



**PREFEITURA E VOCÊ**  
FAZENDO FORTALEZA DAR CERTO  
**S E P L A**  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO

# Estudo das Vantagens Competitivas do Centro da Cidade de Fortaleza



## RELATÓRIO 05 DIAGNÓSTICO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DO CENTRO DE FORTALEZA

**PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA**  
**SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO – SEPLA**



**ESTUDO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DO CENTRO**  
**DA CIDADE DE FORTALEZA**

**RELATÓRIO 05**

**DIAGNÓSTICO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DO CENTRO**  
**DE FORTALEZA**

**Fortaleza, Julho de 2004**

**PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**

JURACI VIEIRA DE MAGALHÃES

**SECRETÁRIO MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO**

JURANDI VIEIRA DE MAGALHÃES

## **ELABORAÇÃO**

ESPAÇO PLANO ARQUITETURA E CONSULTORIA S/S LTDA.

## **COORDENAÇÃO GERAL**

FRANCISCO EDUARDO ARAÚJO SOARES - Arquiteto e Urbanista

## **COORDENAÇÃO TÉCNICA**

HUGO SANTANA DE FIGUEIRÊDO JUNIOR - Engenheiro e Mestre em Administração

## **RESPONSABILIDADE TÉCNICA DO RELATÓRIO**

HUGO SANTANA DE FIGUEIRÊDO JUNIOR - Engenheiro e Mestre em Administração

## **EQUIPE TÉCNICA DO PROJETO**

ANA CRISTINA GIRÃO BRAGA - Arquiteta e Urbanista

EDER GIL TEIXEIRA PINHEIRO - Arquiteto e Urbanista

FRANCISCO JOSÉ MENDES GIFONI - Engenheiro Civil

GUARACIMEIRE MATOS DE FRANÇA - Socióloga

HUGO SANTANA DE FIGUEIRÊDO JUNIOR - Engenheiro e Mestre em Administração

JERÔNIMO CANDÉA DO NASCIMENTO - Estatístico e Mestre em Economia

MARIA ÁGUEDA PONTES CAMINHA MUNIZ - Arquiteta e Urbanista

MARIA CLEIDE CARLOS BERNAL - Economista e Doutora em Planejamento Urbano

MARIA EVELINE VASCONCELOS LINHEIRO - Arquiteta

RENATA PARENTE PAULA PESSOA - Arquiteta e Urbanista

## **EQUIPE DE SUPERVISÃO DA SEPLA**

AGNOR NUNES GURGEL JÚNIOR - Assistente Técnico / Administrador

IELTON RAULINO LEITE - Gerente de Planejamento Governamental / Licenciado em Letras

MAIRA FERNANDES NOBRE - Gerente de Planejamento Territorial / Agrônoma

PAULO ROBERTO CORREIA DE LIMA - Gerente de Planejamento Econômico / Geólogo

## **EQUIPE DE APOIO**

AILA MARIA ALMEIDA OLIVEIRA - Secretária

ANDRÉ MOURA DA SILVA - Corelista

BRUNO MEYER MONTENEGRO - Estagiário

CÍCERO VIEIRA NOBRE - Auxiliar de Escritório

DANIELLE ALVES LOPES - Digitadora

FERNANDA ELIAS FERNANDES - Secretária

HENRIQUE SOARES DE COIMBRA - Corelista

MARIA AURENIR DA SILVA LIMA - Digitadora

SIMONE LOPES SOARES - Estagiária

---

---

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	01
<b>1.0 CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE ESTRATÉGIA LOCAL</b> .....	03
1.1 A NECESSIDADE DE COMPREENSÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO ....	04
1.2 A VISÃO DE COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DO MODELO DO DIAMANTE.	08
1.3 A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO .....	11
<b>2.0 O CENTRO NO CONTEXTO MUNICIPAL</b> .....	12
<b>3.0 INFERÊNCIA DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CENTRO A PARTIR DO MODELO DO DIAMANTE</b> .....	23
3.1 AS CONDIÇÕES DOS FATORES DE PRODUÇÃO – QUANTIDADE E CUSTO / QUALIDADE E ESPECIALIZAÇÃO .....	24
3.1.1 RECURSOS NATURAIS .....	24
3.1.2 RECURSOS HUMANOS .....	24
3.1.3 RECURSOS DE CAPITAL .....	26
3.1.4 INFRA-ESTRUTURA FÍSICA – REDES, VIAS E EDIFICAÇÕES .....	26
3.1.5 INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA .....	27
3.1.6 INFRA-ESTRUTURA DE INFORMAÇÃO .....	28
3.1.7 INFRA-ESTRUTURA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA .....	28
3.2 AS CONDIÇÕES DA DEMANDA E AS CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES LOCAIS .....	29
3.3 O CONTEXTO DAS REGRAS, COSTUMES E INCENTIVOS .....	29
3.3.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES NOS PRINCIPAIS SETORES ECONÔMICOS .....	29
3.3.2 SISTEMA TRIBUTÁRIO MUNICIPAL E OS INCENTIVOS PARA O CENTRO .....	30
3.3.3 CÓDIGOS DE OBRAS E DE POSTURAS E LEI DE USO E OCUPAÇÃO DO SOLO PARA O CENTRO .....	30
3.3.4 APLICAÇÃO E CONFORMIDADE SOCIAL DE REGRAS PARA O CENTRO .....	30
3.4 OS SETORES CORRELATOS E DE APOIO .....	31

3.5	CONCLUSÕES SOBRE A COMPETITIVIDADE DO CENTRO .....	31
4.0	A ANÁLISE COMPARATIVA DE DESEMPENHO DOS BAIRROS .....	35
5.0	OS CENÁRIOS DO AMBIENTE COMPETITIVO E AS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O CENTRO .....	38
	BIBLIOGRAFIA .....	41

## RELAÇÃO DE MAPAS, QUADROS E FIGURAS

### • MAPAS

MAPA Nº 01 -	MUNICÍPIO DE FORTALEZA E SUAS CENTRALIDADES .....	14
--------------	---	----

### • QUADROS

QUADRO Nº 01 -	ELEMENTOS FORMADORES DE UM BAIRRO .....	04
QUADRO Nº 02 -	COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA MUNICIPAL .....	05
QUADRO Nº 03 -	COMPREENSÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO .....	05
QUADRO Nº 04 -	ÍNDICES QUANTITATIVOS DE COMPARAÇÃO INTRABAIRROS .....	07
QUADRO Nº 05 -	QUESTÕES PARA DEFINIR AS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO .....	11
QUADRO Nº 06 -	PRINCIPAIS SETORES ECONÔMICOS DE ATUAÇÃO DO CENTRO E PRINCIPAIS COMPETIDORES (2002) .....	13
QUADRO Nº 07 -	AGRUPAMENTO DAS CENTRALIDADES MUNICIPAIS E SUAS REGIÕES DE INFLUÊNCIA IMEDIATA .....	15
QUADRO Nº 08 -	PRINCIPAIS SETORES ECONÔMICOS DE ATUAÇÃO DO CENTRO E PRINCIPAIS MERCADOS .....	16
QUADRO Nº 09 -	COMPARAÇÃO DA BASE URBANA / DEMOGRÁFICA DO CENTRO E SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES .....	17
QUADRO Nº 10 -	COMPARAÇÃO DA BASE ECONÔMICA DE CENTRO E DE SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES (2002) .....	18
QUADRO Nº 11 -	COMPARAÇÃO DA BASE SOCIAL DE CENTRO E DE SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES .....	19
QUADRO Nº 12 -	COMPARAÇÃO ENTRE A ARRECADAÇÃO DE IMPOSTO DO CENTRO E SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES (2002) .....	20
QUADRO Nº 13 -	COMPARAÇÃO DA BASE INSTITUCIONAL DE CENTRO E SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES .....	21
QUADRO Nº 14 -	VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPETITIVAS DE SEGMENTOS ECONÔMICOS NO CENTRO .....	32

QUADRO Nº 15 - COMPARAÇÃO DE DESEMPENHO DO CENTRO E CONCORRENTES CONFORME INDICADORES SÓCIO ECONÔMICOS (2000) .....	36
QUADRO Nº 16 - ELEMENTOS DE UMA CONDUTA DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DE UM BAIRRO	37
QUADRO Nº 17 - POSSÍVEIS CHOQUES EXTERNOS, IMPLICAÇÕES E REAÇÕES – CENTRO .....	40
<b>• FIGURAS</b>	
FIGURA Nº 01 - FONTES DA VANTAGEM COMPETITIVA DA LOCALIZAÇÃO ....	10



## APRESENTAÇÃO

---

---

Este relatório compara o Centro com os demais bairros de Fortaleza, em seus diversos aspectos, e identifica, em que segmentos econômicos o Centro possui vantagens competitivas que podem ser exploradas, aprimoradas e expandidas, e em que segmentos outros bairros têm maior potencial.

Essa identificação se dá após uma síntese diagnóstica baseada em informações dos relatórios anteriores e em modelo de Avaliação de Vantagens Competitivas especificado para uso no Edital deste Estudo, denominado Modelo do Diamante.

É feita também uma comparação de desempenho do Centro em termos de indicadores de desenvolvimento territorial, e apontados alguns padrões de conduta que permitem os bairros se desenvolverem.

Por fim, são desenhados alguns cenários possíveis com os quais o Centro deve se deparar e apontadas algumas alternativas de reação para contornar as adversidades e aproveitar as oportunidades que podem surgir.

---

## **1.0 - CONCEITOS E PRINCÍPIOS DE ESTRATÉGIA LOCAL**

---

Estratégia, como conceito básico, refere-se aos meios para se atingir um determinado objetivo. Se uma empresa privada, por exemplo, tem por objetivo obter elevados retornos sobre o capital empregado de seus acionistas, para isso, precisa identificar estratégias de atuação no seu setor, selecionando produtos e mercados, que lhe dêem uma posição competitiva e duradoura.

Nos territórios, limitados geograficamente como países, estados, municípios ou mesmo bairros, os objetivos certamente são outros, genericamente associados ao desenvolvimento econômico e social, e mais recentemente reconhecido, ao equilíbrio ambiental. Porém, esses territórios, em um ambiente de recursos limitados, também competem uns com os outros para trazer mais benefícios às suas populações. Alguns indicadores de desempenho para mensuração desses objetivos têm sido largamente aceitos e condensados em índices como o Índice de Desenvolvimento Humano, IDH.

Entretanto, as estratégias que permitem um território ser bem sucedido também passam por escolher onde e como competir - através das empresas localizadas em sua área - em determinados setores econômicos, através da identificação e do aprimoramento de suas vantagens competitivas setoriais, que dependem de um processo altamente localizado. Ao final, é a maior competitividade de um território que traz a prosperidade para o conjunto dos seus habitantes.

## 1.1 A NECESSIDADE DE COMPREENSÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO

O ponto de partida para a concepção de estratégias, no caso específico de um bairro, é o diagnóstico participativo, que envolve cinco grandes vetores (bases) – urbano / demográfica, natural, social, econômica e institucional - abrangendo os aspectos e as variáveis de controle necessários para acompanhar minuciosamente os impactos provocados por cada uma das estratégias definidas. Esses aspectos incluem localização, infra-estrutura e meio ambiente; demografia e perfil da população economicamente ativa; condições físicas e econômicas de integração com outras áreas da cidade; perfil dos negócios atuais, investimentos e geração de empregos; e mercado imobiliário (QUADRO Nº 01).

### QUADRO Nº 01 - ELEMENTOS FORMADORES DE UM BAIRRO

1. Base Social (saúde, educação, lazer e segurança)
2. Base Econômica (Produto Interno Bruto – PIB, emprego)
3. Base Institucional (pública: finanças, organização; privada: sociedade civil organizada, cultura)
4. Base Natural (posição geográfica, relevo, solo, clima, recursos naturais)
5. Base Urbana / Demográfica (população, domicílios e infra-estrutura de serviços)

Fonte: Espaço Plano

Para se construir bases sólidas para a montagem de estratégias locais dentro de um município, é preciso que se considere as aspirações e os caminhos delineados individualmente por cada bairro ou grupo de bairros deste município, de forma a identificar eventuais conflitos e ressaltar possíveis concordâncias. Para isso, pode-se recorrer a ações acordadas e registradas pelos bairros, se existirem, consolidado um conjunto de propostas individuais já amadurecidas com eventuais ajustes (QUADRO Nº 02).

### QUADRO Nº 02 – COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA MUNICIPAL

1. Consultas e esclarecimentos sobre Planos Estratégicos/Planos de Desenvolvimento Municipais
2. Consolidação e registro de propostas individuais dos Bairros

Fonte: Espaço Plano

A compreensão específica da estrutura dos setores econômicos que sustentam os bairros, a conduta que os bairros adotam para conseguir um bom desempenho econômico e social, e o desempenho econômico e social efetivo dos bairros podem revelar padrões de conduta vencedores e embasar a concepção das recomendações públicas para o Centro (QUADRO Nº 03).

### QUADRO Nº 03 - COMPREENSÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO

ESTRUTURA	DESEMPENHO	CONDUTA
<p><b>OFERTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que produtos / serviços o bairro oferece ao mercado?</li> <li>• Quais são os principais bairros concorrentes?</li> </ul> <p><b>DEMANDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde estão e quem são os clientes desses produtos / serviços?</li> <li>• Como tem evoluído o mercado desses produtos / serviços?</li> </ul>	<p>Como têm se comportado os principais indicadores de desempenho econômico e social dos bairros competidores?</p>	<p>Que padrões de conduta local/municipal existem ou podem ser identificados entre os bairros concorrentes para suportar um bom desenvolvimento econômico e social?</p>
<b>CHOQUES EXTERNOS</b>		
<p>Que mudanças / tendências podem alterar a posição competitiva do bairro?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia</li> <li>• Legislação</li> <li>• Comportamento social</li> <li>• Projetos governamentais / privados</li> <li>• Novos concorrentes</li> <li>• Política</li> </ul>		

Fonte: T. Copeland et alli

A lógica é que, conhecendo as características do bairro em questão, o ambiente competitivo em que está inserido e suas vantagens competitivas, é possível delinear a situação futura desejada para a concretização de seu desenvolvimento econômico sustentável com justiça social, objetivo final de todo e qualquer estudo de desenvolvimento territorial.

Como parte da metodologia de diagnóstico e análise do ambiente competitivo, foi definida uma série de indicadores para representar cada uma das bases que compõe o todo dos bairros e do Município, conforme definidas anteriormente. Dois critérios foram utilizados na escolha desses indicadores:

1. Os indicadores devem ser medidas das ferramentas ou alavancas que os bairros e o Município podem manejar em cada uma das bases para alcançar seu desenvolvimento econômico e social sustentável; e
2. Os indicadores devem estar disponíveis para comparação, no mesmo período de tempo, entre os Bairros e o Município de Fortaleza, e eventualmente para comparação entre municípios e regiões do Estado do Ceará e de outros estados e países.

Embora esse conjunto de indicadores espelhe uma realidade representativa dos bairros e do Município, vale ressaltar que a comparação intramunicipal não se restringirá a esses indicadores, mas também considerará aspectos qualitativos importantes que fazem parte das bases dos bairros e do Município, mas que não podem ser expressos quantitativamente. Ademais, alguns aspectos podem ter se modificado desde a data de comparação até a atual, de maneira que estas mudanças serão consideradas sempre que relevantes.

Assim, para se estabelecer a situação atual dos bairros, se obter uma visão agregada do Município, e se comparar a sua situação atual com a de seus principais concorrentes, a fim de subsidiar a identificação de suas vantagens competitivas, foram escolhidos indicadores dos diversos aspectos locais e municipais (QUADRO N° 04).

A base natural cobre apenas aspectos qualitativos como a própria localização geográfica de cada bairro, visto que os bairros são áreas totalmente urbanizadas em que outros aspectos naturais como clima, solo, subsolo e reservas hídricas não são diferenciadores de competitividade territorial no Município. Caso houvesse informações quantitativas disponíveis, poderia se analisar a vegetação, sob o enfoque de áreas verdes destinadas ao uso humano em cada bairro.

A base urbana / demográfica engloba os aspectos da evolução e da distribuição espacial da população além de seu tamanho absoluto, e os aspectos de cobertura de infra-estrutura.

#### QUADRO Nº 04 – INDICADORES QUANTITATIVOS DE COMPARAÇÃO INTRABAIRROS

BASE URBANA / DEMOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• População</li> <li>• Densidade demográfica</li> <li>• Taxa média anual de crescimento populacional</li> <li>• Abastecimento de água</li> <li>• Coleta de lixo</li> </ul>
BASE INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de entidades associativas / habitante</li> <li>• Receita orçamentária própria / receita própria total do município</li> </ul>
BASE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de salas de aula / habitante</li> <li>• Número de professores / aluno</li> <li>• Número de leitos / habitante</li> <li>• Número de consultas médicas / habitante</li> </ul>
BASE ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % do setor primário nos empregos local / municipal</li> <li>• % do setor secundário nos empregos local / municipal</li> <li>• % do setor terciário nos empregos local / municipal</li> </ul>

Fonte: Equipe Técnica Espaço Plano

A base social trata de indicadores de cobertura de educação e saúde. Eventualmente poderia ser incluído um indicador abrangente, como número de policiais civis e militares por habitante, para avaliar a cobertura de segurança dos bairros e do Município, porém não se identificou uma fonte de consulta atualizada e representativa.

Para a base econômica, foram escolhidas as participações dos setores econômicos no número de empregos formais dos bairros e do Município, como revelador da forma de atuação local e municipal.

A base institucional divide-se em pública e privada. Para avaliar a pública, foi utilizado um indicador de arrecadação de receita própria do bairro em relação à receita própria total do Município, que reflete a saúde financeira do bairro. Para avaliar a base privada, foi utilizada a relação de entidades de classe por habitante para indicar o grau de participação popular no bairro, embora ciente que a qualidade da representação é mais importante que a quantidade.

Finda a comparação da conduta dos concorrentes sobre as ferramentas componentes das bases locais, parte-se para a comparação do desempenho do Centro e seus concorrentes, que poderá ser diferenciado pela atuação distinta de cada um deles sobre estas ferramentas.

Posteriormente, deverão ser apontados indicadores gerais de desenvolvimento econômico e social, e possivelmente estabelecidos prognósticos quanto a esses indicadores, a partir de uma situação atual diagnosticada e considerando o efeito das propostas deste Estudo, de forma a permitir a avaliação integrada dos seus resultados.

Como parâmetros para aferir o desenvolvimento econômico e social de um Bairro, foram escolhidos três indicadores, que trazem certa semelhança com aqueles utilizados na formação do Índice de Desenvolvimento Humano, IDH, com a vantagem de serem regularmente acompanhados e facilmente disponíveis por bairros de Fortaleza.

Esses indicadores, listados a seguir, são integrantes do índice IDHM-B, calculado através de metodologia específica, desenvolvida no Plano Estratégico de Fortaleza:

1. **Taxa de analfabetismo:** pessoas de 15 anos ou mais. Este índice não sofreu qualquer modificação, sendo utilizados os dados do censo 2000 (IBGE), disponível no nível de bairros. Os valores limites utilizados foram: pior valor: 100%, melhor valor: 0%;
2. **Número médio de anos de estudo dos chefes de família:** esse indicador foi utilizado, em lugar do número médio de anos de estudo da população de 25 anos ou mais, previsto na metodologia original, devido à indisponibilidade dos dados do IBGE por ocasião deste estudo. Os valores limites utilizados foram: pior valor: 0 ano, melhor valor: 16 anos; e
3. **Rendimento médio do chefe de família em salários mínimos:** a metodologia original do IDH-M do IPEA utiliza a renda *per capita* média. Para este índice foram utilizados dados do IBGE onde os valores limites foram: pior valor: 0,05 salário mínimo; melhor valor, 30 salários mínimos.

Não foi utilizado qualquer indicador que representasse o grau de saúde da população, como existente no IDH original, pela indisponibilidade de dados para comparação. Além destes, poder-se-ia acrescentar um indicador de segurança como número de crimes por habitante, para medir o grau de segurança da população, caso houvesse disponível.

## 1.2 A VISÃO DE COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DO MODELO DO DIAMANTE

A compreensão do ambiente competitivo também passa pela análise setorial de atividades econômicas que prosperem ou possam prosperar no Centro, dada a atual configuração dos determinantes do Modelo do Diamante e possíveis ajustes indutores aplicados a cada um desses setores.

Os atributos que permitem as empresas de um território inovarem e serem mais produtivas do que as de outros territórios, foram sintetizados no chamado Modelo do Diamante, onde são identificados e explicados os determinantes da vantagem competitiva de um setor em um território (FIGURA Nº 01). Essas fontes de vantagens competitivas formam um sistema que se reforça e a falta de uma delas pode refrear o potencial de aprimoramento do setor.

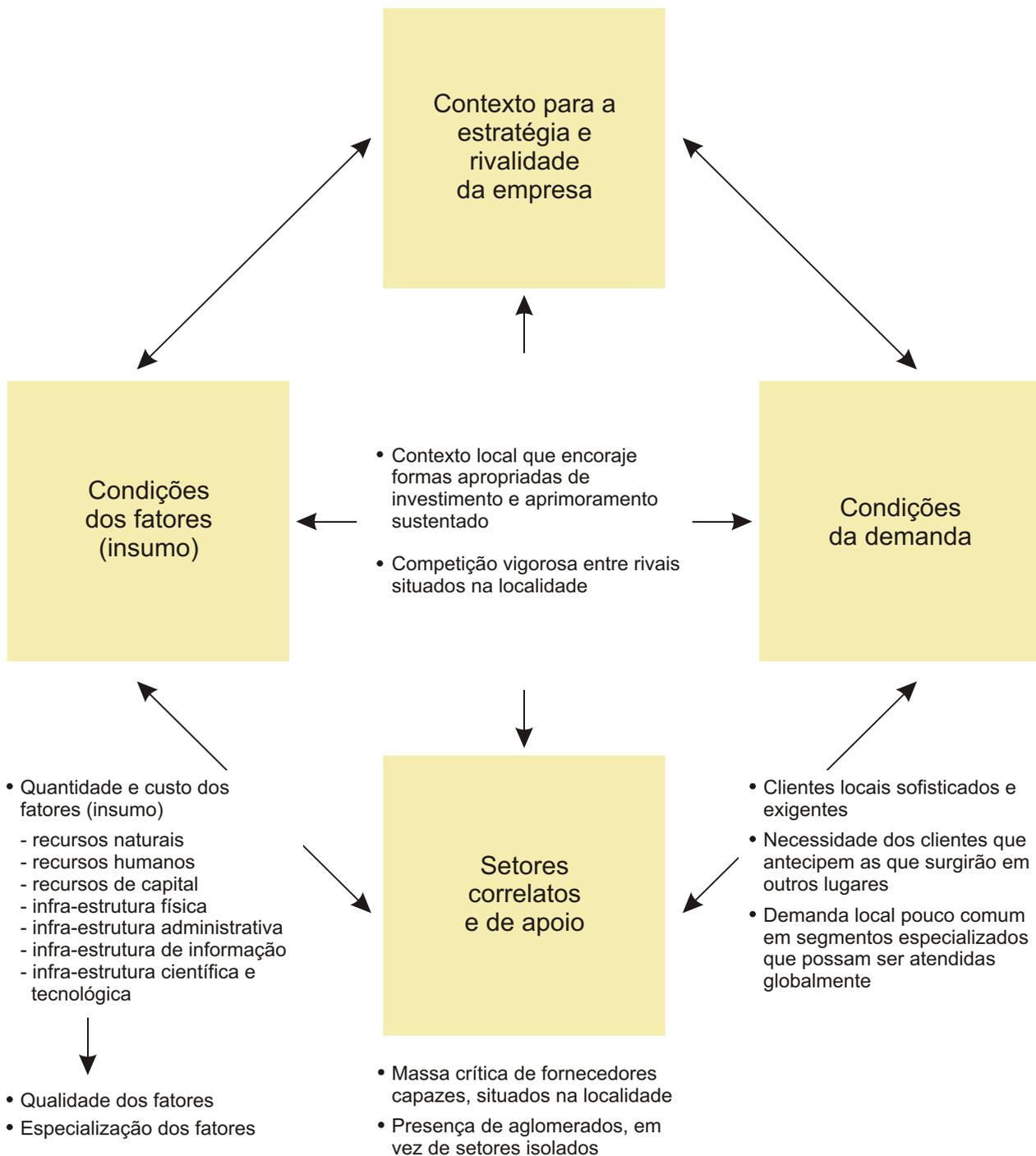
Os fatores de produção como recursos financeiros, recursos humanos, recursos naturais e infra-estrutura, normalmente, são fontes necessárias de vantagem comparativa, quando obtidos em quantidade e custos baixos, mas não suficientes. Outras condições dos fatores, a qualidade e a especialização para setores específicos, criados e não herdados, desempenham papel mais importante na composição de vantagens competitivas de um território.

Além disso, o contexto de regras, costumes sociais e incentivos devem fomentar os investimentos empresariais em busca de um contínuo aumento de produtividade assim como a rivalidade local entre empresas estimula a busca incessante de melhorias. Contudo, em um território onde não haja um clima de investimentos favorável (inflação alta, sonegação de impostos, desobediência à propriedade intelectual), a rivalidade acentuada pode degenerar em guerra de preços.

Também, a existência de clientes sofisticados e exigentes cria condições de demanda encorajadoras da busca de padrões de competitividade elevados pelas empresas, sendo geralmente, mais importante do que, simplesmente, o tamanho da demanda em si.

Por fim, a existência de fornecedores especializados e capazes e de setores correlatos, próximos da mesma cadeia produtiva, estimula o fluxo de informações, a colaboração científica e o desenvolvimento conjunto. Mais do que isso, a organização em aglomerados (“clusters”) em um território cria condições de escala para empresas de menor porte, não obtidas se atuassem isoladamente.

Diante destes aspectos múltiplos, é natural que os territórios não consigam criar essas condições para todos os setores econômicos. As políticas governamentais bem sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas de determinados setores são capazes de ganhar vantagens competitivas.



FONTE: Michael Porter

**FIGURA Nº 01 – FONTES DA VANTAGEM COMPETITIVA DA LOCALIZAÇÃO**

A formação do diamante como sistema local não é um processo de fundamentos estáticos - também está sujeito a choques ou mudanças estruturais que afetam cada um dos seus quatro elementos e, por conseguinte, as empresas do setor. Em geral, essa variação dinâmica se dá por inovação tecnológica, mudanças de hábitos da demanda, grandes projetos de infraestrutura ou eventos políticos. Nestas circunstâncias, o funcionamento do sistema para determinado setor há que ser repensado.

### 1.3 A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

A partir da análise competitiva dos bairros e de suas vantagens, é possível definir as estratégias e as ações necessárias, o papel do bairro em questão na composição das estratégias globais no contexto municipal (hierarquia e função, com alocação preliminar de infra-estrutura e serviços públicos locais), e o resultado obtido com essas medidas (QUADRO Nº 05).

#### QUADRO Nº 05 – QUESTÕES PARA DEFINIR AS ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO

##### 1. ONDE COMPETIR?

- Que produtos
- Que mercados

##### 2. COMO COMPETIR?

- Custo - menor custo entre os concorrentes
- Diferenciação - excelência em um ou mais atributos valorizados pelos clientes (exemplo: qualidade, serviço) com preço prêmio

##### 3. QUAIS BAIRROS DO MUNICÍPIO?

- Papel de cada bairro na composição das estratégias municipais

Fonte: Espaço Plano, Michael Porter

Nesta etapa de definição das estratégias de desenvolvimento, deverão ser consideradas as características peculiares do bairro, suas vantagens e limitações, para aproveitar as oportunidades e superar as ameaças visualizadas. Também deverão ser analisados cenários diante de eventuais choques externos que tenham o poder de modificar sensivelmente o ambiente competitivo.

Por fim, deverão ser enfatizadas as questões relativas à preservação e ao controle ambiental, e as atividades econômicas com suas respectivas distribuições espaciais, de forma a permitir o fortalecimento da organização territorial do Bairro, e a estabelecer roteiros para atração de investimentos que rompam com a estagnação e fortaleçam a base econômica, e consolidem o desenvolvimento da cidadania e do bem estar social.

---

## 2.0 - O CENTRO NO CONTEXTO MUNICIPAL

---

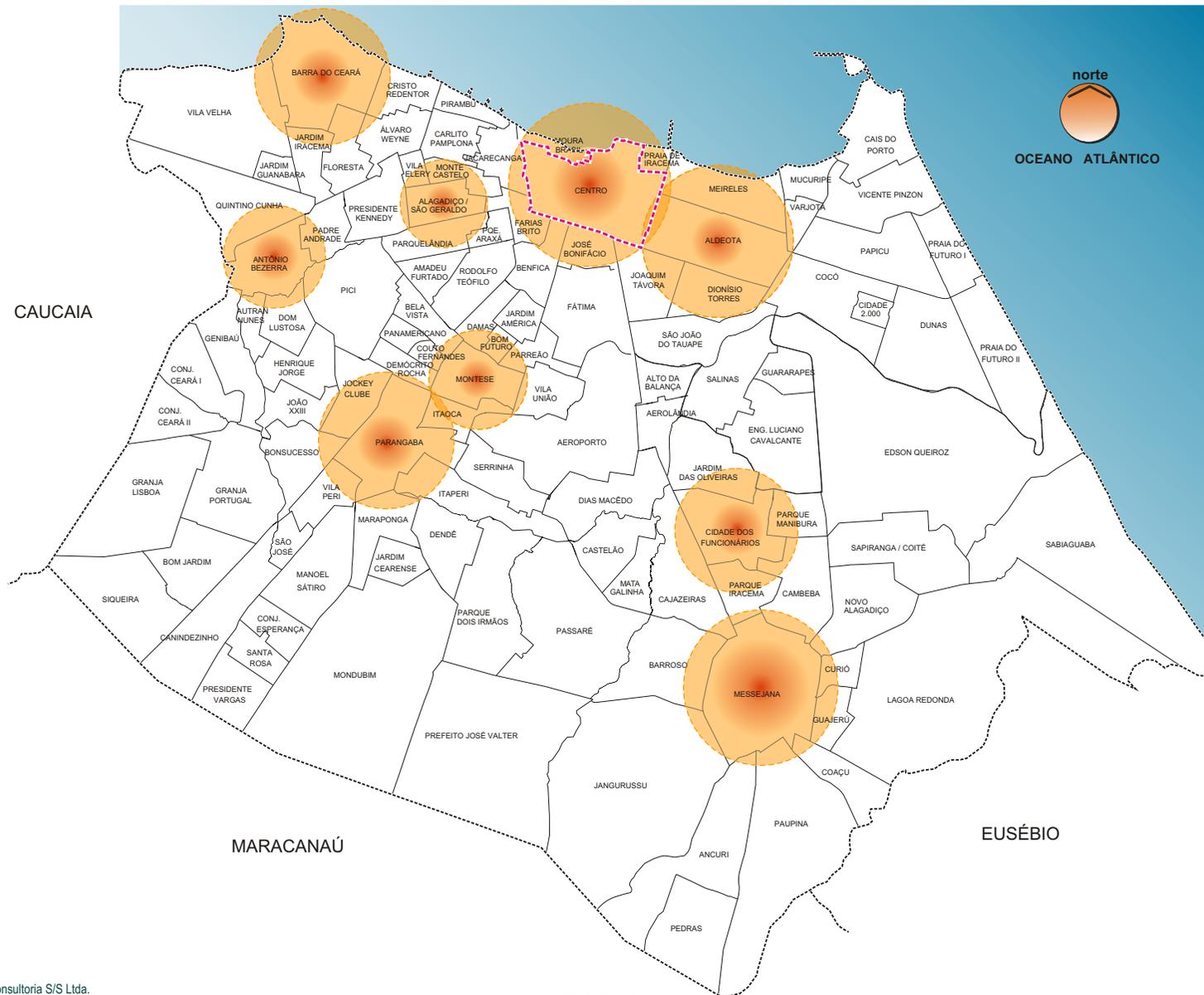
Mesmo sendo um dos bairros líderes de Fortaleza pela tradição e pelo tamanho de sua economia, o Centro enfrenta a concorrência, principalmente, de vários bairros vizinhos e de outras centralidades do Município (MAPA N.º 01) nos diversos setores econômicos em que está presente com relevância (QUADRO N.º 06).

**QUADRO N.º 06 - PRINCIPAIS SETORES ECONÔMICOS DE ATUAÇÃO DO CENTRO E PRINCIPAIS COMPETIDORES (2002)**

SEGMENTO	POSIÇÃO NO NÚMERO DE EMPREGOS	% DO BAIRRO NO TOTAL DE EMPREGOS DO SEGMENTO NO MUNICÍPIO	% DO SEGMENTO NO TOTAL DE EMPREGOS DO MUNICÍPIO	PRINCIPAIS BAIRROS COMPETIDORES
Construção Civil	1ª.	12,7%	5,6%	Meireles, Aldeota, Joaquim Távora
Indústria de Transformação	3ª.	5,9%	16,0%	Barra do Ceará, Álvaro Weyne, Messejana
Comércio Varejista	1ª.	31%	17,3%	Aldeota, Édson Queiroz, Meireles, Alagadiço São Gerardo, Joaquim Távora, Messejana
Comércio Atacadista	1ª.	23%	3,0%	Messejana, Aldeota, Antônio Bezerra, Joaquim Távora
Administração Pública	2ª.	30%	12,9%	Aldeota, Meireles, Benfica, Cambéba
Educação	2ª.	11,7%	5,5%	Benfica, Édson Queiroz, Aldeota, Parangaba, Meireles
Saúde	1ª.	16,5%	4,5%	Rodolfo Teófilo, Meireles, Aldeota, Joaquim Távora, Fátima, Papicu
Serviços Profissionais (advocacia, consultorias etc)	1ª.	22,3%	7,9%	Aldeota, Joaquim Távora, Dionísio Torres, Meireles, Montese
Alojamento e alimentação	1ª.	22,0%	4,5%	Meireles, Aldeota, Édson Queiroz, Varjota
Atividades Associativas	1ª.	29,7%	4,1%	Aldeota, Jardim América, Meireles, Barra do Ceará
Atividades Imobiliárias	4ª.	12,4%	3,8%	Meireles, Joaquim Távora, Aldeota, Cocó, Dionísio Torres
Intermediação Financeira	1ª.	47,6%	2,0%	Aldeota, Joaquim Távora, Meireles, Alagadiço São Gerardo

Fonte: Entrevistas com habitantes do Centro e análise de equipe, SEFAZ, SINE/IDT/RAIS

Percebe-se que o Centro tem participação relevante, quando não lidera, em segmentos mais representativos da economia municipal, como o comércio varejista, a administração pública e os serviços profissionais, levando vantagem na competição com outros bairros importantes.



FONTE: Espaço Plano - Arquitetura e Consultoria S/S Ltda.

LEGENDA

 CENTRALIDADES

 LIMITE DO BAIRRO CENTRO

 LIMITE MUNICIPAL

 LIMITE DE BAIRROS

MAPA Nº 01 – MUNICÍPIO DE FORTALEZA E SUAS CENTRALIDADES

Estes bairros competidores podem ser agrupados conforme a definição de áreas de urbanização prioritárias do Plano Diretor de 1992, ora em revisão pelo LEGFOR e denominadas centralidades, e suas regiões de influência imediata: Centro, Aldeota/Meireles, Seis Bocas, Messejana, Bairro do Ceará/Carlito Pamplona, Antônio Bezerra e Parangaba/Montese. Foi acrescentada a área do Alagadiço São Gerardo, por ter significativa representatividade do comércio varejista (QUADRO N.º 07).

#### QUADRO Nº 07 – AGRUPAMENTO DAS CENTRALIDADES MUNICIPAIS E SUAS REGIÕES DE INFLUÊNCIA IMEDIATA

GRUPO DE CENTRALIDADE	PRINCIPAIS BAIROS INTEGRANTES
Vizinhos ao Centro	Benfica, Joaquim Távora, Bairro de Fátima, Praia de Iracema, Jacarecanga
Centralidade Aldeota	Aldeota, Meireles, Dionísio Torres, Papicu, Cocó, Varjota, Mucuripe, Praia do Futuro
Centralidade Parangaba	Parangaba, Maraponga, Itaperi, Vila Peri, Jóquei Clube, Bonsucesso
Centralidade Messejana	Messejana, Curió, Paupina, Lagoa Redonda. Guajaru, Coaçu, Ancuri
Centralidade Seis Bocas	Édson Queiroz, Cambeba, Eng Luciano Cavalcante, Édson Queiroz, Cidade dos Funcionários
Centralidade Montese	Montese, São João do Tauape, Rodolfo Teófilo, Vila União, Damas, Bom Futuro, Parreão, Demócrito Rocha, Bela Vista, Couto Fernandes, Jardim América
Centralidade Antônio Bezerra	Antônio Bezerra, Quintino Cunha, Padre Andrade, Autran Nunes, Dom Lustosa
Centralidade Barra do Ceará	Barra do Ceará, Álvaro Weyne, Carlito Pamplona, Cristo Redentor, Vila Velha
Centralidade Alagadiço São Gerardo (Av. Bezerra de Menezes)	Alagadiço São Gerardo, Parqueândia, Monte Castelo, Presidente Keneddy

Fonte: Entrevistas com habitantes do Centro e análise de equipe

Os setores econômicos mais importantes no Centro têm públicos distintos, prevalecendo um mais elitizado naquelas atividades localizadas a leste e um mais popular nas atividades localizadas a oeste. Os clientes do próprio Bairro se destacam nas atividades de apoio como serviços profissionais, alimentação, e indústrias gráficas e de confecções (QUADRO N.º 08).

### QUADRO Nº 08 - PRINCIPAIS SETORES ECONÔMICOS DE ATUAÇÃO DO CENTRO E PRINCIPAIS MERCADOS

SEGMENTO	PRINCIPAIS MERCADOS
Construção Civil	Centro
Indústria de Transformação	Centro, bairros da periferia e municípios da RMF
Comércio Varejista	Bairros do sudeste de Fortaleza, bairros vizinhos do leste de Fortaleza
Comércio Atacadista	Bairros da periferia de Fortaleza e municípios da RMF
Administração Pública	Todos os bairros de Fortaleza
Educação	Bairros do sudeste de Fortaleza, bairros vizinhos do leste de Fortaleza
Saúde	Bairros da periferia de Fortaleza, municípios da RMF
Serviços Profissionais (contabilidade, advocacia, consultorias etc.)	Centro e bairros vizinhos
Alojamento e alimentação	Centro e transeuntes de bairros/municípios atendidos por outros segmentos, estados das regiões Sudeste e Norte do País, Portugal, Espanha, Itália
Atividades Associativas	Todos os bairros de Fortaleza
Atividade Imobiliária	Centro
Intermediação Financeira	Centro

Fonte: Entrevistas com habitantes do Centro e análise de equipe, SEFAZ, SINE/IDT/RAIS

A comparação quantitativa da base urbana/demográfica revela que o Centro diferencia-se pela taxa negativa de crescimento populacional, mas encontra-se com elevados índices de cobertura da rede de abastecimento de água e de coleta de lixo, sendo que no primeiro está entre os bairros líderes e no segundo não há tanta diferença entre os bairros concorrentes (QUADRO N.º 09).

**QUADRO Nº 09 - COMPARAÇÃO DA BASE URBANA / DEMOGRÁFICA DO CENTRO E SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES**

TERRITÓRIO	POPULAÇÃO (MIL HABITANTES) 2000	DENSIDADE DEMOGRÁFICA (HAB./HA) 2000	TAXA MÉDIA DE CRESCIMENTO POPULACIONAL (%) 1991/2000	ABASTECIMENTO DE ÁGUA (% DOMICÍLIOS REDE GERAL) 2000	COLETA DE LIXO (% DOMICÍLIOS) 2000
<i>Fortaleza</i>	2.141.402	63,9	2,15	87,22	95,20
<b>Centro</b>	<b>24.775</b>	<b>45,4</b>	<b>-2,35</b>	<b>91,10</b>	<b>99,06</b>
Aldeota	38.636	98,1	1,71	93,31	99,89
Meireles	30.397	120,7	9,18	96,73	99,93
Praia de Iracema	3.150	90,0	-0,39	90,53	98,04
Eng. Luciano Cavalcante	10.326	25,8	2,81	84,83	91,37
Édson Queiroz	20.291	12,7	-1,52	84,93	93,80
Parque Manibura	6.833	37,6	6,07	85,18	98,73
Cambeba	5.428	21,6	2,54	81,95	95,19
Messejana	38.374	57,3	0,63	93,96	98,82
Antônio Bezerra	24.698	105,6	-0,21	87,09	97,96
Alagadiço São Gerardo	13.117	91,7	0,68	89,63	99,73
Benfica	12.932	90,4	-1,16	96,08	99,29
Bairro de Fátima (Távora)	23.070	71,5	-0,76	93,34	96,16
Joaquim Távora	23.051	115,6	-0,93	90,46	99,80
Parangaba	28.045	72,0	-0,07	81,83	97,78
Montese	26.062	136,7	0,51	89,09	99,48
Barra do Ceará	69.317	179,8	3,49	81,46	96,52
Carlito Pamplona	24.383	192,3	1,94	86,09	99,38

Fonte: Censo IBGE 2000, Fortaleza em Números, PMF

Nota: ND - Não Disponível

Quanto à base econômica, o verifica-se que o Centro compete através de um setor terciário forte assim como as principais centralidades, com exceção da Barra do Ceará e do Antônio Bezerra, que se diferenciam por possuir setor industrial mais representativo (QUADRO N.º 10). A participação de 90% do setor terciário no Centro, bem superior à média municipal de 56%, ratifica a sua vocação histórica.

**QUADRO Nº 10 - COMPARAÇÃO DA BASE ECONÔMICA DO CENTRO E DE SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES (2002)**

TERRITÓRIO	% DOS EMPREGOS NO SETOR PRIMÁRIO	% DOS EMPREGOS NO SETOR SECUNDÁRIO	% DOS EMPREGOS NO SETOR TERCIÁRIO
<i>Fortaleza</i>	1%	43%	56%
<b>Centro</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>90%</b>
Aldeota	0%	13%	87%
Meireles	0%	8%	92%
Praia de Iracema	0%	16%	84%
Eng. Luciano Cavalcante	ND	ND	ND
Édson Queiroz	0%	21%	79%
Parque Manibura	ND	ND	ND
Cambeba	0%	40%	60%
Messejana	7%	31%	62%
Antônio Bezerra	24%	28%	48%
Alagadiço São Gerardo	14%	19%	67%
Benfica	0%	5%	95%
Bairro de Fátima	0%	10%	90%
Joaquim Távora	0%	16%	84%
Parangaba	0%	31%	69%
Montese	0%	17%	83%
Barra do Ceará	0%	76%	24%
Carlito Pamplona	ND	ND	ND

Fonte: SINE/IDT/RAIS, SEFAZ

ND – Não Disponível. Os bairros Carlito Pamplona, Eng. Luciano Cavalcante e Parque Manibura não dispõem de estatísticas individualizadas de empregos

No tocante à base social, o Centro ocupa uma posição de liderança em leitos/habitante, considerando a oferta do Sistema Único de Saúde - SUS e próxima dos líderes em termos de cobertura para atendimento da educação pública (QUADRO Nº 11). Alguns bairros mais

nobres, como Aldeota, Meireles, Benfica, Joaquim Távora e Praia de Iracema que aparecem com poucas salas de aula públicas, devem ter suas ofertas complementadas pelo setor educacional privado.

#### QUADRO Nº 11 - COMPARAÇÃO DA BASE SOCIAL DE CENTRO E DE SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES

TERRITÓRIO	SALAS DE AULA* / 1.000 HABITANTES 2003	PROFESSORES* / 100 ALUNOS 2003	LEITOS** / 100 HABITANTES 2003	CONSULTAS MÉDICAS*** / HABITANTE 2003
<i>Fortaleza</i>	1,78	1,67	0,34	0,42
<b>Centro</b>	<b>1,43</b>	<b>5,79</b>	<b>6,22</b>	<b>0,40</b>
Aldeota	0,30	4,09	0,66	0,05
Meireles	0,00	0,00	0,22	0,03
Praia de Iracema	0,00	0,00	0,00	0,31
Eng. Luciano Cavalcante	2,67	5,10	0,00	0,50
Édson Queiroz	2,06	2,92	0,00	0,73
Parque Manibura	0,00	0,00	0,53	0,05
Cambeba	0,00	0,00	0,00	0,06
Messejana	3,89	3,09	2,54	0,35
Antônio Bezerra	2,57	3,47	0,21	1,34
Alagadiço São Gerardo	2,61	6,32	2,32	0,27
Benfica	0,00	0,00	2,48	0,60
Bairro de Fátima	0,89	3,18	0,00	0,42
Joaquim Távora	0,00	0,00	0,09	0,30
Parangaba	0,60	3,71	1,91	1,09
Montese	0,15	4,46	0,49	0,66
Barra do Ceará	1,29	2,09	0,19	0,68
Carlito Pamplona	0,93	2,59	0,00	0,08

Fonte: Censo IBGE 2000, SESA e SEDAS PMF

\* Apenas escolas públicas. Professores e salas de aula do início de 2004

\*\* Leitos clínicos, cirúrgicos, de intercorrência, complementares e de desintoxicação do SUS e população estimada para 2003

\*\*\* Consultas através do SUS apenas e população estimada para 2003

O Centro possui um poder econômico significativo no contexto municipal, sendo o maior empregador e estando entre os maiores arrecadadores de impostos (QUADRO Nº 12). De acordo com a SEFAZ, em termos de arrecadação anual de ICMS em 2002, com R\$ 174 milhões, o Centro ficou atrás apenas do Mucuripe (R\$ 604 milhões, devido às indústrias de

combustíveis e alimentos próximas ao Porto do Mucuripe), Aldeota (R\$ 360 milhões) e Vila União (218 milhões, por conta de empresas de telecomunicações).

Com 20% dos empregos, 9% da arrecadação de ICMS, 16% da arrecadação de ISS, 11% da arrecadação de IPTU e 5% da arrecadação de ITBI de Fortaleza, o Centro pode ser considerado, por qualquer medida, uma potência econômica municipal.

#### QUADRO Nº 12 - COMPARAÇÃO ENTRE A ARRECADAÇÃO DE IMPOSTOS DO CENTRO E SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES (2002)

TERRITÓRIO	NÚMERO DE EMPREGOS	ARRECADAÇÃO DE ICMS (R\$ MIL)	ARRECADAÇÃO DE ISS (R\$ MIL)	ARRECADAÇÃO DE IPTU (R\$ MIL)	ARRECADAÇÃO DE ITBI (R\$ MIL)
<i>Fortaleza</i>	337.015	1.997.643	107.280	54.012	16.805
<b>Centro</b>	<b>67.562</b>	<b>174.588</b>	<b>17.480</b>	<b>5.686</b>	<b>878</b>
Aldeota	25.616	360.860	14.554	7.999	2.547
Meireles	42.622	8.938	6.519	7.584	3.060
Praia de Iracema	1.242	4.520	483	387	112
Eng. Luciano Cavalcante	ND	22.517	ND	ND	ND
Édson Queiroz	2.410	17.196	868	1.583	644
Parque Manibura	ND	519	378	217	176
Cambéba	464	393	93	424	138
Messejana	11.661	105.393	687	277	120
Antônio Bezerra	3.954	18.783	234	238	23
Alagadiço São Gerardo	8.917	9.583	705	528	222
Benfica	9.494	5.720	1.510	535	141
Bairro de Fátima	6.514	17.381	5.354	1.899	422
Joaquim Távora	14.747	8.862	1.935	1.224	281
Parangaba	8.471	31.128	1.629	426	191
Montese	5.288	24.687	516	425	107
Barra do Ceará	8.913	30.549	340	262	47
Carlito Pamplona	ND	1.472	248	168	17

Fonte: PMF, Censo IBGE 2000

ND – Não Disponível. Os bairros Carlito Pamplona, Eng. Luciano Cavalcante e Parque Manibura não dispõem de estatísticas individualizadas de empregos

Por consequência de sua capacidade econômica, o Bairro Centro, se considerado uma entidade pública em separado, ostentaria uma situação financeira favorável, sugerindo uma base institucional do poder público potencialmente forte quando comparada a de seus maiores concorrentes. Da mesma forma, quanto à organização do poder privado, o Centro, em termos quantitativos, encontra-se em situação favorável, com ativa participação popular da sociedade civil, quando representada por entidades associativas (QUADRO N.º 13).

### QUADRO N.º 13 - COMPARAÇÃO DA BASE INSTITUCIONAL DE CENTRO E SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES

TERRITÓRIO	N.º DE ENTIDADES ASSOCIATIVAS / 1.000 HABITANTES (2000)	RECEITA PRÓPRIA BAIRRO/ MUNICÍPIO (%) (2002)*
<i>Fortaleza</i>	<i>1,11</i>	<i>100%</i>
<b>Centro</b>	<b>18,24</b>	<b>13%</b>
Aldeota	3,44	14%
Meireles	4,01	10%
Praia de Iracema	4,44	1%
Eng. Luciano Cavalcante	ND	ND
Édson Queiroz	1,28	2%
Parque Manibura	ND	1%
Cambéba	0,74	0%
Messejana	1,98	1%
Antônio Bezerra	1,46	0%
Alagadiço São Gerardo	2,59	1%
Benfica	4,10	1%
Bairro de Fátima	1,86	4%
Joaquim Távora	3,17	2%
Parangaba	2,18	1%
Montese	0,88	1%
Barra do Ceará	1,34	0%
Carlito Pamplona	ND	0%

Fonte: PMF, Censo IBGE 2000, RAIS/SINE/IDT

\* Inclui apenas ISS, IPTU e ITBI, totalizando R\$ 178 milhões

ND – Não Disponível. Os bairros Carlito Pamplona, Eng. Luciano Cavalcante e Parque Manibura não dispõem de estatísticas individualizadas de estabelecimentos empregadores

O Plano Estratégico de Fortaleza, realizado em 2003, optou por não apontar setores em que o Município deveria buscar maior competitividade, indicando apenas caminhos para melhoria do ambiente geral de negócios.

Outro estudo local de desenvolvimento, o Estudo Sócio-econômico, Urbanístico e Ambiental das Sedes de Parangaba e Messejana realizado em 2003, sugere normatização do comércio varejista e atacadista na Parangaba e fortalecimento do turismo e do comércio varejista em Messejana.

### **3.0 - INFERÊNCIA DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO CENTRO A PARTIR DO MODELO DO DIAMANTE**

---

---

### 3.1 AS CONDIÇÕES DOS FATORES DE PRODUÇÃO – QUANTIDADE E CUSTO / QUALIDADE E ESPECIALIZAÇÃO

#### 3.1.1 RECURSOS NATURAIS

O Centro tem como referência hídrica o Riacho Pajeú, canalizado em sua maior extensão e poluído por lançamento irregular de esgotos e resíduos sólidos nas galerias pluviais a ele conectadas. As formações vegetais naturais do Centro encontram-se substituídas por espaços urbanos antropizados, apresentando-se a vegetação em ocorrências dispersas nas áreas verdes dos parques do Pajeú, do Passeio Público e da Cidade da Criança, das praças públicas e ao longo das vias.

A temperatura média do Bairro espelha a da Cidade, entre 23°C e 30°C, sendo amenizada pelos ventos na faixa litorânea. O relevo central é, na sua maior parte, plano com caimento topográfico mais acentuado na direção da linha de costa. A vista central não se descortina ao mar pela existência das barreiras do pátio de manobras e manutenção da RFFSA, do conjunto de ocupações habitacionais populares do Bairro Moura Brasil e do estaleiro da INACE.

A desatualização dos cadastros de imóveis existentes não permite afirmar se alguns poucos proprietários controlam uma parcela significativa dos imóveis do Bairro.

Com exceção de sua posição natural de convergência, o Centro não apresenta condições naturais diferenciadoras dos demais bairros, até pela sua condição de total urbanização e pelo seu acesso limitado ao litoral.

#### 3.1.2 RECURSOS HUMANOS

O perfil educacional dos habitantes e empreendedores, dos transeuntes e empregados, e a cultura popular como elemento contribuinte da formação de pessoal no Centro devem ser avaliados em comparação com os demais bairros do Município.

Os habitantes do Centro estão entre aqueles com maior escolaridade do Município e o contingente de idosos (60 anos ou mais) de 15% da população é um dos maiores entre os bairros de Fortaleza, mesmo comparados com outros bairros tradicionais como Aldeota que possui 12% de idosos.

A renda média mensal dos chefes de família do Centro situa-se na faixa de 8,7 salários mínimos, acima da renda média de 5,6 salários mínimos do Município, mas bastante inferior à renda dos residentes na Aldeota, Dionísio Torres e Meireles (entre 22 e 28 salários mínimos).

A taxa de analfabetismo entre a população com idade superior a 15 anos do Centro é de apenas 4%, uma das mais baixas entre a dos bairros de Fortaleza, e comparável com a dos bairros vizinhos mais competitivos como Meireles e Aldeota (entre 2,2% e 3,5%), sendo bastante inferior à média do Município de 11%.

Indicadores positivos também são encontrados quando se compara a média de anos de estudo do chefe de família residente no Centro, em torno de 10 anos, abaixo do Meireles com 13 anos, mas superior à média municipal, de 7 anos.

Os empreendedores privados atuais do Centro têm se limitado ultimamente aos comerciantes, muitos locais e tradicionais e alguns de cadeias de lojas de outras praças, e aos proprietários de imóveis que convertem seu uso para estacionamento, grande parte irregular. Há também muitos comerciantes informais sem ponto fixo, com baixa qualificação, que buscam nesta atividade uma alternativa ao desemprego. Recente pesquisa do SEBRAE revela que o empreendedor típico do Centro tem até o ensino médio (71%) e não participa de treinamento formal antes (78%) ou depois de abrir seu negócio (72%)

Já o setor público, nas esferas municipal, estadual e federal, tem sido um investidor contumaz, ainda que sem a visão sistêmica necessária para maximizar seus retornos. São comuns investimentos periódicos em equipamentos que logo se degradam e tornam a requerer novos aportes de recursos.

A mesma pesquisa do SEBRAE aponta que a maioria dos clientes é de transeuntes usuários de transportes coletivos (ônibus e trem) com renda mensal média de até 4 salários mínimos (88% dos repondentes) e escolaridade até nível médio (96%), com exceção dos turistas que costumam ser de faixa de renda bem mais elevada e ter nível superior. A escolaridade da maior porção dos empregados, formada de comerciários, também é de nível médio, que vêm encontrando boas opções de qualificação no próprio Centro.

Ainda é no Centro que as manifestações populares acontecem, principalmente na Praça do Ferreira, eleita pela população como símbolo da Cidade. A cultura popular encontra respaldo no Centro de Arte e Cultura Dragão do Mar e, às vezes, no próprio Teatro José de Alencar.

### 3.1.3 RECURSOS DE CAPITAL

As fontes de investimento, seu público-alvo e suas formas de acesso, e o porte dos investidores locais podem contribuir para incrementar os investimentos e o retorno do capital empregado.

As fontes de recursos mais comuns para investimento no Centro, assim como no restante do Município, são o caixa das empresas e dos seus acionistas, e os financiamentos bancários de instituições públicas de desenvolvimento como o BNB (Fundo Constitucional do Nordeste - FNE e suas modalidades) e o BNDES (Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT e outras). O capital de giro isolado costuma ser ofertado por bancos privados a taxas de mercado, de três a cinco vezes as taxas para investimentos de longo prazo.

A forma de acesso aos recursos mais baratos requer um processo de análise de crédito mais demorado e burocrático, embora operações de microcrédito mais rápidas comecem a ganhar volume. Os investidores locais são normalmente de pequeno porte, micro e pequenas empresas do setor de varejo ou de alguma forma com ele relacionado. Há, entretanto, proprietários de imóveis de maior porte que têm condições de liderar empreendimentos de vulto.

O setor público, através dos poderes executivos municipal, estadual e federal, também é investidor relevante para o Centro, normalmente com recursos de instituições de financiamento multilaterais como BID e Banco Mundial.

O Centro leva vantagem por possuir uma boa rede de agentes de financiamento, entre as mais abrangentes do Município tanto para pessoa jurídica quanto para pessoa física.

### 3.1.4 INFRA-ESTRUTURA FÍSICA – REDES, VIAS E EDIFICAÇÕES

A forma preponderante de acesso ao Centro nos dias de hoje é por meio dos mesmos caminhos radiais históricos do tempo do estabelecimento da Cidade. A ligação direta da zona comercial com os bairros é boa em relação ao sudoeste do Município, mas prejudicada com as áreas mais abastadas do leste da Cidade, visto que, ao chegar no Centro, a malha rodoviária do leste torna-se estreita. Assim, faz um certo sentido imaginar que a convergência que persiste para os habitantes do sudoeste é a divergência que afasta a zona leste. Além disso, não existe um sistema conveniente de transporte público dentro do Centro que permita um melhor deslocamento interno destes fluxos de outros bairros.

A integração com portos, aeroportos e ferrovias foi se tornando mais difícil na medida em que estes equipamentos se distanciaram do Centro. O Porto foi o primeiro a se mudar para o Mucuripe em meados dos anos 1940. Já no final dos anos 1990, a construção do novo aeroporto Pinto Martins trocou o acesso principal em linha reta pela Av. Luciano Carneiro a partir do Centro por um acesso sinuoso através da BR-116, Av. Aguanambi até a Av. Dom Manuel, carregada com o tráfego rodoviário de entrada da Cidade.

A ferrovia, por sua vez, para transporte de cargas pelo Centro foi logo eliminada com a transferência do Porto ao Mucuripe. O transporte de passageiros também foi gradualmente perdendo volume com a degradação das ferrovias nacionais até se transformar apenas em meio de transporte entre municípios da RMF, a caminho de ser substituída pelo Metrô. Este, sim, privilegiará o Centro quando estiver implantado porquanto a estação central de confluência das linhas será a João Felipe.

Quanto à estrutura dos imóveis, o atual parcelamento reflete uma divisão fundiária histórica, constituída de lotes estreitos e profundos que condicionaram a construção de casas compridas e térreas, pouco adequadas ao uso comercial, e de quarteirões de longo perímetro, contraindicados para o uso comercial.

Equipamentos culturais, edificações e áreas de grande valor histórico e cultural, subaproveitados para o turismo, compõem a paisagem do Centro, como o Teatro José de Alencar, a Fortaleza de Nossa Senhora de Assunção, a Igreja do Patrocínio, a Igreja do Rosário e a Catedral da Sé, o Seminário da Prainha, a Estação da RFFSA, o antigo Palácio do Governo e, mais recentemente, o Centro Dragão do Mar.

É quase universalizada a infra-estrutura de serviços básicos, tanto no que se refere à rede de comunicações e de eletricidade como no que se refere à rede de abastecimento de água e de coleta de efluentes sólidos e líquidos. Por exemplo, o serviço de abastecimento de água atende a 91% dos domicílios do Centro através da rede geral, percentual compatível com o de outros bairros vizinhos e acima da média total da Cidade, de 87%. A coleta de lixo cobre 99% dos domicílios versus 95% da Cidade.

Certamente, a rede de infra-estrutura e de serviços básicos no Centro se constitui em um capital imobilizado de grande valor e que não deve ser desprezado, pois representam investimentos realizados no passado com enormes aportes de recursos públicos.

### 3.1.5 INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Apesar do êxodo dos valores simbólicos do poder institucionalizado como Prefeitura, Câmara de Vereadores e Fórum, característicos dos centros de cidade, levados para outros bairros mais distantes, ainda podem ser encontradas algumas instituições governamentais como o DNOCS e o INSS. Há, entretanto, diversos prédios históricos que poderiam ser ocupados e, com isso, preservados.

A grande maioria das entidades associativas de classe ainda encontra no Centro o seu endereço, como visto anteriormente, fruto da sua tradição de núcleo administrativo do Município.

Os grandes equipamentos de saúde pública, hospitais e centros de saúde, tem elevada ocupação, com público de classes de renda mais baixas, provenientes principalmente dos bairros periféricos e mesmo de outros municípios do interior do Estado, e enfrentam as dificuldades gerenciais por que passa o serviço público.

Os equipamentos de educação, por sua vez, são de natureza privada na sua maioria, alguns remanescentes de uma época em que a população mais abastada do Centro e dos bairros vizinhos os freqüentavam, e outros já voltados para o atual público do Centro, de classe econômica mais modesta. De qualquer forma, preservam a tradição e a qualidade de ensino elevada.

### 3.1.6 INFRA-ESTRUTURA DE INFORMAÇÃO

Por parte do poder público, ainda não há um procedimento sistemático de geração e atualização de dados sobre o Centro de Fortaleza e nem tampouco dos demais bairros do Município. A Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP Ação Novo Centro tem capitaneado esforços para obter informações que permitam a tomada de decisão sobre o Bairro, porém ainda com limitações.

A rede de informações mais visível sobre o Centro é a voltada para turistas, embora possa ser utilizada pelos próprios moradores da Cidade, e composta por dois boxes de informações turísticas mantidos pela Fundação de Cultura, Esporte e Turismo do Município - FUNCET, um no Mercado Central e outro na Praça do Ferreira, funcionando em horário comercial.

O segmento mais organizado em termos de coleta e difusão de informações próprias de seu ramo no Centro é o comércio varejista, através da Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL, de onde se originou a OSCIP Ação Novo Centro.

### 3.1.7 INFRA-ESTRUTURA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA

A formação de pessoal de nível superior no Bairro do Centro está restrita às áreas de ciências sociais (pedagogia, filosofia, direito etc.) e de ciências sociais aplicadas (administração, economia, turismo etc.). A CDL, em convênio com a UFC, vem promovendo cursos de formação superior e de especialização voltados para o comércio, sob a marca Universidade do Varejo.

A formação de pessoal e o desenvolvimento de pesquisa na área tecnológica ocorrem fora do Centro, nas universidades mais consolidadas: UFC (bairros Pici, Meireles e Rodolfo Teófilo), UECE (Itaperi), CEFET (Benfica) e Unifor (Édson Queiroz). A Fundação Cearense de Meteorologia - FUNCEME (Aldeota) e o Instituto Atlântico (Cidade dos Funcionários) são também representativos de instituições de pesquisa e desenvolvimento no Município. Já no nível médio, há duas instituições técnicas, o SESC e o SENAI - este último no limite com o Bairro Jacarecanga - cujo nível de qualificação do pessoal formado vem atendendo às necessidades do mercado.

## 3.2 AS CONDIÇÕES DA DEMANDA E AS CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES LOCAIS

Podem ser identificados três tipos de clientes do Centro: os habitantes do Município, subdivididos, conforme a sua origem, entre provenientes de bairros mais populares e provenientes de bairros mais ricos, e os turistas. Os moradores do próprio Centro se enquadram entre os habitantes dos bairros mais abastados, pela sua condição de rendimento.

A pesquisa do SEBRAE anteriormente citada também revela que a distribuição das origens dos clientes do Centro é muito pulverizada, tendo em comum a maior parte destes locais emissores o fato de serem bairros habitados pelas classes C e D/E, com destaque para Messejana, Conjunto Ceará, Antônio Bezerra e Barra do Ceará. Os consumidores residentes no Centro representam o maior contingente, porém são apenas 4,0% daqueles que compram no Centro enquanto os Municípios de Caucaia e Maracanaú representam cada um 3,4% do total.

A maior demanda é por artigos populares e de primeira necessidade como confecções, calçados, alimentos, e por peças e acessórios automotivos, conforme indica a quantidade de ICMS arrecadado.

Complementarmente, a pesquisa da FUNCET deixou clara a demanda não atendida dos turistas pelo maior conhecimento dos pontos históricos e culturais do Município, notadamente os do Centro.

Além disso, percebe-se uma demanda potencial elevada por produtos populares e por serviços de educação e saúde de clientes de renda média-baixa e de pouca qualificação que estarão circulando pelo metrô nas linhas para Maracanaú e Caucaia, embora a data de entrada em operação destas linhas esteja indefinida.

### 3.3 O CONTEXTO DAS REGRAS, COSTUMES E INCENTIVOS

#### 3.3.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES NOS PRINCIPAIS SETORES ECONÔMICOS

A concorrência entre os comerciantes varejistas do Centro tende a ser acirrada em todos os seus segmentos e, em alguns casos, os comerciantes formais são tentados a recorrer a informalidade para conseguir concorrer com os comerciantes ambulantes.

Essa flexibilidade fiscal para tentar acompanhar seus vizinhos e os concorrentes de outros bairros também é possível de ocorrer entre os atacadistas, aí já buscando compensar as suas desvantagens de logística e de serviços aos clientes.

Em outros tipos de serviços, é comum haver uma grande rotatividade de negócios com abertura e fechamento contínuo de empresas.

#### 3.3.2 SISTEMA TRIBUTÁRIO MUNICIPAL E OS INCENTIVOS PARA O CENTRO

Em dezembro de 1998, com o objetivo de atrair moradias para o Centro, foi sancionada a Lei Municipal Nº. 8.234 que reduziu em 75% o IPTU dos imóveis destinados à ocupação multifamiliar ou mista pelo prazo de 5 anos no perímetro que compreende a Av. D. Manuel, R. Antônio Pompeu, Pe. Mororó e R. Castro e Silva/R. 24 de Maio, e isentava a cobrança de ITBI.

Não foi instituído qualquer incentivo para a atração de negócios para o Centro, ao contrário, esta mesma Lei também oferece a redução de 50% no IPTU por 5 anos para os imóveis não residenciais que se convertam em uso residencial.

### 3.3.3 CÓDIGOS DE OBRAS E DE POSTURAS E LEI DE USO E OCUPAÇÃO DO SOLO PARA O CENTRO

Com relação à zona do núcleo central histórico, há uma desproporção entre o uso do solo proposto e estimulado pelos planos diretores e regulamentações urbanísticas e o uso do solo de fato praticado no Bairro.

A discrepância entre o uso do solo proposto atualmente e o que de fato se observa é a revelação de que as oportunidades mercadológicas oferecidas em termos de legislação não coincidem com o interesse dos empreendedores imobiliários relacionados com aqueles usos de capacidade regeneradora e, muito menos, com a restauração de vida comunitária. Os usos conseqüentes para esta regeneração, como a moradia, os centros de emprego e seus usos relacionados não chegam a encontrar conveniências apoiadoras no Centro como ele é nos dias de hoje.

No caso específico do segmento atacadista, há uma legislação dos anos 1970 que proíbe a implantação de novas empresas no local, porém os comerciantes que possuíam empresas estabelecidas antes da regulamentação restritiva vêm usando do expediente de transferi-las para outros interessados, sem dar baixa de seus registros, para perpetuar o direito de funcionamento anterior e tornar sem efeito a intenção da lei municipal.

### 3.3.4 APLICAÇÃO E CONFORMIDADE SOCIAL DE REGRAS PARA O CENTRO

As regras do Código de Posturas relativas à disposição de resíduos sólidos, à limitação de ruído, à ocupação dos espaços públicos têm sido repetidamente desrespeitadas por grande parte dos comerciantes do Bairro.

A tentativa de manter o Bairro sob ordem das leis municipais tem sido uma das principais atividades da Gerência do Centro, porém a mesma citada pesquisa do SEBRAE revelou que 71% dos clientes do Centro apontam a sujeira e a poluição sonora como o maior problema do Bairro, seguido pela segurança/trombadinhas (69%) e pelos camelôs (6%).

É comum o desinteresse dos proprietários ou arrendatários quanto à aparência física dos logradouros, preocupados, quando muito, com a área em que funcionam os seus negócios.

## 3.4 OS SETORES CORRELATOS E DE APOIO

Os maiores aglomerados econômicos existentes e competitivos são os de segmentos do comércio varejista adensados em logradouros específicos, como o de tecidos e confecções, o

de calçados, o de óticas e relojarias e o de plásticos. Esse segmento depende fortemente do bom funcionamento das conexões viárias do Centro com os demais bairros do Município, principalmente através do transporte público, rodoviário e futuramente metroviário.

O aglomerado de comércio atacadista de alimentos ensacados e enlatados e produtos de limpeza ainda é representativo, porém decadente, e em lenta conversão para atacado de “balcão”, isto é, venda de volumes menores, e para varejo. Este segmento de atacado não guarda interação com os principais segmentos de varejo do Bairro. Além do mais, as ruas antigas do centro que abrigam o comércio atacadista já são insuficientes para abrigar caminhões e carretas com cargas pesadas acima da capacidade de suporte físico e ambiental da área, causando degradação e dificuldades de acesso ao Centro.

No setor industrial, sobressaem-se as gráficas que atendem aos lojistas de forma satisfatória e integrada, e conseguem ofertar seus produtos para outros bairros. Há também um número expressivo de pequenas confecções e uma enorme rede de serviços de alimentação apoiando o comércio varejista.

Os serviços profissionais relacionam-se bem com o comércio varejista, embora tenham enfrentado revés com a redução das atividades de administração pública no Bairro e do próprio fortalecimento do comércio varejista em outras centralidades, com parcela importante dos serviços de maior qualidade acompanhando o deslocamento de seus clientes para outros bairros.

### 3.5 CONCLUSÕES SOBRE A COMPETITIVIDADE DO CENTRO

A partir do diagnóstico local e da comparação das características básicas com os bairros concorrentes, pode-se destacar as vantagens e desvantagens do Centro relativas a cada um dos principais setores econômicos existentes e outros setores com intenção declarada de desenvolvimento (QUADRO N° 14).

O segmento da economia com maiores condições de competitividade no Centro em relação aos demais bairros é o comércio varejista com todos os segmentos econômicos a ele integrados. Há um potencial para desenvolvimento do turismo histórico/cultural e de recuperação da presença da administração pública. O segmento de comércio atacadista não encontra competitividade local e tende a definhir.

**QUADRO Nº 14 – VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPETITIVAS DE SEGMENTOS ECONÔMICOS NO CENTRO**

SEGMENTO	ELEMENTO DO DIAMANTE			
	CONDIÇÕES DE FATORES	CONDIÇÕES DE DEMANDA	CONTEXTO DAS REGRAS, COSTUMES E INCENTIVOS	SETORES CORRELATOS
COMÉRCIO VAREJISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso facilitado pelo transporte público apenas para clientes populares; e</li> <li>• Instituições formadoras de pessoal com elevado nível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público cativo para segmento de clientes de menor poder aquisitivo; e</li> <li>• Segmento de clientes de maior poder aquisitivo em queda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte consciência de associativismo;</li> <li>• Desobediência ao Código de Posturas; e</li> <li>• Informalidade de algumas categorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de setores gráficos, de confecções, de serviços profissionais e alimentação integrados ao varejo; e</li> <li>• Potencial de maior integração ao turismo.</li> </ul>
COMÉRCIO ATACADISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística desfavorável, tanto nas condições de acesso quanto de carga e descarga; e</li> <li>• Tendência de concentração do segmento em maiores atacadistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes cada vez mais distantes, buscando serviços baseados em soluções tecnológicas (internet).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leis municipais restritivas;</li> <li>• Prática de flexibilidade fiscal degenerativa; e</li> <li>• Limitada atuação conjunta do setor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de setores integrados.</li> </ul>
TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de equipamentos e edificações históricas e culturais; e</li> <li>• Carência de infra-estrutura específica qualificada de apoio ao turista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupação sazonal, apenas durante a semana, pelo segmento de negócios; e</li> <li>• Elevada demanda potencial e exigente pelo segmento de história / cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa sensibilidade popular para preservação do patrimônio histórico; e</li> <li>• Dependência de recursos públicos para conservação do patrimônio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de integração com turismo de lazer dos bairros vizinhos Praia de Iracema e Meireles.</li> </ul>

Continua

**QUADRO Nº 14 – VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPETITIVAS DE SEGMENTOS ECONÔMICOS NO CENTRO (Continuação)**

SEGMENTO	ELEMENTO DO DIAMANTE			
	CONDIÇÕES DE FATORES	CONDIÇÕES DE DEMANDA	CONTEXTO DAS REGRAS, COSTUMES E INCENTIVOS	SETORES CORRELATOS
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificações históricas disponíveis para ocupação; e</li> <li>• Acesso fácil à maior parte da população.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda reprimida pelos serviços administrativos e pela comunicação com os dirigentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado interesse ou desconhecimento da importância da simbologia central por parte dos dirigentes públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setores de serviços profissionais, entidades associativas e de intermediação financeira integrados.</li> </ul>
CONSTRUÇÃO CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos abundantes de qualificação adequada, vindos de outros bairros por transporte público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande peso das obras públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de limitações pelo Código de Obras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestadores de serviços especializados em deslocamento para outros bairros.</li> </ul>
SERVIÇOS DE SAÚDE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso facilitado pelo transporte público para clientes populares; e</li> <li>• Predomínio dos serviços públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público cativo para segmento popular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependente de investimentos públicos, normalmente limitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolas de saúde distantes; e</li> <li>• Existência de comércio varejista especializado nas proximidades dos equipamentos.</li> </ul>
SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso facilitado pelo transporte público para clientes populares;</li> <li>• Boa infra-estrutura de telecomunicações; e</li> <li>• Avanço das instituições privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público potencial para segmento popular.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de regras específicas de localização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indústria gráfica competitiva, com possibilidade de apoiar segmento educacional.</li> </ul>

Continua

**QUADRO Nº 14 – VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPETITIVAS DE SEGMENTOS ECONÔMICOS NO CENTRO (Continuação)**

SEGMENTO	ELEMENTO DO DIAMANTE			
	CONDIÇÕES DE FATORES	CONDIÇÕES DE DEMANDA	CONTEXTO DAS REGRAS, COSTUMES E INCENTIVOS	SETORES CORRELATOS
SERVIÇOS PROFISSIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa infra-estrutura para oferta de serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependente dos segmentos locais competitivos; e</li> <li>Demanda especializada em deslocamento para outros bairros (ex.: Aldeota / Meireles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitada experiência associativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente integração com administração pública e comércio varejista</li> </ul>
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos humanos abundantes de qualificação adequada, vindos de outros bairros por transporte público; e</li> <li>Infra-estrutura física improvisada para funcionamento de alguns setores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes relevantes apenas para os segmentos industriais integrados ao comércio e aos serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informalidade de algumas categorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comércio varejista competitivo fortalece segmentos integrados de confecções, alimentos e gráficas.</li> </ul>

---

## **4.0 - A ANÁLISE COMPARATIVA DE DESEMPENHO DOS BAIROS**

---

Após a comparação das ferramentas componentes das bases locais e da análise de competitividade do Centro, parte-se agora para comparação entre o desempenho do Centro e de seus principais concorrentes, que poderá ser diferenciada pela atuação distinta de cada bairro sobre as ferramentas de conduta e pela configuração dos elementos do Modelo do Diamante para cada setor econômico.

Percebe-se que o Bairro ocupa uma posição intermediária em termos de desenvolvimento econômico perante seus concorrentes. Quanto ao desenvolvimento social, o Centro ocupa uma posição bem favorável, principalmente pelo efeito do elevado nível educacional da população que compensa parcialmente o menor rendimento. No IDHM-B geral, o Centro está mais distante do Meireles e da Aldeota, próximo ao Alagadiço São Gerardo, à Praia de Iracema, ao Benfica e ao Cambeba, e acima da média municipal (QUADRO Nº 15).

**QUADRO Nº 15 - COMPARAÇÃO DE DESEMPENHO DO CENTRO E CONCORRENTES  
CONFORME INDICADORES SÓCIO-ECONÔMICOS (2000)**

BAIRRO	IDHM-B ANOS ESTUDO	IDHM-B POP. ANALFABETA	IDHM-B RENDIMENTO	IDHM-B GERAL
Fortaleza	0,450	0,888	0,186	0,508
<b>Centro</b>	<b>0,636</b>	<b>0,959</b>	<b>0,287</b>	<b>0,627</b>
Aldeota	0,789	0,965	0,736	0,830
Meireles	0,824	0,977	0,947	0,916
Praia de Iracema	0,677	0,964	0,410	0,684
Eng. Luciano Cavalcante	0,536	0,917	0,323	0,592
Édson Queiroz	0,438	0,854	0,207	0,500
Parque Manibura	0,359	0,837	0,090	0,429
Cambeba	0,601	0,917	0,369	0,629
Messejana	0,442	0,877	0,124	0,481
Antônio Bezerra	0,447	0,911	0,132	0,497
Alagadiço São Gerardo	0,716	0,974	0,345	0,678
Benfica	0,708	0,971	0,312	0,664
Bairro de Fátima	0,738	0,965	0,444	0,716
Joaquim Távora	0,659	0,962	0,346	0,656
Parangaba	0,531	0,932	0,185	0,549
Montese	0,533	0,932	0,184	0,550
Barra do Ceará	0,356	0,860	0,080	0,432
Carlito Pamplona	0,437	0,904	0,109	0,483

Fonte: Plano Estratégico de Fortaleza 2002

Ressalte-se que, devido a limitação de dados, os indicadores de desempenho acima se referem a períodos anteriores a alguns dos indicadores de conduta dos bairros. Assim, qualquer relação de causa e efeito só pode ser inferida se assumirmos que as variações relativas dos indicadores de conduta dos bairros foram pequenas no período de tempo considerado, o que é razoável visto que houve continuidade administrativa em Fortaleza neste intervalo e que as mudanças no setor público costumam ser mais lentas.

Avaliando o desempenho do Centro e seus concorrentes diante de um ambiente competitivo municipal e incorporando princípios gerais de desenvolvimento praticados no Estado, no País e no exterior, foram identificados padrões de conduta sobre a utilização das ferramentas formadoras para bairros bem sucedidos social e economicamente no Município de Fortaleza (QUADRO Nº 16).

#### **QUADRO Nº 16 – ELEMENTOS DE UMA CONDUTA DE SUCESSO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL DE UM BAIRRO**

- Explorar os segmentos econômicos que encontrem mais vantagens competitivas no território.
- Descentralizar e também melhorar a qualidade de atendimento de saúde e educação.
- Exigir altos padrões de desempenho na avaliação dos estudantes e instituições educacionais.
- Valorizar e prestigiar a profissão de ensino.
- Transmitir orientação prática na educação e treinamento dos estudantes.
- Criar maneiras de educação superior respeitadas e qualificadas, além das universidades (ex. formadores de tecnólogos).
- Promover estreita ligação entre instituições educacionais, de pesquisa e empregadores.
- Investir pesadamente em treinamento nas empresas, individualmente ou através de associações de classe.
- Adequar a política de ciência e tecnologia aos pontos fortes do território.
- Enfatizar tecnologias comercialmente relevantes.
- Facilitar movimento de pessoas de fora com conhecimento especializado.
- Desenvolver infra-estruturas tradicionais e também de lazer e cultura.
- Promover acesso a capital de baixo custo.
- Promover coleta e troca de informações para aprimoramento das empresas e da população.
- Estimular participação da comunidade na solução de problemas do território.
- Reduzir dependência da economia local de poucas e grandes empresas.
- Estímulo à criação de novos negócios de pequeno e médio portes.

Fonte: Análise da Equipe Técnica da Espaço Plano; "A Vantagem Competitiva das Nações", Michael Porter

## **5.0 - OS CENÁRIOS DO AMBIENTE COMPETITIVO E AS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O CENTRO**

---

A construção de cenários que possam vir a alterar a posição relativa do Centro nos segmentos da economia em que hoje o Bairro se apresenta competitivo ou potencialmente competitivo é imperativa. Devem ser avaliados eventos de amplo espectro, fora do controle dos gestores locais, porém com efeito local diferenciado.

Uma análise de possíveis eventos externos ao Bairro aponta para algumas ameaças, principalmente ao principal segmento competitivo do Centro, o comércio varejista, provocadas por grandes projetos públicos, mudança de hábito de consumidores, inovações tecnológicas, entrada de novos competidores e alterações tributárias. Há também algumas oportunidades para comércio e serviços voltados para classes populares e para o turismo, que devem ser objeto de ações presentes (QUADRO Nº 17).

Com base nestes choques externos, cujas ocorrências em separado podem ser vistas como formadoras de cenários independentes, e na análise competitiva do Centro diante dos demais bairros do Município, é possível promover uma maior discussão com os diversos grupos de interesse do Centro e construir uma proposta de desenvolvimento para o Bairro que seja consistente e sustentável.

**QUADRO Nº 17 - POSSÍVEIS CHOQUES EXTERNOS, IMPLICAÇÕES E REAÇÕES – CENTRO**

CLASSE	POSSÍVEIS EVENTOS	IMPLICAÇÕES	POSSÍVEIS REAÇÕES
PROJETOS MUNICIPAIS, ESTADUAIS E NACIONAIS	Implantação do Centro Multifuncional de Feiras e Eventos.	Preferência de novas empresas do aglomerado de turismo pelo Centro e bairros vizinhos.	Fortalecer setor de serviços, infra-estrutura urbana e mão-de-obra para atrair empresas do segmento turístico para o Centro.
	Construção das linhas de Metrô Centro-Caucaia e Centro-Aldeota.	Aumento do fluxo de pessoas pelo Centro, possibilitando uma maior utilização da ferrovia para comercialização dos produtos/serviços do Bairro.	Providenciar ordenação da área de influência do metrô, otimizando usos e retornos dos investimentos, reforçando potenciais locais.
	Implantação do Projeto BID/FOR	Possível alteração dos canais de fluxos de pessoas ou mesmo redução do fluxo de pessoas pelo Centro, com o intuito de melhorar o sistema de transportes municipal como um todo.	Identificar, ordenar e prepara os novos canais de fluxos de pessoas para integrá-los à economia local.
HÁBITOS DOS CONSUMIDORES	Continuada sensação de insegurança pessoal nos logradouros públicos.	Popularização e crescente informalização das atividades econômicas do Centro.	Renovação de áreas para o comércio voltado para classes de maior poder aquisitivo.
TECNOLOGIA	Crescente facilidade de acesso e troca de informações (ex. Internet).	Redução da necessidade de deslocamento para recebimento de serviços (educação, saúde, comércio).	Instalar infra-estrutura de comunicações moderna que dê suporte ao rápido acesso à informação, à prestação/recebimento de serviços virtuais e ao comércio eletrônico.
LEGISLAÇÃO	Concessão de incentivos fiscais de ISS, IPTU entre outros, por municípios da RMF	Redução da atratividade do Centro para segmentos beneficiados se comparado com municípios da RMF	Atrair empresas que independam de incentivos fiscais para sobreviver.
NOVOS COMPETIDORES	Surgimento/consolidação de novas centralidades municipais e metropolitanas.	Redução da competitividade do Centro em segmentos de serviços explorados por estas centralidades.	Identificar nichos de mercado para produtos/serviços adequados às condições do Bairro. Conquistar a maior participação de mercado possível, modernizar segmentos atuais e criar maneiras de fidelizar clientes e atuar em nichos enquanto novas centralidades estiverem fora do mercado.

Fonte: Entrevistas com representantes das entidades de classe do Centro e Análise da Equipe Técnica Espaço Plano

---

## BIBLIOGRAFIA

---

ABREU, M. C. S., FIGUEIRÊDO Jr., H. S., VARVAKIS, G. Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental – uma Ferramenta para a Tomada de Decisão. Revista Metalurgia e Materiais, vol.58, n<sup>o</sup>. 527, nov. 2002.

COPELAND, T., KOLLER, T., MURRIN, J. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. McKinsey and Company and J. Wiley & Sons, 1994.

IBGE. Censo Demográfico 1991.

\_\_\_\_\_ Censo Demográfico 2000.

IPECE. Anuário Estatístico do Ceará 2002/2003.

IPLANCE. Anuário Estatístico do Ceará 1998/1999.

PORTER, M. Competição: On Competition. Estratégias Competitivas Essenciais. Ed. Campus, 1999.

Prefeitura Municipal de Fortaleza. SEPLA. Fortaleza em Números. 2003.

Prefeitura Municipal de Fortaleza. SEPLA. Estudo Sócio-econômico, Urbanístico e Ambiental das Sedes de Parangaba e Messejana. 2003.

Prefeitura Municipal de Fortaleza. SEPLA. Plano Estratégico de Fortaleza. 2002.

Prefeitura Municipal de Fortaleza. Lei Nº. 8.234, de 29 de dezembro de 1998.

Prefeitura Municipal de Fortaleza. Decreto Nº. 11.252, de 10 de setembro de 2002.

Prefeitura Municipal de Fortaleza. SEFIN. Sistema de Arrecadação Municipal. 2002/2003.

SEBRAE. Perfil do Empreendedor e do Cliente do Centro de Fortaleza. CDL. 2004.

SEFAZ. Sistema de Arrecadação Estadual. 2004.

SINE/IDT. RAIS/CAGED. 2002/2003.