness: A New Federal Role for Stimulating Regional Economies" (Washington: Brookings Institution, 2008); e Muro e Katz, "The `Cluster Moment.'" "
25. Consulte Bruce Katz, Testimony United States Senate Committee on Banking, Housing and Urban Affairs, Subcommittee on Economic Policy (December 9, 2009).
26. Consulte Mark Muro e Bruce Katz, "The New `Cluster Moment': How Regional Innovation Clusters Can Foster the Next Economy" (Washington: Brookings Institution, 2010).
27. Andrew Reamer, "Putting America to Work: The Essential Role of Federal Labor Market Statistics" (Washington: Brookings Institution, 2010); Andrew Reamer e Pari Sabety, "Robust Tools for the Urban Investor" (Washington: Brookings Institution, 2005); Pari Sabety e Virginia Carlson, "Using Information to Drive Change: New Ways to Move Urban Markets" (Washington: Brookings Institution Urban Markets Initiative, 2004); Robert Weissbourd e Riccardo Bodini, "Using Information Resources to Enhance Urban Markets" (Washington: Brookings Institution, 2005).

REFERÊNCIAS SELECIONADAS

BROOKINGS / RW VENTURES METROPOLITAN BUSINESS PLANNING INITIATIVE

Fund for Our Economic Future, Manufacturing Advocacy and Growth Network, e outros. Futuro. "Northeast Ohio Metropolitan Business Plan." Rascunho de trabalho.

Itasca Project, Jumpstart Community Advisors, e outros. Futuro. "Minneapolis-St. Paul Metropolitan Business Plan." Rascunho de trabalho.

Puget Sound Regional Council e outros. Futuro. "Northeast Ohio Metropolitan Business Plan." Rascunho de trabalho.

GERAL

Berube, Alan. 2007. "MetroNation: Metropolitan Areas Fuel American Prosperity." (Washington: Brookings Institution. Disponível no site www.blueprintprosperity.org)

Friend, Graham, e Stefan Zehle. 2004. *Guide to Business Planning*. (London: The Economist Newspaper.

Katz, Bruce. Futuro. "The Next Economy." (Washington: Brookings Institution.

Kosarko, Gretchen, e Robert Weissbourd. Futuro. "Go to 2040: Strengthening the Regional Economy" (Chicago: (Chicago: RW Ventures.

Muro, Mark, e Bruce Katz. 2010. "The New 'Cluster Moment' How Regional Innovation Clusters Can Foster the Next Economy." (Washington: Brookings Institution. Disponível no site www.brookings.edu/papers/2010/0921_clusters_muro_katz.aspx)

Muro, Mark, e outros. 2007. "MetroPolicy: Shaping A New Federal Partnership for a Metropolitan Nation" (Washington: Brookings Institution. Disponível no site www.blueprintprosperity.org)

Sahlman, William. 1997. "How to Write a Great Business Plan." *Harvard Business Review*. July-August, (pp. 98-108).

Weissbourd, Robert, e Christopher Berry. 2003. "Changing Dynamics of Urban America." (Chicago: CEOs for Cities. Disponível no site www.rw-ventures.com/publications/r_economies.php) Wolman, Harold, e outros. Futuro. "Implementing Regionalism." New York. Surdna Foundation.

AGRADECIMENTOS

O Metropolitan Policy Program at Brookings agradece a John D. and Catherine T. MacArthur Foundation, a George Gund Foundation, The Heinz Endowments, a Rockefeller Foundation, e a Target Corporation por seu generoso suporte financeiro.

Queremos também agradecer o Metro Program's Metropolitan Leadership Council, uma rede bipartidária de investidores individuais, corporativos e filantrópicos que ofereceram suporte financeiro, mas o mais importante, são verdadeiros parceiros intelectuais e estratégicos. Enquanto muitos desses líderes atuam globalmente, eles retêm um compromisso com a vitalidade de suas comunidades locais e regionais, uma mistura rara que torna o seu envolvimento ainda mais valioso.

Agradecemos em especial o trabalho árduo e a dedicação dos nossos parceiros metropolitanos pilotos neste projeto sem os quais não somos ninguém: Brad Whitehead, Chris Thompson, Beth Fitzgibbon, Dan Berry, e John Schober de Northeast Ohio; Eric Schinfeld, Sherry Ambrose, Michael Luis, Joan Chen, e Chris Endresen da região de Puget Sound region; e Jon Commers e Caren Dewar de Minneapolis-Saint Paul, com especial apoio de Ray Leach e Michael Mozenter. Todos esses são líderes regionais visionários e foi um prazer trabalhar com e aprender deles e de suas organizações participantes bem como suas equipes de trabalho.

E por fim, à Gretchen Kosarko da RW Ventures e Sarah Rahman da Metropolitan Policy Program, um merecido aplauso especial por suas contribuições inestimáveis para este trabalho e para o projeto do plano metropolitano de negócios como um todo.

Finalmente, os autores gostariam de agradecer David Jackson por suas edições e Kenan Fikri por sua ajuda nas pesquisas.

SOBRE O METROPOLITAN POLICY PROGRAM AT BROOKINGS

Criado em 1996, o Metropolitan Policy Program oferece aos tomadores de decisões idéias inovadoras sobre políticas e pesquisas para melhorar a saúde e a prosperidade das áreas metropolitanas inclusive suas cidades vizinhas, subúrbios e áreas rurais. Para saber mais visite o site www.brookings.edu/metro

SOBRE OS AUTORES

Robert Weissbourd é Presidente da RW Ventures, LLC, uma empresa de desenvolvimento econômico regional e comunitária com sede em Chicago. Weissbourd é um membro sênior não residente da Metropolitan Policy Program at Brookings.

Mark Muro é membro sênior na Brookings Institution e diretor de políticas do Metropolitan Policy Program ali.

PARA OBTER INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Robert Weissbourd
Presidente
RW Ventures, LLC
bob@weissbourd.com

Mark Muro
Membro Sênior e Diretor de Políticas
Metropolitan Policy Program at Brookings
mmuro@brookings.edu

BROOKINGS

1775 Massachusetts Avenue, NW
Washington D.C. 20036-2188
telefone 202.797.6139
fax 202.797.6004
web site www.brookings.edu

Metropolitan Policy Program
at Brookings
telefone 202.797.6139
fax 202.797.2965
web site www.brookings.edu/metro