

**ADEQUAÇÃO ESTRUTURAL DO VALE DO  
RIO SÃO FRANCISCO (BRASIL) À PRÁTICA DO COMÉRCIO  
INTERNACIONAL POR VIA AQUÁTICA**

**STRUCTURAL ADEQUACY OF  
THE SÃO FRANCISCO RIVER VALLEY (BRAZIL) FOR THE PRACTICE  
OF INTERNATIONAL TRADE IN AQUATIC VIA**

**ADECUACIÓN ESTRUCTURAL DEL VALE DEL  
RÍO SÃO FRANCISCO (BRASIL) À LA PRÁCTICA DE COMERCIO  
INTERNACIONAL EN VIA ACUÁTICO**

**Luiz Henrique Dias da Silva**

---

Bacharel em Relações Internacionais pelo  
Centro Universitário de Belo Horizonte - UNI BH  
luizenrique.dsilva@gmail.com

**Walter Mendes**

---

Professor do Centro Universitário de Belo Horizonte  
Mestre em Direito Empresarial pela Faculdade de Direito Milton Campos  
Pós-graduado e Direito Processual pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Bacharel em Relações Internacionais pelo Centro Universitário de Belo Horizonte  
Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos  
Walter.mendes@prof.unibh.br

Recebido em: 10 set. 2014  
Aceito em: 29 out. 2014

## RESUMO

Análise e Prospecção de Cenários é um ramo das Ciências Sociais plenamente adaptável às incertezas e ao dinamismo das relações internacionais contemporâneas. Seus estudos abrangem técnicas, tecnologias, tendências de consumo e relações de paz e guerra entre os Estados, além de questões sociais e ambientais. Como ferramenta de planejamentos de longo prazo, a construção de cenários prospectivos não visa dar às organizações e Estados respostas conclusivas e fixas sobre o futuro. Não se trata de previsão, mas de fornecimento de informações que permitam um melhor gerenciamento das oportunidades, assim como das ameaças às instituições do comércio internacional.

**Palavras-chave:** Comércio internacional, prospecção de cenários, adequação estrutural, planejamento, riscos.

## ABSTRACT

Scenario Analysis is a branch of social sciences fully adaptable to the uncertainty and dynamism of contemporary international relations. Its studies include techniques, technologies, consumer trends and relations of peace and war between states, as well as social and environmental issues. As a long-term planning tool, the construction of future scenarios aims not give organizations and States conclusive and unchanging answers about the future. This is not prediction, but the supply of information to enable better management of the opportunities as well as threats to the international trade institutions.

**Keywords:** international trade, prospecting scenarios, structural adequacy, planning, risks.

## RESUMEN

Análisis y prospección de escenarios es una rama de las ciencias sociales totalmente adaptable a la incertidumbre y el dinamismo de las relaciones internacionales contemporáneas. Sus estudios incluyen técnicas, tecnologías, tendencias de consumo y las relaciones de paz y guerra entre los estados, así como las cuestiones sociales y ambientales. Como herramienta de planificación a largo plazo, la construcción de escenarios de futuro no tiene como objetivo dar a las organizaciones y los Estados respuestas concluyentes y fijas sobre el futuro. No se trata de predicción, pero el suministro de información que permita una mejor gestión de las oportunidades y amenazas a las instituciones de comercio internacional.

**Palabras clave:** comercio internacional, prospección de escenarios, adecuación estructural, planificación, riesgos.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem por escopo apresentar a construção de cenários para a adequação estrutural do Vale do Rio São Francisco à prática do comércio por via aquática. Como a Análise e Prospecção de Cenários não é um exercício de futurologia, trata-se de apresentar as condições presentes que poderão ser exploradas num futuro de investimentos estruturais na região em estudo. Ao equipar o Rio São Francisco e seu entorno, incluindo rodovias, ferrovias, navegação fluvial e portos marítimos de águas profundas, num sistema de transporte multimodal, será possível inclui-lo no comércio internacional de frutas por meio do acesso fácil, direto e barato à cidade de Barreiras – Bahia, núcleo econômico da região.

Os meios de transporte citados serão o elo entre o Oeste da Bahia, um grande produtor de algodão, milho e café de alta qualidade, à região Noroeste do Brasil, onde estão Juazeiro (Bahia) e Petrolina (Pernambuco), grandes produtoras de uvas, mangas, maracujás e tomates. Juazeiro e Petrolina são dois dos maiores fornecedores de frutas do mundo para a União Europeia, por meio do Porto de Frutas de Rotterdam (Países Baixos), modelo de porto “exclusivamente dedicado ao manejo de frutas, vegetais e sucos de frutas concentrados” (SPÍNOLA, 2013).

Para que se possa adequar estruturalmente o Vale do Rio São Francisco será necessário acionar os recursos do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), além de outras fontes de financiamento nacionais, como o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Também há que se recorrer ao Banco Mundial, por meio da Agência Multilateral de Garantias de Investimentos (AMGI). Caso seja interessante para o Brasil e para a região específica deste estudo, a AMGI prestaria assessoria na implementação de políticas de atração de investimentos estrangeiros.

Diferentemente das seguradoras privadas, a AMGI proporciona coberturas de até vinte anos. Os investimentos podem ser cobertos em até 90 por cento e as dívidas em até 95 por cento, com um limite de US\$ 200 milhões por projeto, que pode ser aumentado. Cobre negócios em infraestrutura, agroindústria, química, petróleo e gás, telecomunicações, água, transporte, turismo, finanças, mineração, energia elétrica, entre outros. Até o ano de 2008, tinha 172 Estados-membros (PEREIRA, 2009, p. 31).

O *Know how* requerido para esta empreitada é brasileiro, pois o país detém grande conhecimento na construção e ampliação de portos de águas profundas, vide experiências no Cais do Valongo, região do Porto de Santos. A infraestrutura portuária a se imitar é a do já referido Porto de Frutas de Rotterdam, capaz de receber grandes navios nos moldes da navegação em águas profundas, e transferir suas cargas para naves menores, com destino a portos costeiros, menores e menos profundos. Além disso, segundo Spínola (2013), o Porto de Rotterdam é um modelo ideal de conexão multimodal ao interior dos Países Baixos.

Para completar a estrutura física e *modus operandi*, há que se importar o exemplo de desburocratização do Porto de Cingapura, o mais moderno porto marítimo de *containers* do mundo. Além da excelente localização geográfica entre a Ásia e a Europa, o Porto de Cingapura opera com a concessão de descontos a navios que trabalhem rotas pioneiras e horários alternativos (SPÍNOLA, 2013). Pelo descrito acima, o governo federal brasileiro, governos estaduais de Pernambuco e Bahia, governos municipais, Banco Mundial, União Europeia e gerência do Porto de Frutas de Rotterdam seriam os principais atores envolvidos no processo de adequação estrutural do Vale do Rio São Francisco à navegação com vistas ao comércio internacional.

Segundo Araújo e Viana (2009), por se tratar de matéria envolvendo impactos ambientais, a adequação estrutural do Vale do São Francisco segue a lógica do federalismo cooperativo. Assim, no que diz respeito aos atores nacionais,

(...) o meio ambiente, em nossa atual Carta Política, está inserido entre as matérias sujeitas à competência material (administrativa) comum (art. 23 da CF 88) e à competência legislativa concorrente (art. 24 da CF 88). Isso significa que União, Estados, Distrito Federal e Municípios, ou seja, todos os entes federativos têm obrigações a esse respeito em termos de políticas públicas e de legislação. É competência exclusiva da União instituir sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos e definir critérios de outorga de direitos de seu uso (art. 21, inciso XIX, da CF 88), mas as normas editadas nesse sentido, consubstanciadas na “Lei das Águas”, optam pela gestão mediante comitês de bacia e agências de água, em consonância com o princípio da descentralização. A questão ambiental é detalhada por um capítulo específico de nossa Carta Política (art. 225), que explicita a proteção ambiental, de forma ampla, como um dever do Poder Público e da coletividade (ARAÚJO; VIANA, 2009, p. 76 – 77).

Esses esclarecimentos acerca do papel cooperativo de cada ator da federação será útil quando da análise e preenchimento da matriz de impacto e incertezas deste estudo. Por enquanto, cabe voltar à situação atual do Vale do Rio São Francisco, identificando os fatores-chave ao seu redor, bem como as principais forças e fragilidades da região. Os principais produtos originados no Vale do Rio São Francisco são frutas, como já indicado anteriormente, além de vários tipos de grãos, com destaque para a soja.

Segundo Spínola (2013), o cerrado baiano beneficia-se de incidência solar durante todo o ano. Além disso, a agricultura irrigada torna possível a produção e colheita, durante o ano inteiro, de plantas que originam alimento, tecido, forragem para gado, biocombustível e insumos medicinais. “Infelizmente, o Vale do Rio São Francisco ainda não tem sido usado como via aquática para o comércio” (SPÍNOLA, 2013, p. 81, tradução nossa)<sup>1</sup>. Os principais indicadores do futuro da região estão ligados à sua localização em dois dos principais eixos do desenvolvimento e integração nacional (Transnordestino e São Francisco), segundo Mendes (2014).

No que diz respeito à ocupação territorial, o Vale do Rio São Francisco é pouco denso, sendo, de acordo com o mapa **Brasil – ocupação econômica**, de Walter Mendes (2014, p. 11), uma área pouco povoada e de economia estagnada, onde aplicam-se técnicas agropecuárias tradicionais nas proximidades de algumas grandes cidades e indústrias. Ainda segundo Mendes e no que diz respeito à localização geográfica, a região apresenta um “grande adensamento de cadeias produtivas e inclusão social” (MENDES, 2014, p. 12).

Em termos de macrotendências mundiais, outros sinalizadores importantes são a “integração de mercados e internacionalização da produção, a ampliação do comércio mundial e queda sistemática das barreiras alfandegárias” (MENDES, 2014, p. 5). Estes já são indicadores do presente, cuja adequação infraestrutural do São Francisco tende a potencializar no futuro. Segundo Spínola (2013), a integração comercial nacional do Vale do Rio São Francisco depende de uma total implementação da rodovia Transnordestina, por onde circulariam cargas das regiões produtoras para o Porto de Suape, Pernambuco, ou ainda da recuperação de rodovias entre Juazeiro e o Porto de Aratu, na Bahia.

A ideia é coletar, por caminhão, em rodovias, as commodities agrícolas das áreas produtoras; então, levar a carga aos portos fluviais e carrega-las em barcas indo

---

<sup>1</sup> “unfortunately San Francisco River has not been used as a waterway for trading yet” (SPÍNOLA, 2013, p. 81).

para os portos de Juazeiro e Petrolina, de onde os produtos seriam transportados por trem para os portos marítimos (SPÍNOLA, 2013, p. 81, tradução nossa)<sup>2</sup>.

Como indicado na abertura deste estudo, trabalha-se com o atual mercado consumidor de frutas brasileiras na União Europeia. Já existe o comércio entre os portos brasileiros e a Europa, porém, a inadequação estrutural da principal região produtora nacional torna-se um gargalo logístico prejudicial ao desenvolvimento do setor. Com a adequação, o Brasil e as regiões integradas na produção e comercialização de frutas para o exterior teriam ganhos na balança comercial, superavitária, porém ainda ancorada em *commodities*. “Uma significativa quantidade de frutas produzidas nas regiões de Juazeiro (Bahia) e Petrolina (Pernambuco), Brasil, é exportada para Rotterdam” (SPÍNOLA, 2013, p. 79, tradução nossa)<sup>3</sup>.

O terceiro dos sinalizadores que poderiam impactar o futuro do Vale do Rio São Francisco, em respeito à sua integração no comércio mundial, também está ligado às macrotendências mundiais. Desde o início dos anos 2000 o Brasil é uma Potência Média Emergente (PME), integrada no comércio internacional por via de acordos ora bi ora multilaterais, integrando um grupo de países “com grande potencial econômico” (MENDES, 2014, p. 7). Junto à China, Índia, Rússia (parceiros de BRICs), México e Coreia do Sul, o Brasil faz parte de um clube com respaldo para solicitar investimentos e empréstimos para obras de infraestrutura industrial. Os impactos desta adequação já foram apontados, sendo o principal a verdadeira integração nacional por meios de transportes multimodais e uma real inserção de regiões produtoras de frutas no comércio internacional.

## 2 CENÁRIOS, RISCOS E IMPACTOS

No que diz respeito a cenários de curto e médio prazos relativos à adequação estrutural do Vale do Rio São Francisco projetam-se três possibilidades com seus respectivos graus de impacto e incerteza: o cenário A seria aquele mais idealizado, onde haveria baixo grau de incerteza e alto impacto. Neste cenário, todos os atores colaborariam de forma exemplar, sendo mínimo o grau de não cooperação entre os entes federativos brasileiros (governo federal, governos estaduais e municípios).

Também com respeito ao histórico de corrupção e desvio de verbas, as perdas seriam irrisórias, isso considerando-se a obtenção do aporte financeiro necessário junto ao Banco Mundial e ao BNDES. O cenário A aponta para o sucesso da integração nacional e conseqüente benefício ao comércio internacional de frutas, em especial com a União Europeia. Este cenário indica ainda alto grau de sucesso no que diz respeito à redução da burocracia (modelo do Porto de Cingapura) e da especialização do Porto de Frutas de Rotterdam.

O cenário B apresenta médio impacto e média incerteza. Neste sentido, o Brasil até poderia conseguir as verbas para as obras, mas não na medida da real necessidade. Algum avanço seria obtido na adequação estrutural, mas nada que impactasse de forma contundente na integração das regiões produtoras aos portos internacionais. Porém, haveria algum ganho na imagem brasileira no exterior, pela boa vontade demonstrada em melhorar sua infraestrutura, além de um passo adiante na integração de vias na região do

<sup>2</sup> “The idea is to collect the agricultural goods from the producing areas by trucks on roadways; then take the cargo to river ports and load it on barges goint to Juazeiro or Petrolina river ports, from where the goods would be transhipped to a train for transporting them to the maritime ports” (SPÍNOLA, 2013, p. 81).

<sup>3</sup> “A significant amount of the fruit produced in the region of Juazeiro (Bahia) and Petrolina (Pernambuco), Brazil, is exported to Rotterdam” (SPÍNOLA, 2013, p. 79).

Vale do Rio São Francisco. Se não houver aumento no volume de negócios internacionais, ao menos os produtores nacionais terão algum pequeno benefício.

Já no cenário C, indica-se um alto grau de incerteza, porém cuja implementação traria alta relevância ou impacto. Este seria o cenário mais realista, pois conjuga os interesses dos entes federativos brasileiros em colaborarem em interesse próprio, porém cujos resultados favoreceriam o país e cada microrregião interessada. Também incluem-se neste aspecto a possibilidade de demanda por frutas brasileiras cada vez maior no mercado europeu, com o conseqüente incremento da integração com o Porto de Rotterdam.

O nível de relevância obtido neste cenário seria extremamente significativo para o Brasil enquanto grande produtor de *commodities*, enquanto fornecedor confiável para a União Europeia e Potência Média Emergente que trabalha com vistas ao futuro em curto e médio prazos, pavimentando um alicerce seguro para avanços no longo prazo. O alto grau de incerteza, porém, decorreria da instabilidade do mercado global desde a crise do petróleo de 1970, a crise asiática de 1997 e a continuação destas, a crise *subprime* de 2008.

Com base nos dados desta grande crise continuada e na medida de incerteza de sucesso da empreitada, poderiam crescer os índices de corrupção e desvio de verbas das obras, isso caso a própria crise não emperrasse os investimentos e empréstimos. Por isso, este seria um cenário de forte impacto (caso realizado), embora de grandes incertezas, devido à realidade conjuntural do mercado global, aliada à corrupção endêmica brasileira.

Outro cenário com alto grau de incerteza, mais condizente com a realidade, seria o D, e que se projetaria um médio impacto. Digamos que algumas das incertezas não se concretizem, como um arrefecimento da crise mundial, o emperramento das negociações para os aportes financeiros ou a corrupção endêmica. Ainda assim poderia haver problemas na execução das obras, com o orçamento estourando, cálculos tendo que ser refeitos e outras mazelas que só se descobre quando se iniciam as obras. Por este motivo, mesmo que houvesse uma ligeira redução das incertezas, o impacto final poderia ser de médio para baixo, pois as obras poderiam não alcançar o esperado nem em termos domésticos e muito menos como integração ao ambiente internacional.

### 3 CONCLUSÃO

Os riscos aliados a este projeto já foram elencados quando da análise dos cenários, assim como as oportunidades correlatas. Cabe dizer, porém, que a mera integração rodoviária, ferroviária, fluvial (e dos rios com os portos marítimos) já traria grandes oportunidades de negócios não somente para os produtores de frutas como também para a população ao redor do Vale do São Francisco. Um país sul americano conectado de forma efetiva à sua hinterlândia, para usar o termo de Spínola (2013), seria o equivalente à aplicação da teoria chinesa dos vasos comunicantes e dos movimentos contínuos, que tem favorecido a industrialização e crescimento da China. Uma visão mais orgânica do país beneficiaria construtores, industriais, comerciantes, trabalhadores, importadores e exportadores.

É assim que a China age, em movimento contínuo de adequação infraestrutural e industrial às exigências e demandas do liberalismo ocidental, tendo sempre em mente que a sorte se constrói. Assim, mesmo que o Brasil ou a região do Vale do São Francisco não alcancem o objetivo inicial de integração ao comércio mundial, outros objetivos, talvez nem imaginados, poderão ser atingidos pelo mero fato de o país ter avançado em obras de infraestrutura.

Sem ideias preconcebidas e definitivas quanto às características possíveis de um objetivo, este estratagema recomenda presença e disponibilidade de espírito para agir no ritmo de oportunidades que se apresentam de maneira inesperada. O mundo gira, as situações se transformam e o que era desnecessário ontem se torna uma necessidade hoje (FAYARD, 2006, p. 84).

Este aparentemente simples ensinamento da sabedoria oriental foi aplicado por Cingapura na construção do porto que torna esta cidade-estado “uma das maiores rendas per capita do mundo: acima de US\$ 60 mil dólares americanos” (SPÍNOLA, 2013, p. 75, tradução nossa)<sup>4</sup>. Cingapura não esperou acontecer, investiu em infraestrutura e ofereceu recompensas aos navios que usassem seu bem localizado porto. Apesar de ter sido ocupada pelo Japão durante a Segunda Grande Guerra Mundial e ter mais de 60% de seus armazéns portuários destruídos, além de ter suas vias marítimas obstruídas, Cingapura renasceu. A Cidade-Estado voltou a investir em no Porto de Cingapura, após a desocupação e durante todo o processo de emancipação até 1969, tendo hoje um dos mais ocupados portos do mundo.

Outro exemplo de que a sorte se constrói é o Porto de Frutas de Rotterdam. Além de ser um porto que recebe navios de qualquer porte, Rotterdam investiu na acessibilidade, conectando-se ao centro do país por rodovias, ferrovias e vias aquáticas, nos moldes da necessidade do Vale do Rio São Francisco. A logística do Porto de Rotterdam colocou em sua área e região do entorno todas as empresas e autoridades necessárias para sua operação, desde a inspeção ao transporte e até fábricas que utilizam os produtos transportados sem perder tempo na sua aquisição. Isso faz parte das inúmeras oportunidades que a adequação da região do Vale do Rio São Francisco poderia trazer ao seu entorno. Ou seja, “a sorte se constrói, a intuição a revela” (FAYARD, 2009, p. 86).

Por tudo que foi dito e pelas hipóteses aventadas, é possível apontar o cenário D, onde é alto o grau de incerteza, porém médio o impacto, como o mais plausível dentre os elencados. Este cenário considera que algumas das incertezas podem ser mitigadas, como a possibilidade de não obter recursos ou que haja forte tendência à corrupção e desvio de verbas. Além disso, os impactos da crise podem ser reduzidos justamente pela vocação brasileira de inserção no comércio mundial por meio de suas commodities. É justamente dessa vocação que o Brasil tem se beneficiado junto à China e à União Europeia, grandes mercados consumidores de suas frutas e grãos.

Assim como seria médio o impacto deste cenário, pois, numa visão mais realista, o Brasil poderia não conseguir implementar as obras necessárias à adequação logística da região do Vale do Rio São Francisco, em contrapartida pode-se indicar substantivos ganhos domésticos. Tais ganhos já indicariam a viabilidade das obras, mesmo que não houvesse recursos internacionais e o Brasil tivesse que recorrer exclusivamente ao financiamento previsto no Plano de Aceleração do Crescimento (PAC).

O plano de ação incluiria, conforme já indicado, construtoras, BNDES, governo federal, governos estaduais da Bahia e Pernambuco e municípios mais diretamente interessados. Os Projetos de Lei Complementar (PLP, de dezembro de 2003, PLP 127/2007e PLP 388/2007), incluídos no PAC, detalham o envolvimento e competência de cada ente federativo brasileiro em obras de impacto ambiental. O plano de ação remete à mesma logística aplicada à construção e adequação de portos de águas profundas utilizada no Cais do Valongo, região portuária de Santos, máquinas como as utilizadas na construção das plataformas do Pré-Sal e estratégia assemelhada à transposição do Rio São Francisco. Ou seja, construindo sua sorte agora, o Brasil pode capacitar-se para futuros imprevistos.

---

<sup>4</sup> “It has one of the highest per capita incomes of the world: it’s over US\$ 60 thousand American Dollars” (SPÍNOLA, 2013, p. 75).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Suely Mara Vaz Guimarães de; VIANA, Maurício Boratto. Federalismo e meio ambiente no Brasil. In: **Cadernos Aslegis** / Associação dos Consultores Legislativos e de Orçamento e Fiscalização Financeira da Câmara dos Deputados, nº 37 (mai/ago 2009). Brasília: ASLEGIS, 2009. Quadrimestral.

BILATERAL trade between European Union (EU 28) and Brazil.

Trade Statistics for International Business Development. Product: 08 Edible fruit, nuts, peel of citrus fruit, melons. Disponível em: < [https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=84a1d4f39e&view=att&th=1466417cd4b2da41&attid=0.1&disp=inline&realattid=f\\_hvzugpu01&safe=1&zw&saduie=A G9B\\_P-Q5z1sgtU-t5LkOPwtpWqt&sadet=1401897319084&sads=2oRTgt\\_97ygl05qnpSnV-QEeRU](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=84a1d4f39e&view=att&th=1466417cd4b2da41&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_hvzugpu01&safe=1&zw&saduie=A G9B_P-Q5z1sgtU-t5LkOPwtpWqt&sadet=1401897319084&sads=2oRTgt_97ygl05qnpSnV-QEeRU)>. Acesso em: 03 jun. 2014.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2003, 75 p.

CARVALHO, José Márcio; MIRANDA, Diogo Leitão. **As exportações brasileiras de frutas: um panorama atual**. Brasília. Universidade de Brasília, 2009. Disponível em: < <http://sober.org.br/palestra/13/1300.pdf> >. Acesso em: 03 jun. 2014.

FAYARD, Pierre. **Compreender e aplicar Sun Tzu: O pensamento estratégico chinês - uma sabedoria em ação**. Tradução: Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2006. 120 p.

MENDES, Walter. **Cenário e tendências mundiais: planejamento estratégico**. Apresentação. Belo Horizonte, 2014, 19 p. Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni BH.

MOUTINHO, Lúcia Maria Goes; DOS SANTOS NASCIMENTO, Jean. O problema da inserção das exportações brasileiras de frutas frescas na União Européia. João Pessoa: **PPGE-CME/UFPB**, 2000. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/e88f72ba6056973403256d470064b9dc/e522d8808976da0003256ffe00583169/\\$FILE/NT000A7E6E.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/e88f72ba6056973403256d470064b9dc/e522d8808976da0003256ffe00583169/$FILE/NT000A7E6E.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2014.

OLIVEIRA MORITZ, Gilberto de; FERNANDES PEREIRA, Maurício. Planejamento de cenários: a evolução do pensamento prospectivo. Santa Catarina: **Revista de Ciências da Administração**, vol. 7, num. 13, janeiro – julho, 2005, pp. 1 – 20. Universidade Federal de Santa Catarina.

PEREIRA, João Márcio Mendes. **O Banco Mundial como ator político, intelectual e financeiro (1944/2008)**. Tese (Doutorado). Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Departamento de História, 2009, 386 p.

RIBEIRO e Silva; FERREIRA, Eduardo. Brasil e UE: negociações para o agronegócio. São Paulo: FGV. **Revista AgroAnalysis**. 2011. Disponível em: < <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/divulgacao-do-balanco>>. Acesso em: 04 jun. 2014.



SOBRE O PAC: medidas institucionais econômicas. Brasília: Ministério do Planejamento, 2014. Disponível em: < <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/divulgacao-do-balanco>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

SPÍNOLA, Vera. **Let's trade in english**. São Paulo: Lex Editora, 2012, 3ª edição.