

POR UM
**EMPREENDEDORISMO
SUSTENTÁVEL E INOVADOR**

A EXPERIÊNCIA
DAS LIDERANÇAS
DO SISTEMA SEBRAE





© 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC).
Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610).

Informações e contato

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Universidade Corporativa Sebrae
SEPN - Quadra 515, Bloco C
CEP - 70.770-900 - Brasília-DF
universidadecorporativa@sebrae.com.br
Telefone 0800 570 0800
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade Universidade Corporativa Sebrae

Alzira de Fátima Vieira

Gerente-Adjunto da Unidade Universidade Corporativa Sebrae

Paulo Roberto de Melo Volker

Santos, José Claudio dos (Org.)

Por um empreendedorismo sustentável e inovador: a experiência das lideranças do sistema Sebrae / José Claudio dos Santos, Fábio Antoldi (Orgs.). – Brasília: Sebrae, 2014.

376 p.

ISBN 978-85-7333-606-1

1. Liderança 2. Sistema Sebrae 3. Empreendedorismo I. Antoldi, Fábio (Org.)

CDU – 316.46

POR UM
**EMPREENDEDORISMO
SUSTENTÁVEL E INOVADOR**

A EXPERIÊNCIA
DAS LIDERANÇAS
DO SISTEMA SEBRAE

Brasília, janeiro de 2014



Coordenação editorial

Mara Sônia Bauer e Paulo Roberto de Melo Volker

Projeto editorial e edição

Duplo Ofício Comunicação

Projeto gráfico e diagramação

Arte Contexto

Fotos

Agência Sebrae de Notícias, Alzira de Fátima Vieira, Emílio Beltrami, Lucio Bezze, Mara Sônia Bauer e Paulo Roberto de Melo Volker

Textos produzidos por:

Adriana Lira de Campos | Aécio Flávio Ferreira Silva | Airton Gonçalves Junior | Alci Porto Gurgel Júnior | Alfeu Adelino Dantas Júnior | Aloísio Ferraz | Alzira de Fátima Vieira | Anacleto Ângelo Ortigara | Ana Dalva de Andrade Ferreira | Antonio Capaldo | Antônio Valdir Oliveira Filho | Carlos Alberto dos Santos | Carlos Antônio de Moraes Cruz | Carlos Guilherme Zigelli | Cláudio George Mendonça | Domenico Bodega | Edival Passos de Souza | Eliane Ribeiro Chaves | Emilio Beltrami | Enrico Ciciotti | Evandro Peçanha Alves | Fabio Antoldi | Giovanni Marseguerra | João Carlos Calage Alvarenga | José Claudio dos Santos | José Roberval Cabral da Silva Gomes | Julio Cezar Agostini | Lauro Alberto Chaves Ramos | Leide Garcia Katayama | Luciana Surita | Luciano Consolati | Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho | Luiz Henrique Mendonça Barreto | Mara Sônia Bauer | Marcelo Farias Barreto | Marcos Antônio da Rocha Vieira | Maria Eulalia Franco | Mariam Fujica Adachi Oliveira | Mario Molteni | Maristela de Oliveira França | Mauricio Aucar Seffair | Nelson Luiz Gomes Vieira Rocha | Paulo Roberto de Melo Volker | Pio Cortizo Vidal Filho | Roberto Simões | Rodrigo de Oliveira Sá | Ronaldo de Moraes e Silva | Sergio Fernandes Cardoso | Tito Manuel Sarabando Bola Estanqueiro | Vinicius Lages | Vitor Roberto Tioqueta | Waldeir Garcia Ribeiro

Todos os textos foram resultado do Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, realizado em Milão, Itália, ao longo de 2013, em parceria com a Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC) - ALTIS, Postgraduate Scholl Business & Society.

SU MÁ RIO

Prefácio

11

Um programa de ricas lições

Roberto Simões..... 13

Apresentação

17

Diálogo sobre saberes e práticas de excelência

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho e Mario Molteni..... 19

1 A experiência formativa

23

A experiência formativa

José Claudio dos Santos..... 25

Modelo de desenvolvimento de lideranças

Alzira de Fátima Vieira, Mara Sônia Bauer,
Paulo Roberto de Melo Volker 29

Cooperação internacional para
captação de conhecimentos

Vinicius Lages e Emilio Beltrami..... 43



2

A visão estratégica

51

Desafios estratégicos do Sistema Sebrae
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho
e Pio Cortizo Vidal Filho **53**

Visão estratégica global
Carlos Alberto dos Santos..... **61**

Desafios da inovação no Brasil e na Itália
Giovanni Marseguerra **69**

3

Desafios estratégicos para o empreendedorismo

79

Empreendedorismo promove o desenvolvimento
Fabio Antoldi **81**

Inovação impulsiona a competitividade
Antonio Capaldo **113**

Desenvolvimento e competitividade territorial
Enrico Ciciotti..... **143**



SU MÁ RIO

Evolução cria metadistritos industriais
Luciano Consolati **163**

Sustentabilidade é a grande oportunidade?
Mario Molteni **187**

Gerenciamento em organizações complexas
Domenico Bodega **207**

4

A experiência das lideranças do Sistema Sebrae **233**

O caráter sistêmico da inovação
Marcos Antônio da Rocha Vieira, Ronaldo de Moraes e Silva
e José Roberval Cabral da Silva Gomes **235**

Clusters fomentam desenvolvimento no Amapá
Alfeu Adelino Dantas Júnior,
João Carlos Calage Alvarenga, Waldeir Garcia Ribeiro
e Ana Dalva de Andrade Ferreira **241**

É preciso investir mais recursos nas MPE
Nelson Luiz Gomes Vieira Rocha,
Aécio Flávio Ferreira Silva e Mauricio Aucar Seffair ... **249**



Desenvolvimento territorial gera mais riqueza local
Edival Passos de Souza, Luiz Henrique Mendonça Barreto
e Lauro Alberto Chaves Ramos.....**255**

Ambiente é fundamental para o sucesso
Airton Gonçalves Junior, Alci Porto Gurgel Júnior
e Carlos Antônio de Moraes Cruz.....**261**

Vento a favor dos pequenos negócios
Antônio Valdir Oliveira Filho, Maria Eulalia Franco
e Rodrigo de Oliveira Sá.....**277**

Competição regional induz ao crescimento
Eliane Ribeiro Chaves, Leide Garcia Katayama
e Mariam Fujica Adachi Oliveira.....**281**

Três linhas de desenvolvimento territorial
Maristela de Oliveira França, Cláudio George Mendonça
e Tito Manuel Sarabando Bola Estanqueiro.....**291**

Autonomia gera desenvolvimento coletivo
Vitor Roberto Tioqueta e Julio Cezar Agostini.....**303**



SU MÁ RIO

Qualificação dá base sólida aos negócios
[Aloísio Ferraz](#).....**307**

MPE precisa aderir à sustentabilidade
[Evandro Peçanha Alves](#).....**315**

Sustentabilidade é investimento no futuro
[Luciana Surita](#).....**323**

Empreendedorismo se fortalece no Brasil
[Carlos Guilherme Zigelli, Anacleto Ângelo Ortigara](#)
[e Sergio Fernandes Cardoso](#)**327**

Sustentabilidade é oportunidade econômica
[Adriana Lira de Campos e Marcelo Farias Barreto](#).....**337**

Considerações finais

345

Parceria para superar os desafios globais
[Fabio Antoldi e José Claudio dos Santos](#)**347**

Registros fotográficos

353





PREFÁCIO



Um programa de ricas lições

Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças garante formação de alto nível para dirigentes do Sebrae

Roberto Simões*

O Sebrae possui eficiente estrutura de gestão corporativa, organizado sob a forma de Sistema, composto por uma unidade nacional coordenadora e por unidades operacionais em cada um dos estados da Federação e no Distrito Federal.



Agência Sebrae de Notícias – ASN

São 28 conselhos deliberativos que reúnem cerca de 400 integrantes titulares e o mesmo número de suplentes, responsáveis pela aprovação das diretrizes estratégicas e dos planos plurianuais e pelo acompanhamento mensal do programa de trabalho executado sob a responsabilidade de três diretores em cada uma das unidades, somando 84 dirigentes executivos e uma equipe de seis mil colaboradores, além de oito mil consultores credenciados.

Para possibilitar processo contínuo de atualização e capacitação que estimule às lideranças do Sebrae a exercer sua gestão da forma mais moderna e eficaz, a Universidade Corporativa Sebrae implementou, em 2013, o Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças, aprovado pelo Conselho Deliberativo Nacional (CDN). Essa ação garantiu a formação de alto nível para mais de 90 líderes do Sistema.

Além de diretores, houve a participação de conselheiros do Sebrae Nacional e nos estados, o que permitiu a disseminação de experiências que estão ocorrendo nas diretorias e também em conselhos deliberativos estaduais (CDE).

* Presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae

Resultados desse esforço estão descritos neste livro sobre o Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae. Utilizando metodologia desenvolvida pela Universidade Corporativa Sebrae e Alta Escola Empresa e Sociedade (Altis), da Universidade Católica del Sacro Cuore, os participantes vivenciaram intensa semana de 40 horas em Milão, Itália, assistindo a aulas e palestras, fazendo visitas técnicas e debatendo os aprendizados em trabalhos de grupo e apresentações em plenária e o resultado de todo esse processo consiste na sistematização das boas práticas relatadas.

Ao final, os participantes retornaram ao Brasil com o compromisso de realizar, na capital federal e em seus respectivos estados, oficinas de disseminação dos conhecimentos adquiridos.

Esperamos que todos, tanto quanto os participantes, aproveitem ao máximo esses resultados, de modo a engrandecer ainda mais nossa instituição. Recomendamos, portanto, sua leitura. Certamente, há ricas lições a serem aproveitadas.





APRESENTAÇÃO

A DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO
É APENAS UM DOS IMPACTOS
POSITIVOS DA COOPERAÇÃO ENTRE O
SEBRAE E A UNIVERSIDADE CATÓLICA
DE MILÃO.



Diálogo sobre saberes e práticas de excelência

Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças proporcionou enriquecimento recíproco das duas instituições

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho*
Mario Molteni**

Esse trabalho é o fruto concreto de uma colaboração entre dois países e entre duas instituições que iniciaram um percurso de troca de experiências e de conhecimentos, produzindo, assim, um diálogo sobre saberes e práticas de excelência que os enriquecem reciprocamente.



O Sebrae e a Altis estão percorrendo juntos um caminho que une, de modo ideal, o Brasil e a Europa, buscando respostas eficazes a questões que se referem ao desenvolvimento local e global de micro e pequenas empresas.

Altis é a *Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, que estuda empreendedorismo e gestão sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável e da inovação social. Fundada em 2005, logo se projetou no cenário internacional com uma visão em três dimensões: ser o laboratório italiano para empreendedores e gestores que busquem solu-

*Diretor-Presidente do Sebrae Nacional

** Diretor da Altis – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano



Todos que participaram desse processo estão juntos em uma mesma responsabilidade e propósito, objetivando a constante melhoria e desenvolvimento dos pequenos negócios, seja na Itália, seja no Brasil.

ções onde há ganho para todos; ser uma ponte rumo a economias que apresentem crescimento acelerado; ser um ponto de referência em nível mundial para o desenvolvimento do empreendedorismo de impacto.

O Sebrae, por sua vez, é uma corporação que construiu, durante seus 41 anos, uma credibilidade ímpar, fundada no fomento da competitividade dos pequenos negócios e do empreendedorismo.

As duas instituições já vinham compartilhando, muitas vezes, nos anos precedentes, experiências de formação e a organização de missões na Itália para gerentes e diretores, além de uma publicação que trata da experiência de distritos industriais e dos arranjos produtivos locais - APLs. Entretanto, no dia 3 de outubro de 2011, com a assinatura do protocolo de intenções entre o Sebrae Nacional e a Universidade Católica de Milão, foi possível projetar e realizar, juntamente com a Universidade Corporativa Sebrae, a formação dos dirigentes do Sistema Sebrae, na Itália.

Com muito empenho de ambas instituições foi possível dar vida a um percurso formativo projetado especificamente em função das necessidades dos dirigentes do Sistema.

Esse percurso teve como fundamento o Plano Estratégico Sebrae 2022 e foi centrado, antes de tudo, no conhecimento direto da experiência italiana e europeia em relação aos temas inovação, empreendedorismo e desenvolvimento dos territórios.

Durante o ano de 2013, em três ocasiões, todos os dirigentes do Sebrae foram recebidos em Milão, depois de um período de preparação no Brasil. Na Itália, foi possível compartilhar um programa de conhecimentos e discussões sobre a experiência italiana no âmbito das micro e pequenas

empresas e na visão europeia da economia dos pequenos negócios. Durante todo o programa houve constante comparação com a experiência brasileira de todas as regiões.

Mais de noventa lideranças do Sebrae participaram desse processo, conhecendo diretamente algumas experiências italianas e, por outro lado, apresentando as experiências e reflexões brasileiras, de modo que a Altis entrasse em contato com realidades novas e dinâmicas, tomasse consciência de quanto é rica a realidade dos pequenos negócios e os seus desafios para o desenvolvimento de outros territórios e culturas.

Esse livro é o resultado do esforço de todos que participaram dessa empreitada. Ele se divide em quatro partes.

Na parte 1, **A experiência formativa**, apresentamos a metodologia de formação de lideranças do Sistema Sebrae, no contexto de uma parceria internacional.

Na parte 2, **A visão estratégica**, apresentamos os desafios colocados pelo Direcionamento Estratégico 2022 do Sebrae e o cenário econômico mundial.

Na parte 3, **Desafios estratégicos para o empreendedorismo**, apresentamos a discussão conceitual dos cinco temas tratados durante todo o curso (empreendedorismo, encadeamento produtivo, sustentabilidade, inovação e competitividade e desenvolvimento territorial).

Finalmente, na parte 4, **A experiência das lideranças do Sistema Sebrae**, apresentamos um conjunto de boas práticas desenvolvidas por lideranças que participaram do curso.

Por se tratar de um Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças, sabemos muito bem do imenso impacto positivo que cada participante pode desencadear na instituição e no seu território. Mais do que isso, sabemos que todos que participaram desse processo, sejam brasileiros ou italianos, estão juntos em uma mesma responsabilidade e propósito, objetivando a constante melhoria e desenvolvimento dos pequenos negócios, seja na Itália, seja no Brasil.



Parte 1

A EXPERIÊNCIA FORMATIVA

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS É UMA EXPERIÊNCIA FORMATIVA QUE APROFUNDA COMPETÊNCIAS, AMPLIA A VISÃO ESTRATÉGICA E ESTIMULA A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL.



A experiência formativa

*Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças
foi um processo de construção coletiva e de intensa participação*

José Claudio dos Santos*

O Sebrae é uma instituição que trabalha para a dinamização dos pequenos negócios em todos os segmentos da economia brasileira. E para atender a ampla e diversificada clientela, que pode ser encontrada em todo o território nacional, adota como estratégia de gestão de pessoas o desenvolvimento de competências de lideranças capazes de interagir em um ambiente polivalente, atuando tanto como generalista quanto especialista.



Agência Sebrae de Notícias – ASN

Para as lideranças de uma instituição como o Sebrae, é imprescindível o desenvolvimento de competências com visão sistêmica, atuação estratégica, foco em resultados e gestão de pessoas.

Em função da sua missão, voltada ao fomento da competitividade dos pequenos negócios e do empreendedorismo, o Sebrae busca ter foco em pilares como excelência, sustentabilidade e inovação, sem perder de vista a habilidade requerida nos ambientes contemporâneos de aprender e ensinar, de maneira que se promova uma troca constante de conhecimentos e experiências testadas em diferentes situações.

Diante desse cenário, o Sebrae compreende que o papel das lideranças é fundamental, na medida em que são esses profissionais que mobilizam o capital humano da organização.

*Diretor de Administração e Finanças do Sebrae Nacional

Esse modelo permite que a instituição se oxigene e tenha líderes engajados com uma atuação voltada para a alta performance.

Todos esses aspectos motivaram a estruturação do Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, um programa customizado ao negócio Sebrae, que surgiu com foco no atendimento dos objetivos estratégicos da instituição. Ao todo, foram realizadas três turmas do programa, que teve a participação da grande maioria dos dirigentes.

As lideranças foram estimuladas, por meio de um processo de coparticipação, a analisar e refletir sobre seus papéis como catalisadores das estratégias e ações voltadas aos pequenos negócios no Brasil, passando pelo contexto do cenário internacional.

Nesta publicação, apresentamos as reflexões sobre os fundamentos conceituais do processo formativo, o direcionamento metodológico do programa e as bases da articulação internacional que o tornaram possível.

Os textos apresentados refletem o processo do desenvolvimento de líderes do Sistema Sebrae, o papel da cooperação internacional na captação de conhecimentos e as especificidades do Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, que extrapolam a realidade brasileira e oferecem uma oportunidade de aperfeiçoamento de alto nível, com abordagens teóricas de especialistas, debates, troca de experiências, visitas técnicas, disseminação do conhecimento, registro de boas práticas e incentivos ao aprendizado contínuo.

O Sebrae acredita que esse modelo permite que a instituição se oxigene e tenha líderes engajados com uma atuação voltada para a alta performance. Vale ressaltar que a iniciativa trouxe como resultado paralelo o fortalecimento da rede de relações entre os participantes e, destes, com os especialistas europeus, que se reforçou e se estruturou no encontro presencial na Escola Altis em Milão, ganhando vida no retorno de cada um ao seu estado, por meio das ferramentas de comunicação, troca de informações e processo de disseminação do conhecimento.

Essa rede, estruturada pelo propósito do conhecimento e do desenvolvimento dos líderes, surge como um dos legados intangíveis do programa.

O processo de coconstrução, que caracterizou a iniciativa, teve imensa influência em todos os resultados do programa. Chamamos de coconstrução a dinâmica de ouvir, receber sugestões, *feedbacks*, contribuições e opiniões de todas as unidades do Sebrae Nacional e do Sebrae nos estados.

Fazer uma atividade nacional no Sistema Sebrae é algo importante, mas fazer um trabalho sistêmico, que alcance todo o Brasil e de cunho internacional, é algo complexo, mas ganha muito mais valor quando feito de forma colaborativa. Foi esse o destaque desse programa: um grande processo de construção coletiva, onde todos puderam participar e se corresponsabilizar pelo seu sucesso.

Segundo o consultor sobre liderança Paulo Vieira¹, o programa se revelou como uma oportunidade inédita para os participantes, levando-os a refletir em conjunto, e orientados por especialistas, sobre os temas centrais e estruturantes da estratégia da Instituição, transformados em conteúdos e práticas concretizadas em visitas a entidades que realizam seu negócio embasadas nos conhecimentos apresentados.

O consultor ressalta que a participação intensa e responsável permitiu aos dirigentes elaborar uma visão crítica de sua atuação frente aos grandes desafios que surgem com direcionamento estratégico 2022 e, mais do que isso, estimulou que cada um elaborasse uma agenda de atuação em seu estado que pudesse dar conta das principais necessidades percebidas nessa análise crítica.

Warren Bennis afirma que, uma das quatro estratégias ou fundamentos da liderança é a disposição para o autodesenvolvimento, a abertura para o novo. “Nesse sentido, a disposição para aprender, compartilhar e auto-criticar-se percebida nos dirigentes ao longo do programa, reafirmaram a potência de avanço e inovação da Instituição Sebrae frente ao novo cenário brasileiro e internacional”, conclui Paulo Vieira.

¹ Paulo Ferreira Vieira é coach de diversas lideranças do Sebrae. Como tutor do Desenvolvimento de Lideranças do Sebrae, acompanhou todo o programa.

Por fim, acreditamos que tudo o que aprendemos nos leva a busca incessante pela melhoria contínua. Assim, mais maduros e com uma rica bagagem, que é apresentada em todo esse livro, podemos seguir em frente e avançar cada vez mais nos aspectos que fazem do Sistema Sebrae uma escola sempre dinâmica e renovada de líderes.

Modelo de desenvolvimento de lideranças

Programa da Universidade Corporativa Sebrae fortalece vínculos e expande competências de seus colaboradores

Alzira de Fátima Vieira*

Mara Sônia Bauer**

Paulo Roberto de Melo Volker***

Este artigo apresenta o modelo de desenvolvimento de lideranças adotado pela Universidade Corporativa Sebrae, criada em 2008 com a missão de promover um ambiente favorável para o desenvolvimento de competências de seus colaboradores internos e externos.

Esse modelo, denominado Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, tem como objetivo fortalecer a estrutura de vínculos e interações entre as lideranças, por meio de reflexões sobre os seus distintos e complementares papéis, impulsionando-os para a mobilização integrada em busca de resultados.

Uma oportunidade de ensaiar e adotar comportamentos e iniciativas compatíveis com o papel de facilitadores da interação humana dentro da organização com vistas ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.

*Gerente da Universidade Corporativa Sebrae – UCSebrae

**Analista-Técnico da Universidade Corporativa Sebrae – UCSebrae

***Gerente-Adjunto da Universidade Corporativa Sebrae – UCSebrae

Cenário

O cenário dos pequenos negócios no Brasil se caracteriza por uma permanente mudança, o que exige dos profissionais do Sebrae conhecimentos que vão além do saber específico de suas áreas de atuação.

Dessa forma, o trabalho desses profissionais não se resume a um conjunto de tarefas isoladas, mas a tudo aquilo que cada um mobiliza diante de situações inéditas apresentadas pelos milhões de clientes que procuram a instituição em todo o país.

Essa dinamicidade, provocada pelos avanços constantes no ambiente dos negócios, requer do Sebrae e dos seus trabalhadores um esforço integrado na busca de mecanismos eficazes que atendam em tempo real às necessidades apresentadas.

Daí o surgimento de um Programa de Desenvolvimento de Lideranças que estabeleceu como premissa de aprendizagem a reflexão teórica das práticas, a integração dos pares como fonte mobilizadora e a disseminação desse aprendizado para suas equipes de maneira a aproveitar a sinergia existente entre projetos e áreas, objetivando sempre a melhoria quantitativa e qualitativa dos resultados e do clima organizacional.

Esse programa, portanto, reconhece as lideranças da instituição como público fundamental para ações de desenvolvimento, dado que são essas lideranças que mobilizam o capital humano da organização para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Conforme Meister (2000, *apud* EBOLI, 2004) sublinha, diversas práticas adotadas em todo o mundo têm apresentado ótimos resultados para a educação corporativa, destacando-se o envolvimento dos principais líderes do alto escalão como aprendizes e acadêmicos.

Já Eboli (2004) destaca que, analisando práticas bem sucedidas de educação corporativa, é evidente a importância de líderes e gestores assumirem seu papel de educadores, seu papel essencial, tanto por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, quanto porque a atuação exemplar fará com que sejam percebidos como lideranças educadoras.

Considerando os aspectos apresentados, o Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, realizado em parceria com a Universidade Católica del Sacro Cuore, também conhecida como Universidade Católica de Milão, estabeleceu como ponto de partida o Direcionamento Estratégico do Sebrae 2022, visando oferecer uma preparação de alto nível às suas lideranças diante dos novos desafios da sociedade brasileira.

O programa apresentou uma metodologia que permitiu às lideranças assumirem o duplo papel de aprendizes e multiplicadores do conhecimento, incentivando seu desenvolvimento como lideranças educadoras.

Modelo conceitual

A literatura educacional tem aprofundado pesquisas e estudos sobre a relação do aprendiz com o processo e o objeto de conhecimento. Esse universo pode ser dividido em dois grandes blocos, que possuem diferenças estruturais: a educação de crianças e jovens, vinculada às dinâmicas geracionais de uma sociedade; e a educação de adultos, que tem como pressupostos a experiência dos participantes como insumo do processo e a utilidade dos conteúdos apresentados como alicerces da aprendizagem.

Considerando o âmbito da educação corporativa, onde o agente de conhecimento e aprendizagem é o adulto, inserido em determinado contexto profissional, os parâmetros, métodos e pressupostos que organizam esse processo são próprios e obedecem a determinados requisitos. Esse adulto demanda conhecimento baseado em uma prontidão dada. Portanto, avalia o seu interesse em todo e qualquer processo de aprendizagem, reage e interage com esse processo e, inevitavelmente, participa da construção do conteúdo que irá adquirir – sempre pragmaticamente voltado para aplicação.

Nesse contexto, a ancoragem conceitual adotada pela Universidade Corporativa Sebrae foi além da andragogia, buscando a amplitude e os conceitos da heutagogia, ao legitimar as experiências cotidianas como fonte de saber e incluir a autodireção da aprendizagem com foco nas experiências (Almeida, in Litto e Formiga, 2009).

A ênfase na andragogia, como a arte e ciência que estudam as melhores práticas para orientar adultos a aprender, e na heutagogia, que incide



O programa apresentou uma metodologia que permitiu às lideranças assumirem o duplo papel de aprendizes e multiplicadores do conhecimento.

sobre o desenvolvimento das pessoas para lidar com um mundo em contínua transformação, exige flexibilidade para atuar em espaços de trabalho carregados de incertezas.

A Universidade Corporativa Sebrae optou pela “adoção de princípios coerentes com a aprendizagem em contexto, a partir da experiência de vida, da interação social e da educação transformadora e reflexiva, associados a metodologias que atendam às necessidades específicas da educação de adultos” (Almeida, in Litto e Formiga, 2009).

Metodologia

De modo a estabelecer nexo de aderência e aprendizagem entre as necessidades do público-alvo do Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae e a proposta andragógica/heutagógica, optou-se por uma dinâmica de aprendizagem fundada no trinômio reflexão, interação e experiência.

- **No eixo da reflexão**, as atividades propostas foram leituras, aulas expositivas e produção de textos;
- **No eixo da interação**, as atividades propostas foram grupos de discussão, apresentações, comunicações *online* e a realização de um seminário de boas práticas;
- **No eixo da experiência**, as atividades propostas foram os deslocamentos para as visitas técnicas, as visitas propriamente ditas e a realização das oficinas de disseminação do conhecimento.



Cada um dos três eixos e suas principais atividades estabeleceram relações diretas e imediatas entre si, tanto quanto relações indiretas e mediatas, constituindo um sistema dinâmico e rico de relações.

Descrição do caso

O programa em foco foi estruturado a partir da percepção de que houve alteração significativa do cenário geral da economia brasileira nos últimos anos, demonstrada pelo crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), pelo aumento do índice médio do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), aumento de rendas das classes D e E, além da diminuição da pobreza. Essas alterações colocaram novos desafios para as lideranças do Sistema Sebrae.

A percepção de que gerir o crescimento e a complexidade é tão desafiador quanto manter e sustentar uma corporação nacional, com traços importantes de diversidade e demandas, mais a afirmação de que o Sistema Sebrae deve ser uma instituição cada vez mais focada na construção e promoção do conhecimento, fundamentaram a decisão de se incrementar o investimento no desenvolvimento de seus dirigentes.



Observou-se que, constantemente, os dirigentes do Sebrae contam com ações específicas de capacitação, realizadas no âmbito de suas unidades, buscando desde os mais atualizados eventos disponíveis no mercado até programas customizados para a sua realidade e necessidades.

Entretanto, considerando os novos desafios do Sistema Sebrae, dados pela dinâmica da realidade do país e o processo de discussão e construção do Direcionamento Estratégico 2022, tornou-se evidente a necessidade da proposição de um programa de desenvolvimento de lideranças que abrangesse o conjunto dos dirigentes, de modo que houvesse unicidade na abordagem daqueles princípios fundamentais que garantem a estratégia corporativa.

O programa foi aprovado pela diretoria e pelo Conselho Deliberativo do Sebrae Nacional em dezembro de 2012, sendo estruturado em quatro etapas:

1. Primeira etapa (preparatória):

composta de videoconferência com o objetivo de promover o nívelamento de informações entre os participantes, ajustar as expectativas, repassar as recomendações gerais do programa e indicar o material para leitura prévia;

2. Segunda etapa (curso presencial 40 horas):

realizado em Milão, contando com alternância de aulas presenciais, seminários, visitas técnicas, estudos de caso, trabalhos em grupo e produção de material;

3. Terceira etapa (oficinas de disseminação):

preparadas pelos dirigentes em seus estados visando à disseminação dos conhecimentos adquiridos;

4. Quarta etapa (elaboração de artigo):

nesta etapa, as lideranças foram estimuladas a escrever sobre suas experiências, vinculando os resultados aos componentes principais do programa. Esses artigos fazem parte dessa publicação.

Participaram 93 lideranças do Sistema Sebrae, sendo 23 diretores superintendentes, 28 diretores técnicos, 24 diretores de administração e finanças, oito conselheiros e dez outras lideranças, com destaque para as seguintes etapas:

Módulo presencial realizado em Milão:

no qual os participantes tiveram aulas teóricas sobre diversas temáticas, conforme pode ser conferido a seguir:

- **Análise da diretoria do Sebrae Nacional sobre cenário e economia mundial:**

mudanças implícitas e tendências para os pequenos negócios e principais pontos do planejamento estratégico do Sebrae 2022;

- **Palestra sobre a economia mundial e o Brasil:**

relação entre economia global e brasileira, análise da tendência de desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPE) na Europa e projeção comparativa sobre a evolução das MPE na Europa/Itália/Brasil;

- **Palestra sobre inovação e competitividade:**

conceito e importância socioeconômica da inovação, fontes e redes de inovação nas pequenas empresas, trajetória estratégica e atividades de suporte à inovação das pequenas empresas;

- **Palestra sobre sustentabilidade:**

significado, aplicabilidade e benefícios para as micro e pequenas empresas; estratégias de sustentabilidade (*do not harm e shared value creation*); paralelo entre cadeia de valor e sustentabilidade; serviços de promoção da sustentabilidade;

- **Palestra sobre empreendedorismo:**

significados; perfil do empreendedor, sob a luz da pergunta “empreendedores nascem ou se transformam?”; panorama do empreendedorismo no mundo e os modelos de governo para o crescimento das pequenas empresas.



Os participantes analisaram as competências exigidas de um dirigente/líder do Sebrae para atuar em realidades tão complexas.

- **Palestra sobre desenvolvimento do território:**
novo papel do território, cenários, características fundamentais e competição territorial; novas modalidades de análise territorial;
- **Palestra sobre encadeamento produtivo:**
definição de *cluster*, descrição do fenômeno na Itália; descrição das características constitutivas de um *cluster*, fatores críticos de sucesso;
- **Palestra sobre liderança:**
diferença entre a posição hierárquica, competência empresarial e liderança; reflexão sobre liderança nata ou a ser desenvolvida.

Visitas Técnicas:

- **Visita à Società di Gestione dell'Incubatore di Imprese Innovative del Politecnico di Torino (I3P):**
principal incubadora universitária italiana, e uma das maiores do mundo, a I3P favorece o nascimento de novas empresas *science-based*, com alto potencial e crescimento, fundadas tanto por pesquisadores universitários quanto por empreendedores externos;
- **Visita à B&B Italia Spa:**
a empresa, fundada em 1966, afirmou-se em pouco tempo, em nível internacional, no setor da produção de acessórios estofados decorativos, sucesso alcançado graças à inovação tecnológica.
- **Visita à Trentino Sviluppo:**
agência criada em 2003 pelo estado autônomo de Trento com o objetivo de favorecer o desenvolvimento do sistema local;

- **Visita à Novamont:**

Centro de Pesquisa Montedison, com um objetivo ambicioso: “Química viva pela qualidade de vida”;

- **Visita ao distrito produtivo de Lumezzane:**

as 600 empresas localizadas nesse vale deram ênfase à inovação tecnológica, à diversificação e à força próprias de um setor produtivo integrado e flexível.

Além das visitas técnicas relacionadas aos temas das cinco palestras realizadas, os participantes tiveram a oportunidade de conhecer a realidade da região do Canton Ticino, na Suíça, sendo recebidos pela *Camera di Commercio, dell’Industria, dell’Artigianato e dei Servizi del Canton Ticino* (Cc-Ti) - associação que cobre o setor da economia do Ticino, é o interlocutor privilegiado das autoridades nacionais e regionais, favorecendo atividades empresariais através de iniciativas concretas em diferentes âmbitos.

Relação teoria e prática:

esse paralelo estabelecido durante a realização dos trabalhos em grupo, que contavam com questões orientativas, teve por objetivo garantir diferentes reflexões, conforme indicado a seguir:

- **O primeiro trabalho em grupo:**

foi baseado no “Planejamento Estratégico do Sebrae 2022” e na exposição “A economia mundial e o Brasil: análise e visão estratégica”;

- **O segundo trabalho em grupo:**

estimulou a reflexão sobre as temáticas de sala de aula, relacionando-as com as visitas de campo;

- **No terceiro trabalho em grupo:**

os participantes analisaram as competências exigidas de um dirigente/líder do Sebrae.

Resultados

Ao final de cada turma do módulo presencial, foi aplicada avaliação de reação com o intuito de verificar a percepção dos participantes em rela-

As visitas técnicas relacionadas aos temas foram consideradas pontos altos do programa.

ção ao que foi abordado. A síntese dos resultados pode ser verificada na tabela ao lado.

A alta satisfação em relação ao Programa vai além dos números, que são confirmados e reforçados nos comentários apresentados nas avaliações.

Em relação à apresentação sobre economia mundial, podemos destacar os seguintes comentários:

“Conseguiu analisar, com clareza, a economia mundial, a crise vigente, as perspectivas de crescimento das economias potencialmente mais fortes, situando o Brasil no contexto internacional, suas fraquezas e vantagens competitivas” e “me surpreendeu o fato de um economista focar no desenvolvimento de competências (capital humano)”.

Também foram abordados pontos de melhoria como: explicação mais ampla sobre a economia internacional como um todo, aprofundamento nas políticas governamentais praticadas na Itália para inclusão das MPE e na análise dos recentes acontecimentos no Brasil e suas potencialidades de futuro.

A abordagem dos temas encadeamento produtivo, sustentabilidade, desenvolvimento territorial, empreendedorismo, inovação e competitividade foi considerada pertinente e de “alta relevância para o Sistema Sebrae, contribuiu muito para ampliar a visão estratégica de países que atuam no mercado global, em cenário de crise econômica, e a contribuição dos pequenos negócios neste cenário turbulento”.

Também foi destacada a escolha dos professores. Para um melhor aproveitamento desse momento foi sugerido mais tempo para explicação de cada tema e melhor distribuição das palestras.

As visitas técnicas relacionadas aos temas foram consideradas pontos altos do programa. As sugestões para melhoria consistiram em dispor de mais tempo para as visitas e conhecer mais realidades, incluindo micro ou pequenas empresas.

Itens avaliados	1ª turma			2ª turma			3ª turma		
	Alta satisfação	Média satisfação	Baixa satisfação	Alta satisfação	Média satisfação	Baixa satisfação	Alta satisfação	Média satisfação	Baixa satisfação
Professor Marseguera	84%	16%	-	96,6%	3,4	-	80%	20%	-
Palestras 5 temas	87%	10%	3%	93%	7	-	92,2%	7,2%	0,6%
Trabalho em grupo 5 temas	90%	10%	-	93%	7	-	91,3%	7,2%	1,5%
Visita técnica a empresas	89%	11%	-	88,4%	11,6	-	95,7%	3,6%	0,7%
Visita técnica a Canton Ticino	71%	14%	15%	93,1%	5,7	1,2%	79%	15,3%	5,7%
Professor Bodega	96%	4%	-	96,6%	3,4	-	71,4%	25,7%	2,9%
Suporte/ Comunicação/ Logística	88%	12%	-	94,4%	5,6	-	87,4%	12,2%	0,4%
Avaliação geral	96%	4%	-	100%	-	-	96,9%	3,1%	-
Média geral	88%	10%	2%	94,39%	5,46%	0,15%	86,74%	11,79%	1,47%

Os participantes também ressaltaram a importância dos trabalhos em grupo:

“Todos os trabalhos de grupo foram pertinentes e contribuíram para reflexão sobre nosso modelo de atuação junto às MPE”.

A palestra sobre liderança promoveu reações diversas: enquanto vários participantes indicaram que “foi a melhor palestra sobre o tema de liderança que já tive em toda minha vida”, outros consideraram a abordagem polêmica.

Ao serem indagados sobre o que despertou particularmente maior interesse, 17 participantes indicaram os temas abordados, e 18 apontaram as visitas relacionadas aos temas.

A visita a Canton Ticino recebeu três menções; inovação e desenvolvimento territorial, sete vezes, e empreendedorismo, apenas uma. Além disso, a possibilidade de intercâmbio foi indicada cinco vezes, e a troca de experiências, seis. Já o conhecimento da realidade de outro país foi mencionado cinco vezes, e o programa como um todo, apenas duas.

Os participantes também indicaram os temas a que teriam dedicado maior tempo ou energia e, nesse caso, desenvolvimento territorial foi mencionado



15 vezes; inovação, 14; encadeamento produtivo, oito; empreendedorismo, oito; sustentabilidade, cinco; economia mundial, apenas uma vez.

Os temas, de maneira geral, foram citados duas vezes, e as visitas técnicas, sete. Os trabalhos em grupo e as Diretrizes Estratégicas 2022 foram apontados uma única vez, enquanto o tema liderança teve 13 indicações.

Nos comentários gerais, prevaleceram os agradecimentos e elogios ao programa. Além disso, foram apontadas a importância da aplicabilidade do que foi abordado, mais tempo para atividades práticas, visitas, debates e palestras, troca da visita a Canton Ticino por visitas a pequenas empresas na Itália e solicitação de realização de capacitação nos mesmos moldes para o corpo gerencial do Sistema Sebrae.

Os apontamentos qualitativos eram optativos e tiveram diversas menções, representando a importância que esses aspectos tiveram por parte dos participantes, levando-os a ressaltar aquilo que despertou maior interesse.

Após a realização da etapa presencial do programa, os participantes tiveram a missão de retornar aos seus estados e realizar oficinas de disseminação para suas equipes, além de elaborar um texto com o intuito de registrar as boas práticas assimiladas.

Os registros da reflexão sobre aplicabilidade dos conhecimentos abordados durante a etapa presencial também fornecem insumos sobre o impacto do Programa.

Iniciativas

Os participantes indicaram 184 iniciativas de curto prazo e 162 iniciativas de médio prazo que poderiam conduzir/concretizar no Sebrae nos estados em que atuam ou sugerir para o Sistema. Além de 159 iniciativas que poderiam ser compartilhadas imediatamente com os colaboradores do Sebrae nos estados em que atuam. Os temas mais citados foram: desenvolvimento do capital humano, compartilhamento dos conhecimentos adquiridos, liderança, desenvolvimento territorial, inovação, melhoria no atendimento, preocupação com clientes, empreendedorismo, sustentabilidade, necessidade de revisão, eliminação e melhoria dos produtos e serviços apresentados e prestados



pele Sebrae, articulação de parcerias, iniciativas relacionadas à estratégia do Sebrae (tanto local quanto nacional), articulação, rede e cooperação.

A diversidade de iniciativas e temas indicados pelas lideranças para, respectivamente, colocar em prática no Sebrae nos estados e compartilhar com os colaboradores já indica um impacto inicial do programa, revelando um aproveitamento efetivo e demonstrando o compromisso em relação aos objetivos propostos e melhoria da atuação enquanto líderes.

Os resultados apresentados revelam oportunidades de ação/cooperação do Sebrae Nacional junto ao Sebrae nos estados, podendo desencadear um processo de unidade no tratamento das questões apresentadas e contribuir para a transformação do Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças em um processo efetivo de desenvolvimento da organização.

Pode-se afirmar que o programa estabeleceu oportunidades significativas de ação integrada, principalmente no que diz respeito à condução da estratégia do Sistema em relação aos eixos estruturantes empreendedorismo, inovação e desenvolvimento de territórios. O direcionamento estratégico 2022 revela-se de importância central na busca de um padrão de integração sistêmica cada vez mais efetiva.

Vale ressaltar que os participantes captaram, com muita nitidez, os eixos essenciais do programa. O desafio agora é disseminar e colocar em prática o que foi abordado. Se colocadas em prática, tais iniciativas poderão ter alto impacto na atuação das lideranças Sebrae e, conseqüentemente, nos resultados do Sebrae junto aos pequenos negócios.

Bibliografia

EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

LITTO, Fredric; FORMIGA, Marcos. *Educação a Distância: o Estado da Arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

TARAPANOFF, Kira. *Panorama da Educação Corporativa no Contexto Internacional*. In: *Educação Corporativa: contribuição para a competitividade*. Secretaria de Tecnologia Industrial (Org.). Brasília: Petrobras; CNI, 2004.



Cooperação internacional para captação de conhecimentos

Parcerias com outros países viabilizam o aprimoramento e favorecem a estruturação de uma rede de conhecimentos estratégica

Vinicius Lages*
Emilio Beltrami**

Em busca de permanente atualização, o Sistema Sebrae utiliza a cooperação internacional no âmbito de diferentes projetos, que incluem parcerias multilaterais¹ com instituições públicas e privadas internacionais de vários países. O diálogo com outros países, vislumbrando novas perspectivas de desenvolvimento econômico, é uma necessidade que a própria globalização impõe, tanto em nível institucional como empresarial. Nenhuma instituição pode se isolar na busca do aprimoramento constante de suas abordagens e metodologias.

A competitividade de um país também pode ser medida por sua capacidade de criar alianças estratégicas e redes institucionais, as quais permitem a troca de informações e de conhecimento mútuo. Partindo do conceito de rede utilizado em diferentes setores da vida social, econômica e política, as parcerias internacionais visam à criação de uma relação estruturada entre diferentes atores, que traga um valor agregado inexistente no próprio território².

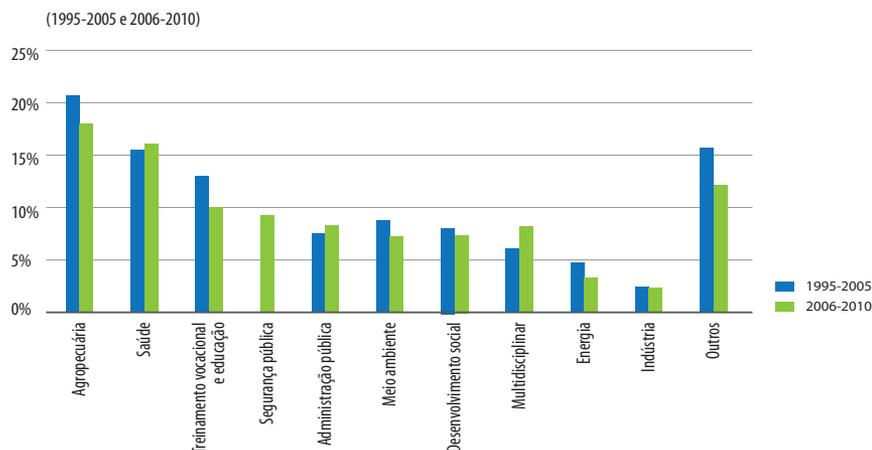
*Gerente da Unidade de Assessoria Internacional do Sebrae Nacional

**Consultor Credenciado Sebrae/Área de Cooperação Internacional

1 Entre as várias instituições parcerias do Sebrae no âmbito da cooperação podemos mencionar: Banco Interamericano de Desenvolvimento, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, Organização dos Estados Ibero-americanos, entre outras.

2 Geopolítica economica. Globalizzazione, sviluppo e cooperazione; Jean Carlo, Sperling & Kupfer

Evolução da cooperação internacional no Brasil



Baseado em: Puente (2010); Barbosa (2011)

Como mostra o gráfico na página seguinte, no Brasil, a cooperação internacional é um instrumento utilizado e aplicado em diferentes áreas da esfera econômica. Sua importância pode ser percebida a partir da análise da evolução histórica setorial da cooperação técnica brasileira. Dados referentes ao número de ações realizadas entre 2006 e 2010 mostram o predomínio de setores tradicionais como a agropecuária e a educação. Entretanto, também houve aumento expressivo de ações em novas áreas como, por exemplo, a segurança pública³.

Tomando como base a educação “*lato sensu*”, vale a pena ressaltar que no âmbito da troca de conhecimentos entre países, são vários os exemplos de cooperação que podem ser analisados, o que mostra a importância das parcerias internacionais voltadas para a formação, troca de boas práticas e capacitação.

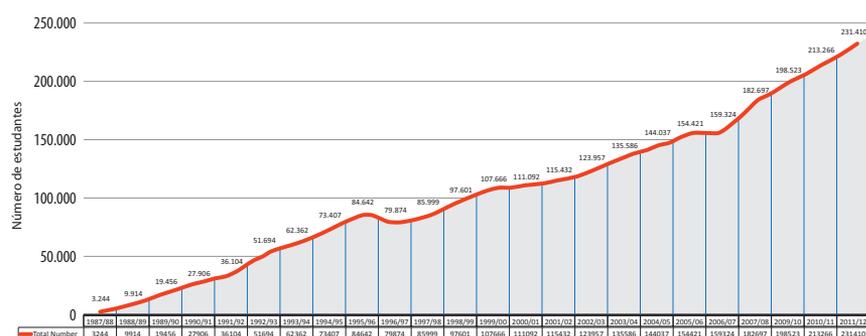
Na União Europeia, que coloca a formação educacional como um pilar da própria atuação institucional, um dos maiores exemplos de cooperação

3 POLICY BRIEF | Julho de 2013; Para além do tecnicismo: A Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento Internacional e caminhos para sua efetividade e democratização.

mútua é o projeto Erasmus Mundus. O programa fomenta a mobilidade de estudantes, pesquisadores, docentes e especialistas entre universidades europeias, ao mesmo tempo em que promove o intercâmbio de conhecimentos, ideias e abordagens. Em 2011, mais de 230 mil alunos participaram desse intercâmbio, como mostra o gráfico.

Da mesma forma, o governo brasileiro lançou o programa de cooperação internacional denominado “Ciências sem Fronteiras”, que já implementou 37.786 bolsas de estudos no exterior até o mês de agosto de 2013. O programa busca promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e da tecnologia, da inovação e da competitividade brasileiras por meio do intercâmbio e da mobilidade internacional⁴.

Número de estudantes Erasmus 1987-2011



Fonte: Comissão Europeia http://ec.europa.eu/education/erasmus/statistics_en.htm

Com a criação da Universidade Corporativa, o Sebrae também buscou atuar na área de formação, capacitação e gestão de conhecimento. Os novos desafios da chamada globalização se refletem no crescimento interno dos pequenos negócios brasileiros. Enfrentá-los requer uma preparação técnica dos colaboradores do Sebrae, de forma a gerar respostas rápidas e adequadas à cada vez mais complexa demanda dos territórios e dos setores apoiados. Novos desafios que geram a necessidade de aquisição de novas competências.

⁴ Ministérios da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI): <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/home>

O Sebrae é uma instituição do conhecimento, focada na construção e disseminação de conhecimentos para os pequenos negócios. A Universidade Corporativa Sebrae, por sua vez, é uma unidade dedicada a estruturar programas de formação presencial e virtual que oferece oportunidades de desenvolvimento contínuo aos colaboradores e lideranças do Sistema Sebrae.

Face aos desafios do Direcionamento Estratégico 2022, buscou-se um parceiro internacional levando em conta a complementaridade e as similaridades dos desafios da economia brasileira e do crescimento dos pequenos negócios. Foi assim que nasceu a iniciativa de realizar um programa internacional de desenvolvimento de lideranças na Itália, país com um tecido econômico baseado em pequenos negócios, e que enfrenta atualmente grandes desafios competitivos em escala global. A existência de desafios comuns entre Brasil e Itália torna um quadro analítico comparativo ainda mais interessante⁵.

Utilizando o instrumento da cooperação internacional, foi assinado um protocolo de intenções entre o Sebrae e a Universidade Católica de Milão, com o objetivo de desenvolver iniciativas de formação de colaboradores de ambas instituições, compartilhamento de boas práticas e criação de alianças estratégicas.

Nesta direção, foram estruturadas equipes técnicas bilaterais com profissionais de alta especialização, que trabalharam na elaboração do projeto do Programa para Desenvolvimento de Lideranças.

Ressalte-se que os esforços técnicos para a estruturação do curso no exterior exigiram grande empenho institucional e o trabalho integrado de diferentes áreas do Sebrae, ressaltando o empenho da Unidade de Assessoria Internacional em apoio à Universidade Corporativa Sebrae, além da sinergia entre as três diretorias e o conselho deliberativo.

5 Um exemplo claro são as economias emergentes que, tendo problemas similares no crescimento econômico, realizam parcerias internacionais procurando soluções compartilhadas; os países do Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) além de cooperarem, também criaram um fundo de ajuda mútua para financiar projetos conjuntos nas áreas de desenvolvimento, infraestrutura e trocas comerciais. No encontro do grupo em Durban, em março de 2013, os cinco países concordaram em garantir US\$ 50 bilhões de capital inicial.

Fonte, BBC, Reunião no G20, Teste para cooperação dos Brics.



Esta parceria internacional estruturou um curso de alta formação, partindo de parâmetros estabelecidos no Direcionamento Estratégico Sebrae 2022.

O estudo de novas metodologias de abordagem, considerando os desafios do Mapa Estratégico 2022, dividido em cinco temas estratégicos⁶, em prol das MPE, foi o fio lógico que levou o Sebrae a estreitar a parceria com a *Alta Scuola Impresa e Societa*, especializada em oferecer soluções empresariais em sinergia com os atores do sistema econômico local. A análise de novos conceitos voltados para o aumento da competitividade junto a instrumentos inovadores para solucionar os desafios empresariais foi um dos objetivos da troca de conhecimentos entre a Altis e o Sebrae.

Esta parceria internacional se baseou na estruturação de um curso de alta formação, partindo de parâmetros já estabelecidos no direcionamento Estratégico Sebrae 2022. A formação das lideranças do Sistema Sebrae deu-se em diferentes contextos econômicos, nas regiões do norte da Itália.

No aspecto da formação, o deslocamento do ambiente de trabalho para um outro país, levando o participante para uma experiência de capacitação no exterior, já é por si só uma forma de desenvolvimento, pois envolve a capacidade de relacionamento internacional e de desenvolvimento de competências de *benchmarking*, por meio da busca de possíveis soluções e metodologias não utilizadas no próprio contexto de atuação.

Nem sempre as experiências metodológicas e os estudos de casos analisados permitem uma adaptação ou transposição imediata de soluções para os desafios enfrentados no Brasil. No entanto, o efeito de cotejar os conhecimentos, analisando-os de forma compartilhada entre os participantes e especialistas, permite uma experiência de aprendizagem enriquecedora.

⁶ Cinco temas estratégicos: Inovação e Competitividade, Sustentabilidade, Encadeamento produtivo, Empreendedorismo, Desenvolvimento territorial.



Esse processo estimulou a proatividade por parte dos alunos, que tiveram a oportunidade de conferir *in loco* as boas práticas italianas com visitas de campo a empresas locais e puderam destacar os pontos fortes e fracos e as semelhanças com o Brasil.

Os conhecimentos adquiridos foram sistematizados nos trabalhos de grupos realizados no âmbito das visitas. Esta estratégia adquire enorme relevância no diálogo com novas culturas e leva o Sistema Sebrae a aprimorar as técnicas de internacionalização institucional, interagindo com os demais atores internacionais.

Além das atividades realizadas no âmbito do curso, que serão objeto de análise por diferentes autores nesta publicação, vale a pena salientar que as parcerias internacionais também representam um esforço que vai além das ações cotidianas, próprias de cada instituição. Por exemplo, o envolvimento profícuo dos órgãos de representatividade institucional, como o consulado do Brasil em Milão e a embaixada da Itália em Brasília, adotou uma praxe diplomática própria das relações internacionais.

Concluindo, pode-se dizer que projetos pilotos dessa natureza, quando bem sucedidos, se transformam em programas nacionais. Esta atividade está em andamento no Sebrae Nacional, por meio da constituição de uma comissão mista de trabalhos entre as três diretorias e o Conselho Deliberativo, com o objetivo de estruturar um programa nacional de longo prazo.

A expansão destas alianças a outros contextos acadêmicos na Europa, Ásia e América do Norte certamente vai estruturar uma rede de conhecimentos estratégica para a consolidação das aprendizagens internacionais e da Universidade Corporativa Sebrae como instância estratégica na formação de recursos humanos, face aos desafios crescentes que o Sebrae enfrenta para atender seus clientes com excelência.





Parte 2

A VISÃO ESTRATÉGICA

CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL DO PIB NOS PRÓXIMOS ANOS VAI DEPENDER DE PEQUENOS NEGÓCIOS CADA VEZ MAIS PREPARADOS, COMPETITIVOS, INOVADORES E ATUANDO EM COOPERAÇÃO.



Desafios estratégicos do Sistema Sebrae

O aumento do número de empreendedores e sua necessidade de capacitação exigem novas dinâmicas internas e externas

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho*
Pio Cortizo Vidal Filho**

Em 2012, o Sistema Sebrae revisou sua estratégia de atuação, a partir de uma reflexão coletiva, com a participação de conselheiros, dirigentes, técnicos, instituições parceiras e da sociedade e clientes, consolidando-a no documento intitulado Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae 2022.

Essa reflexão iniciou-se com uma ampla discussão sobre as principais tendências socioeconômicas, desafios para a economia e a sociedade e os possíveis impactos para os pequenos negócios nos próximos dez anos. Tal reflexão foi realizada em diversos eventos ao longo de 2012. Dentre eles, vale destacar:

- o Encontro Nacional de Inclusão Produtiva, que teve como objetivo discutir as políticas públicas e a atuação do Sebrae nesse tema - os programas nacionais do Sebrae "Negócio a Negócio" e "Territórios da Cidadania", o atendimento aos microempreendedores individuais e as parcerias com os programas federais "Brasil sem Miséria", "Bolsa Família" e "Crescer";
- o **Seminário Internacional sobre Pequenos Negócios**, que discutiu os principais desafios e oportunidades dos pequenos negócios na nova economia global;

*Diretor-Presidente do Sebrae Nacional

**Gerente da Unidade de Gestão Estratégica e Secretário Geral do Sebrae Nacional



***Podemos estimar que, em 2022, teremos cerca de
13 milhões de empresas, mais de 60%
acima do que existe hoje.***

- o **Encontro Nacional de Inovação e Sustentabilidade**, que abordou as principais tendências nessa área, a participação do Sebrae na Rio +20 e os programas nacionais Sebraetec, Sebrae Mais e ALI.

Os grandes temas foram também discutidos na plataforma virtual do Direcionamento Estratégico, aberta a todos os colaboradores do Sistema Sebrae, que puderam contribuir com ideias e comentários, apontando as tendências mais relevantes para 2022 e suas implicações para os resultados dos pequenos negócios e para a atuação da instituição.

De acordo com o cenário elaborado para os próximos dez anos, é possível identificar como principais tendências até 2022:

- A ampliação da participação dos países do Brics (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) no produto mundial;
- A continuidade do processo de crescimento do rendimento médio dos trabalhadores brasileiros, em especial os de salários mais baixos da economia, reduzindo a desigualdade de renda existente no país e a proporção da miséria e da pobreza absoluta;
- A continuidade da migração de importante contingente populacional das classes D e E para as classes B e C (embora a um ritmo mais modesto do que o dos últimos anos);
- O aumento do crédito como proporção do PIB;
- O aumento do grau médio de escolaridade da população adulta no país; e
- O aumento da participação das mulheres e dos negros (pretos e pardos) no mercado de trabalho, acompanhado de uma melhora do nível de rendimentos destes segmentos.



Temos de ser a vanguarda em conhecimento sobre pequenos negócios e levar esse conhecimento aos nossos clientes, onde quer que eles estejam.

Para as próximas décadas, são esperados ainda um aumento da expectativa de vida média dos brasileiros e uma sensível redução do número de filhos por mulher em período reprodutivo, aproximando-se do padrão europeu.

Como consequência, a população brasileira deverá crescer a um ritmo cada vez mais lento até chegar a algo próximo a 220 milhões de pessoas (antes de 2040), devendo retrair-se a partir daí.

Por sua vez, a população em idade ativa (entre 15 e 64 anos) crescerá até atingir 71% da população do país, em 2020, constituindo-se em um importante “bônus populacional”, situação em que a proporção de adultos em condições de trabalho atinge seu máximo, permitindo ganhos expressivos de geração de produto. A partir daí, o crescimento do PIB dependerá, cada vez mais, dos aumentos de produtividade da mão de obra, criando novos desafios à nossa sociedade.

Crescerá a proporção dos que têm 40 anos ou mais, e cairá a dos que têm até 29 anos. Vale destacar que a principal faixa etária dos donos de negócio encontra-se em torno dos 40 anos, o que por si só deve elevar o número de empreendedores no país.

Além disso, ainda que a proporção de jovens decaia no conjunto da população, especificamente dentro do grupo dos jovens, é cada vez maior a proporção dos que desejam ter seu próprio negócio. Em paralelo a isso, é cada vez maior o empreendedorismo por oportunidade.

Atualmente, para cada empreendedor por necessidade, existem dois por oportunidade, relação que é mais do que o dobro da verificada há dez anos. Todas as tendências apontam para um mundo mais global, conectado, onde a competição entre empresas e países por mercados será muito mais intensa.



O Brasil tem um enorme mercado, que tem se fortalecido nos últimos anos. Segundo estudos do CPS/FGV, nossa classe deve passar de 66 milhões de pessoas (38% da população) em 2003 para 118 milhões de pessoas (60% da população) em 2014, o que significa o aumento do poder de compra, consumo e a necessidade de geração de mais empregos e criação de mais negócios.

O microempreendedor individual (MEI) é outro fenômeno representativo dessas mudanças. Em três anos, possibilitou-se a inclusão no mercado formal de mais de três milhões de empreendedores, abrindo um importante caminho para a redução da informalidade e para a atuação efetiva junto a esse público.

Outro referencial importante para a identificação dos desafios estratégicos foi a segmentação dos públicos que podem ser beneficiados pela ação do Sebrae. Buscou-se identificar quantitativa e qualitativamente o público-alvo, para que possamos conhecê-lo melhor e poder oferecer-lhe produtos e serviços que atendam as suas necessidades, agora e no futuro.

O público-alvo está estruturado em três grandes grupos: o de *Pequenos Negócios*, basicamente composto por empresas com CNPJ (MEI, ME e EPP) e produtores rurais; o de *Potenciais Empresários*, que são as pessoas que estão atuando para abrir ou formalizar um negócio, e o de *Potenciais Empreendedores*. São públicos onde o Sebrae atua para desenvolver a cultura do empreendedorismo.

Essa primeira segmentação de público leva em consideração o faturamento anual, fator muito importante para estabelecer as necessidades e possibilidades desses negócios. São utilizadas também outras formas de segmentação, como, por exemplo, setor econômico e nível de maturidade do empreendimento.

Os desafios para o atendimento desses públicos são enormes. Em 31 de outubro de 2013, já havia mais de oito milhões de empresas registradas no Simples Nacional. Segundo a PNAD 2011, são cerca de 4,7 milhões de produtores rurais.

Fazendo uma projeção simples, podemos estimar que em 2022 teremos cerca de 13 milhões de empresas, mais de 60% acima do que existe hoje, disputando mercados em um cenário muito mais globalizado e tecnológico. Sua enorme diversidade torna essa tarefa ainda mais complexa,



O principal desafio estratégico do Sistema

Sebrae é ter pessoas motivadas e com o conhecimento necessário para compreender as necessidades dos empreendedores.

sendo fundamental para a sua realização o envolvimento de outras instituições e do poder público.

O Sebrae, no Direcionamento Estratégico 2022, reafirma a sua missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional e se posiciona como a opção mais fácil e econômica para aquele que já é ou quer ser empresário obter informações e conhecimento para apoiar as suas decisões empresariais.

Isso significa que temos de ser a vanguarda em conhecimento sobre pequenos negócios e construirmos canais de comunicação que levem esse conhecimento aos nossos clientes, onde quer que eles estejam.

Os valores enunciados no Direcionamento sustentam esse posicionamento e se aplicam tanto para o próprio Sebrae, enquanto organização, como para os seus clientes. São eles: compromisso com o resultado, conhecimento, inovação, sustentabilidade, transparência e valorização humana.

A sobrevivência e o sucesso do pequeno negócio dependerá do quanto ele é competitivo, e o principal desafio estratégico do Sebrae é ser a instituição de referência na promoção da competitividade dos pequenos negócios no Brasil. Essa é a forma que temos, como instituição, de contribuir para o desenvolvimento do país.

O Direcionamento Estratégico 2022 estabelece de forma clara os desafios a serem enfrentados para a realização da nossa missão:

- Desenvolver e reter pessoas comprometidas e motivadas, ampliar e fortalecer a rede de fornecedores e de parceiros;



- Ter a melhor infraestrutura tecnológica e de gestão;
- Ser referência em conhecimento sobre e para os Pequenos Negócios;
- Ter os melhores produtos, serviços e canais para o atendimento aos diversos segmentos de clientes; e
- Assegurar a efetividade e transparência na aplicação dos recursos e na comunicação dos resultados.

O alcance desses objetivos dá suporte à nossa atuação frente aos desafios relacionados diretamente com os nossos públicos:

- Ter excelência no atendimento, com foco no resultado para o cliente, ou seja, evoluir o atendimento do Sebrae com produtos e serviços que apoiem o empresário na sua profissionalização e aumentem a competitividade da sua empresa; atuar para que o ambiente seja cada vez mais favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios;
- Contribuir significativamente para o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil.

O Sistema Sebrae vem desenvolvendo diversas ações para alcançar esses objetivos estratégicos. Para citar alguns exemplos, foram implementados e estão em processo permanente de aprimoramento programas e produtos nacionais, alinhados às estratégias de atendimento aos diversos segmentos de público.

Iniciaremos em 2014 a operação da Plataforma Integrada de Atendimento – Platina, e do novo portal de atendimento, que vão alterar substancialmente a forma de relacionamento com os clientes. O Programa de Excelência na Gestão vem contribuindo significativamente para o aumento da eficácia da gestão do Sistema Sebrae.

Dispomos de um conjunto expressivo de informações, baseadas em estudos, pesquisas e relatórios, que orienta a formulação de produtos, auxilia no monitoramento das nossas atividades e na correção de rumos, alimentando um processo virtuoso de aperfeiçoamento da nossa atuação.

Mas, talvez, o principal desafio estratégico do Sistema Sebrae seja o de ter pessoas motivadas e com o conhecimento necessário para compreender as necessidades dos empresários e empreendedores, construir as melhores soluções e garantir que elas estejam disponíveis de forma acessível, econômica e adequada.

A criação da Universidade Corporativa Sebrae, e a partir dela, a construção de uma estratégia corporativa para o desenvolvimento dos colaboradores do Sistema Sebrae em todos os níveis da organização, e com ênfase cada vez maior na gestão do conhecimento, é uma importante resposta a esse desafio.

Uma de suas mais ambiciosas iniciativas, o Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças, criando um ambiente para a construção de conhecimento sobre temas essenciais como inovação, competitividade, empreendedorismo, desenvolvimento territorial e sustentabilidade, possibilitará que experiências exitosas de outros países possam contribuir para tornar os pequenos negócios brasileiros mais competitivos e sustentáveis.



Visão estratégica global

Itália e Brasil: cooperação em busca de competitividade e sustentabilidade dos pequenos negócios

Carlos Alberto dos Santos*

A economia brasileira, utilizando-se de política anticíclica de inspiração keynesiana fundada na ampliação do consumo e em política fiscal expansionista, permitiu o enfrentamento com sucesso da crise econômica global deflagrada a partir de 2008 nos Estados Unidos da América. O mercado interno brasileiro demonstrou sua potencialidade.



Agência Sebrae de Notícias – ASN

Por outro lado, os altos preços das *commodities* agrícolas e minerais sustentaram o valor das exportações brasileiras direcionadas principalmente para a China, país com alta média de crescimento do PIB nos últimos dez anos, fato que permitiu relativa tranquilidade para os gestores de nossas contas externas.

Digna de nota, também, a incorporação da “nova classe média” ao mercado de consumo, que além do significado social, teve papel fundamental no crescimento da demanda agregada, algo em sintonia com a estratégia anticíclica adotada.

Após crescer 5,2% em 2008 e apresentar decréscimo de 0,3% em 2009, a economia brasileira recuperou-se em 2010, com crescimento de 7,5% no PIB.

Expandiu-se o emprego e a inflação manteve-se controlada. Com esse cenário foi possível a redução paulatina da taxa básica de juros. Em 2011 e 2012,

*Diretor-Técnico do Sebrae Nacional

nossa economia cresceu de forma mais modesta (respectivamente 2,7% e 0,9%), mas manteve a pujança do mercado de trabalho, com a participação preponderante dos pequenos negócios. A inflação ainda se manteve dentro da meta estabelecida pelo governo e a taxa básica de juros atingiu o patamar historicamente mais baixo, algo próximo aos 7% ao ano em termos nominais.

Em 2013, porém, o modelo anticíclico pautado no consumo dá mostras de esgotamento, o que alguns analistas já previam no decorrer de 2012. A oferta agregada não é suficiente para atender a demanda agregada. Incentivou-se o consumo, o que é exequível no curto prazo, sem que houvesse correspondente incremento da oferta agregada, algo que não se consegue com a mesma celeridade.

Duas consequências preocupantes afloraram: i) com o descompasso entre demanda agregada e oferta agregada, a economia equilibrar-se pela alta de preços (inflação); ii) pressão sobre as contas externas via crescimento das importações, acelerando-se o processo de redução do saldo da balança comercial, com reflexos negativos em nossas transações correntes com o resto do mundo.

Diante desse quadro, as autoridades monetárias passaram a proceder aumentos paulatinos na taxa básica de juros (atualmente é de 9,5% a.a.), o que resultou no arrefecimento do processo inflacionário.

Em junho de 2013, a inflação acumulada dos últimos 12 meses era de 6,6% (acima do teto da meta estabelecida pelo governo, que é de 6,5%). Em setembro de 2013, a inflação acumulada dos últimos 12 meses caiu para 5,8% (abaixo do teto da meta governamental).

A expectativa do mercado é que o ano feche com 5,8% de inflação. Em contrapartida, a expectativa em relação ao crescimento do PIB é pouco auspiciosa: cerca de 2,5%. Para 2014, a expectativa do mercado é de que o PIB cresça 2,1%.

Consciente de que o modelo anticíclico baseado em consumo mostra sinais de esgotamento, o governo brasileiro se mobiliza para incentivar/dinamizar investimentos públicos e privados, seja em infraestrutura básica, seja em atividades produtivas.



***A expectativa do mercado é de que o PIB cresça
cerca de 2,5%, em 2013, e 2,1%, em 2014.***

Mira-se a reversão das expectativas, criando-se condições para o crescimento sustentável do PIB em níveis compatíveis com as potencialidades da economia brasileira (para o governo algo em torno de 4,5% a.a em termos sustentáveis; para o FMI, cerca de 3,5%), preservando-se a baixa taxa de desemprego vigente no país, que em agosto de 2013 registrou apenas 5,3%, mantendo-se a inflação sob controle e dando continuidade aos bem-sucedidos programas governamentais de transferência de renda, fatores essenciais para a consolidação dos avanços obtidos no processo de inclusão social de milhões de brasileiros.

Porém, a rigor, promover investimentos não é uma tarefa fácil. É verdade que os investimentos públicos dependem fundamentalmente de decisões políticas.

No entanto, o sucesso na alavancagem de investimentos privados passa obrigatoriamente por aperfeiçoamentos na ambiência de negócios. Ambiência que se caracteriza por variáveis não controladas pelas empresas/investidores, tais como fundamentos macroeconômicos, carga tributária, burocracia, infraestrutura básica, arcabouço legal e crédito em quantidade e boas condições, conjunto que impacta diretamente as expectativas de mercado.

Por outro lado, o crescimento sustentável do PIB depende também de avanços em termos microeconômicos. Vale dizer, avanços na ambiência interna das empresas, cuja variável estratégica que se impõe é a inovação permanente em processos, em produtos e em gestão, sem o que é cada vez mais difícil permanecer no mercado, que hoje opera predominantemente com padrões de competição em níveis globais.

Pequenos negócios

Inseridos nesse contexto, os pequenos negócios desempenham papel expressivo no Brasil. Representam cerca de 99% do universo de empresas; participam com aproximadamente 60% dos empregos gerados, contribuem com 40% da massa salarial e com 25% do PIB.



Importante notar que os dois primeiros percentuais não diferem significativamente daqueles vigentes na grande maioria dos países desenvolvidos.

No entanto, no que se refere à participação no PIB, o percentual verificado no Brasil é bem menor. Na Itália, os pequenos negócios representam 99,4% do número total de empresas, participam com 68,5% do emprego e contribuem com 68,5% do PIB; na Alemanha, os percentuais são respectivamente 97%, 39% e 34%; na Holanda, respectivamente 98%, 50% e 41%; na Suécia, respectivamente 99%, 46% e 38%; na França, respectivamente 98%, 45% e 40%.

É razoável admitir que o menor percentual de participação no PIB alcançado pelos pequenos negócios brasileiros denota predominância de atuação com níveis de produtividade abaixo daqueles vigentes em países mais desenvolvidos.

O desafio é, portanto, como conseguir maior participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro? As respostas parecem óbvias: em termos macro, buscando-se melhorias na ambiência de negócios; em termos micro, desenvolvendo-se esforços voltados para o incremento da produtividade dos pequenos negócios. Mas o que é óbvio nem sempre é fácil de ser concretizado.

Registre-se que, no Brasil, esforços continuados têm sido realizados no enfrentamento desse desafio, algo nada singelo. Exige tempo, persistência, comprometimento e competência para a obtenção de resultados expressivos e sustentáveis.

No que concerne à ambiência de negócios, merece destaque especial a promulgação, em 2006, da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que instaurou mecanismos condizentes com o princípio de “tratamento diferenciado”. No âmbito dessa Lei, despontam dispositivos como a implantação de regime tributário simplificado e menos oneroso, o Simples Nacional, sistema que beneficia empresas com faturamento de até R\$ 3,6 milhões por ano, assim como o direcionamento de compras governamentais em condições preferenciais para pequenos negócios.

Em termos mais recentes, outro marco na luta por melhor ambiente para os pequenos negócios foi a criação, em 2013, da Secretaria das Micro e Pequenas Empresas, órgão ligado à Presidência da República, com *status* de ministério,

No Brasil, os pequenos negócios representam

99% das empresas, 60% dos empregos gerados,

40% da massa salarial e 25% do PIB.

que tem por missão atuar como articuladora de ações/políticas voltadas fundamentalmente para o equacionamento de questões tributárias, redução de burocracia e acesso a serviços financeiros, questões que afetam fortemente os pequenos negócios.

Fazer diferente e melhor

Em contrapartida, o grande desafio do pequeno negócio é galgar patamares mais elevados de produtividade para ser competitivo, o que exige permanente atitude inovadora em gestão, processos, produtos e em estratégias de negócio. O propósito deve ser: fazer diferente para fazer melhor. Enfim, o mito foi desfeito: inovação não é algo apenas para grandes empresas.

Consciente do desafio que é ampliar a participação dos pequenos negócios no PIB, o Sebrae, em sua estratégia de atuação, contempla todas essas preocupações. Além de buscar junto ao poder público melhorias na ambiência de negócios, oferece vasto portfólio de serviços e produtos que visam elevar os padrões de competitividade dos pequenos negócios, fazendo-se presente em todo o território nacional, com a missão institucional de *“promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”*.

Para ter sucesso no cumprimento de tal missão, o Sebrae vem atuando em diversas frentes:

- Na articulação com o poder público em busca de melhorias permanentes na ambiência de negócios;
- No atendimento gratuito e subsidiado aos pequenos negócios (indústria, comércio, serviços e agronegócio), mediante oferta de vasto portfólio de

Ocorreu notável redução da taxa de mortalidade dos pequenos negócios no Brasil nos últimos anos.

produtos e serviços nas áreas de gestão, mercado, tecnologia, cultura empreendedora, acesso a serviços financeiros e encadeamento produtivo;

- Em desenvolvimento territorial, valorizando potencialidades locais na assistência aos pequenos negócios, sem perder de vista que a competição, em última instância, se dá em padrões globais;
- Na busca permanente de parcerias em nível local, regional, nacional e internacional para o desenvolvimento de programas e projetos voltados para o melhor desempenho dos pequenos negócios.

Muito já se avançou. Como exemplo, registre-se que, no Brasil, ocorreu notável redução da taxa de mortalidade dos pequenos negócios nos últimos anos. Atualmente, 23% desses empreendimentos fecham suas portas nos primeiros 2 anos de atividades.

Além das melhorias logradas na ambiência de negócios e da intensa ação do Sebrae e de seus parceiros, há que se reconhecer que os baixos índices de desemprego verificados no país contribuíram para a mudança radical do perfil dos pequenos empreendimentos.

Passou-se de uma situação em que a maioria deles se dava por necessidade (alternativa ao desemprego), para outra realidade em que ocorrem motivados por efetivas oportunidades de mercado, o que lhes confere maiores chances de sucesso.

Impactos práticos

Mas é preciso ir além. E para que o Sebrae possa cumprir sua missão institucional a contento, é imperioso envolver seus quadros na busca permanente por novos conhecimentos e experiências. E, sem dúvida, a cooperação internacional já demonstrou ser uma estratégia que gera bons resultados, sempre que se mantenha o equilíbrio entre os interesses e prioridades dos

parceiros envolvidos e que se esteja alerta para as peculiaridades econômicas, sociais, políticas e culturais de seus respectivos países.

Faz sentido, pois, a implementação do Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, fruto de cooperação entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), por intermédio de sua Universidade Corporativa (UCSebrae) e a *Università Cattolica Del Sacro Cuore*, da Itália, por intermédio da *Alta Scuola Impresa e Societa (Altis)*, cujo objetivo é “*capacitar os participantes para analisar e identificar aspectos estratégicos de nível global em pequenos negócios*”.

Embora apresentem realidades diferentes em termos amplos, Brasil e Itália guardam semelhanças quanto à importância dos pequenos negócios em seus tecidos econômico-sociais. Portanto, é justo esperar que os resultados até aqui obtidos com a parceria em foco se ampliem e gerem impactos práticos.



Desafios da inovação no Brasil e na Itália

O Brasil é uma das realidades econômico-financeiras mundiais mais relevantes, e a Itália segue como o segundo país manufatureiro europeu

Giovanni Marseguerra*

“O problema político da humanidade está em conseguir combinar três coisas: a eficiência econômica, a justiça social e a liberdade individual”

(J.M. Keynes, “The Nation and the Athenaeum”, 20 de dezembro de 1926)

Brasil e Itália são dois grandes países que, mesmo sendo muito diferentes no que se refere às dimensões geográficas e à quantidade da população, compartilham uma relação histórica baseada não apenas nos cerca de trinta milhões de brasileiros de origem italiana, mas, sobretudo, pela mesma tradição cultural centrada no respeito e na valorização da pessoa, tanto nas empresas quanto nos processos produtivos.

A pessoa, e não o indivíduo como na cultura anglo-saxônica, está no centro das relações econômicas (mesmo aquelas de mercado).

Trata-se, mesmo do ponto de vista da análise econômica, de um elemento de grande relevância para compreender as efetivas modalidades de funcionamento do sistema de um país.

*Professor titular de economia política na Faculdade de Ciências Políticas e Sociais da Universidade Católica Del Sacro Cuore e diretor da Divisão Welfare Empresarial e Inovação Social de Altis (Alta Scuola Impresa e Società).



***Os pequenos negócios são, em qualquer parte
do mundo, os atores essenciais da produção,
da inovação e da inclusão social.***

Centralidade pessoal

A ênfase na centralidade da pessoa, se por um lado tende a comportar uma maior atenção para a coesão social e um cuidado especial para os problemas sociais, por outro tende a promover e fazer emergir um sistema empresarial baseado no capitalismo pessoal, ou seja, mais na pequena empresa e na valorização do profissionalismo artesanal. Esse último aspecto parece particularmente relevante como estímulo para a ativação de formas de cooperação reforçada entre Brasil e Itália.

Os pequenos negócios são, em qualquer parte do mundo, os atores essenciais da produção, da inovação e da inclusão social.

Brasil e Itália, sob esse perfil, são exemplos paradigmáticos. Na base do modelo de desenvolvimento industrial italiano, por exemplo, existe uma extraordinária e vital capacidade empreendedora, ou seja, uma capacidade de fazer empresa, de criar novas formas de atividades econômicas e fazer nascerem novos empreendedores. Trata-se de um empreendedorismo competente e capaz, baseado nos valores fortes da família e da responsabilidade.

Ao se ater às modalidades empíricas, através das quais essa capacidade empreendedora é concretamente realizada, a característica principal do nosso modelo produtivo é constituída por um sistema manufatureiro forte e radicado no território, composto por uma densa rede de pequenos negócios dotados de um riquíssimo capital humano e entre eles conectadas por uma elevadíssima dose de capital social.

A experiência dos distritos industriais é, nesse sentido, absolutamente paradigmática, visto que a forma distrital clássica, caracterizada por uma original combinação de concorrência e cooperação na qual a proximidade do território entre sistema produtivo e comunidade encontra concretude através da integração horizontal entre empresas, fundada sobre um con-



***A competitividade não pode ser um fim, mas,
sim, um meio para alcançar elevados padrões
de qualidade de vida, maior bem-estar social,
maior ocupação e redução da pobreza.***

junto compartilhado de recursos altamente especializados, representou por diversos decênios, e até hoje representa, uma forma de empreendedorismo de grandíssimo sucesso.

Basta pensar que, apenas para os principais distritos industriais italianos, o primeiro semestre de 2013 foi fechado com um crescimento da exportação de +5,2% com relação ao primeiro semestre de 2012. Se for considerado o ano de julho de 2012 a junho de 2013, a exportação distrital subiu amplamente, além dos níveis de pré-crise.

Por outro lado, para promover um forte crescimento, sustentável e equilibrado, e assim contribuir ao desenvolvimento de um mundo mais justo, torna-se fundamental fornecer um suporte concreto a essas pequenas atividades empreendedoras favorecendo e incentivando as ligações produtivas e de cooperação, o acesso ao crédito, a adoção de apropriados processos de capacitação e de práticas empresariais sustentáveis.

Em outros termos, trata-se de promover e possivelmente acrescentar-lhes a competitividade. Mas o que se entende precisamente com o termo competitividade? Num sentido amplo, a competitividade consiste na capacidade de utilizar de modo eficiente os próprios recursos para criar riqueza.

No âmbito individual da empresa, a mesma é competitiva se consegue fornecer um produto ou um serviço de qualidade superior ou com um custo inferior com relação aos seus concorrentes nacionais e estrangeiros.

Mais difícil é a definição de competitividade do sistema de um país, de uma região ou de um território, porque é necessário fazer referência simultaneamente a elementos de produtividade e de eficiência de um sistema empreendedor imerso agora em um sistema local a ser considerado em



As relações entre empresas, em via de síntese, se revelam um fundamental fator de vantagem competitiva para os sistemas locais de pequenos negócios.

uma pluralidade de dimensões (desde as infraestruturas disponíveis à qualidade dos serviços etc.).

Certamente, a competitividade não pode ser um fim, mas deve ser, sim, um meio para alcançar os mais elevados padrões de qualidade de vida, maior bem-estar social, maior ocupação, redução da pobreza e assim por diante.

A literatura, por outro lado, tende a concordar que é muito difícil elaborar indicadores sintéticos de intensidade de competição e de capacidade de resposta de um território: a dificuldade de medir de modo razoavelmente objetivo e confiável essas duas dimensões para toda a economia de uma área geográfica torna necessário voltar a atenção para a escolha dos indicadores a considerar para medir a “capacidade de vedação” de um sistema territorial.

A competitividade de um território deverá, de toda forma, ser medida baseando-se em uma pluralidade de aspectos, entre os quais se pode incluir: o nível das infraestruturas, a qualidade e a quantidade de mão-de-obra presente, a qualidade e a quantidade dos serviços (reais e financeiros) às empresas, o dinamismo empreendedor e assim sucessivamente.

Após a escolha dos indicadores, devem ser definidos com alguma precisão os limites da área geográfica de referência. Esse objetivo, porém, é dificilmente alcançável porque a competição global converge para uma completa redefinição do território.

Atualmente as empresas precisam se relacionar com aquelas em locais distantes, principalmente como exportadores e fornecedores, e isso torna difícil distinguir quanto da competitividade de um sistema pode ser atribuída a fatores apenas locais.

Mas, qualquer que seja a definição de competitividade que se decida assumir, uma importância particular certamente deve ser atribuída às múltiplas

atividades inovadoras (formais e informais, de processo e de produto, culturais e organizativas etc.) que distinguem as pequenas empresas, no Brasil e na Itália, na América do Sul e na Europa.

Realmente, é conhecido como o reforço da competitividade das empresas se baseia, em grande medida, na sua capacidade de inovar. Todavia, não apenas as atividades inovadoras são múltiplas e entre si muito diferenciadas, mas também a avaliação da capacidade inovadora de um país é uma questão muito complexa, seja do ponto de vista teórico ou do empírico.

O sistema produtivo italiano, por exemplo, tem tido, desde o pós-guerra até hoje, uma evolução marcada por um modelo inovador, que pode ser denominado “sem pesquisa”, caracterizado por um nível de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) constantemente modesto e de qualquer maneira sistematicamente inferior àquele dos outros países industrializados, nossos competidores.

Isso, todavia, não impediu que a Itália produzisse inovação de modo consistente, gerando, no geral, um processo de desenvolvimento de alguma forma único e extraordinário.

O ponto é que, quando são examinados os processos inovadores, não é suficiente limitar-se a considerar apenas as invenções decorrentes das atividades de P&D. Na verdade, existem muitos modos de inovar: basta pensar na introdução de novas estratégias organizacionais ou de novas formas de comercialização, nas melhorias dos procedimentos de produção, na exploração de novos mercados etc.

Todas essas inovações nem sempre requerem grandes investimentos, pois muitas vezes derivam simplesmente de formas de aprendizagem informal que se realizam por meio da troca de informações e conhecimentos que acontecem em âmbito operacional.

Capital social

Trata-se, portanto, de inovação que nasce e se desenvolve a partir do capital social, porque se pode conseguir apenas se, a partir de um elevado capital humano com fortes doses de empreendedorismo em todos os níveis,

sobreviverem relações de confiança e hábitos de cooperação que foram sedimentados ao longo do tempo.

Desse modo, a cooperação promove a capacidade de competir: nos distritos industriais italianos, por exemplo, as empresas cooperam na fase pré-competitiva, mas isso não impede que, posteriormente possam competir agressivamente.

Todo processo inovador, portanto, tem como ponto de partida necessário e essencial a riqueza e a variedade de capital humano disponível que se configura sempre mais como o elemento chave de toda análise de competitividade.

A esse respeito, é significativo reler uma passagem da *Encíclica Centesimus Annus* que, há mais de vinte anos de sua elaboração, demonstra sempre uma singular atualidade e relevância: “Realmente, o principal recurso do homem junto com a terra é o próprio homem. É a sua inteligência que faz descobrir as potencialidades produtivas da terra e as múltiplas modalidades com as quais as necessidades humanas podem ser satisfeitas” (Centesimus Annus, n.32).

Enquanto nos sistemas industriais baseados na grande empresa o processo inovador se desenvolve a partir de atividades formalizadas como a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ou a aquisição de licenças/patentes, no caso dos sistemas de pequenos negócios a inovação tende a ter uma natureza mais especificamente informal.

Numerosas pesquisas, por exemplo, baseadas na realidade italiana, mas também em distritos industriais localizados em outros países, têm destacado a especificidade da noção de inovação nessas realidades produtivas.

Nesses contextos, a inovação e, mais em geral, a mudança tecnológica e organizacional, nascem da interação entre componentes tácitos e codificados do conhecimento e das competências, da dotação de capital social e relacional, da interação entre as diversas instituições (governos regionais, universidades e centros de pesquisa etc.) e organizações intermediárias (organizações empresariais, sindicatos etc.) que operam dentro dos sistemas regionais/locais de inovação.

Esses diversos elementos, favorecidos pela proximidade espacial das empresas e pelo compartilhamento com a população local de um sistema “comum” de valores sociais, culturais e políticos, incidem significativamente, não somente no processo inovador, mas também na tipologia de relações que se formam entre as diversas empresas.

Não é por acaso que, nos últimos anos, um fecundo filão de análise tenha mostrado como os distritos industriais se tornam os “locais” em que se desenvolve uma forte rede de relações entre empresas fundadas em ligações proprietárias (os grupos de empresas) ou em relações de longo período.

As relações entre empresas, via de regra, se revelam como fator de vantagem competitiva fundamental para os sistemas locais de pequenos negócios.

Relevância mundial

O Brasil representa, atualmente e, sobretudo, em projeção futura, uma das realidades econômico-financeiras mais relevantes em âmbito mundial, tanto em termos de potencialidade de mercado interno quanto de atração de investimentos estrangeiros.

A Itália, por outro lado, com as notáveis excelências do *made in Italy*, continua a ser o segundo mais relevante país manufatureiro europeu, capaz de conseguir, mesmo em período de profunda crise, extraordinários resultados em termos de exportação e de abertura de novos mercados.

Por um lado, as empresas italianas vêem o Brasil com grande interesse devido às elevadas taxas de crescimento e às potencialidades existentes em uma pluralidade de setores estratégicos, com o crescimento da renda e da projeção internacional; por outro, também o Brasil volta sua atenção às áreas de excelência italianas e à contribuição decisiva que a Itália pode dar ao crescimento e ao desenvolvimento econômico do país, em termos de tecnologia, inovação e capacitação.

Nesse contexto, se insere a recente parceria entre Sebrae e Altis, que pretende, entre outras coisas, sistematizar as competências específicas das duas instituições para compreender melhor e promover de modo mais eficaz os processos que geram inovação nos pequenos negócios, a partir da obser-

vação de como os acordos de cooperação entre empresas permitem hoje alcançar significativos objetivos, quantitativos e qualitativos, que possam levar desde a constituição de um *network* de empresas (sujeitos empreendedores autônomos, mas capazes de agir de modo coeso e cooperativo) ao nascimento de uma agregação territorial de empresas (sujeitos pertencentes ao mesmo setor produtivo e operantes com o suporte de instituições públicas) e até ao desenvolvimento de um território (com ação coletiva de empresas e de instituições públicas e privadas focalizadas em uma específica área geográfica).

Esses importantes resultados podem ser alcançados, por um lado, pela longa experiência do Sebrae na elaboração de planos de desenvolvimento estratégico de sistemas produtivos locais e, por outro, pela internacionalmente reconhecida capacidade e competência da Altis em contribuir para a competitividade e o desenvolvimento dos distritos industriais.

O objetivo é favorecer a introdução de boas práticas de inovação nos pequenos negócios, e de promover estratégias e políticas de agregação e cooperação produtiva para aumentar a competitividade do tecido produtivo.

A recente experiência dos sistemas brasileiros locais de produção mostra, por exemplo, de modo inequívoco, como esse tecido socioprodutivo é particularmente adequado à idealização de políticas institucionais convergentes capazes de gerar sinergias e produzir extensos benefícios para a pequena empresa.

Torna-se necessário concretizar um projeto de amplo impacto, caracterizado por uma orientação global e local que considere os âmbitos interregional e internacional. Atualmente, o mundo todo é espaço de referência para a realização de ações, porém é no território que se deve extrair a capacidade de imaginar e idealizar o futuro, valorizando tradições e culturas locais, num contexto que deve ser internacional.

Bibliografia

MARSEGUERRA, G., 2012 “Capitale sociale, innovazione e sviluppo: problemi e prospettive”, in Antonelli G., Maggioni M.A., Pegoretti G., Pellizzari F., Scazzieri R. e Zoboli R. (a cura di), **Economia come scienza sociale: teoria,**

istituzioni, storia. Studi in onore di Alberto Quadrio Curzio, Bolonha, Il Mulino, 2012.

MARSEGUERRA, G., 2011 “Tra profit e non profit: una ibridazione dei comportamenti per la civilizzazione dell’economia” (con M. Pedrini), in **“Ripensare lo sviluppo - Sfide e prospettive dalla Caritas in Veritate”**, a cura di S. Beretta, E. Botto e F. Citterio, Vita e Pensiero, 2011.

MARSEGUERRA, G., 2009 “La sussidiarietà per la competitività delle piccole e medie imprese”, in **“Sussidiarietà e... piccole e medie imprese”**, Rapporto sulla Sussidiarietà, Mondadori Università, Milão, pp. 151-158.



Parte 3

DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA O EMPREENDEDORISMO

PROFESSORES DA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE MILÃO
APROFUNDAM DISCUSSÃO DE
CONCEITOS FUNDAMENTAIS
AOS EMPREENDEDORES, COMO
COOPERAÇÃO, SUSTENTABILIDADE,
AÇÃO EM TERRITÓRIOS E INOVAÇÃO.



Empreendedorismo promove o desenvolvimento

Mudança estrutural na economia mundial aponta para a importância de alavancar o espírito e a capacidade empresarial das pessoas

Fabio Antoldi *

O objetivo deste trabalho é analisar os desafios que se apresentam no âmbito micro e macro para promover e sustentar, ao longo do tempo, um empreendedorismo que possa realmente ser motor de desenvolvimento. Há um forte nexó entre a atividade empresarial e o desenvolvimento de um país, em termos de crescimento econômico, competitividade e bem estar social.

Os vários países no mundo apresentam dinâmicas empresariais diversificadas, que dependem, sim, da estrutura e da dinâmica da economia, mas, também, da cultura e de outros fatores relacionados com o contexto em que atuam. A descrição do que é empreendedorismo, por meio de recentes estudos internacionais, é seguida por uma leitura dinâmica sobre como o empreendedorismo se apresenta hoje na Itália, na Europa, no Brasil e em outros países.

Não existe uma definição única e unívoca que possa definir o significado da palavra “empreendedorismo” (*entrepreneurship*), sendo bastante vasto o campo semântico deste termo e significativamente diferentes os âmbitos em que o mesmo encontra aplicação. Por estes motivos, os estudos sobre empreendedorismo têm uma natureza multidisciplinar, devendo os

* Professor associado de Business Strategy; Diretor da divisão PMI e Clusters Produtivos de Altis; Codiretor do Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale (Cersi) Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Itália.

Empresário é aquele que se coloca sempre na fronteira da inovação e, assim fazendo, produz riqueza para si e desenvolvimento econômico para a empresa.

mesmos incluir disciplinas como gerenciamento empresarial, psicologia e sociologia.

De modo geral, as inúmeras tentativas de delimitar o senso profundo deste termo parecem gravitar essencialmente em torno de três grupos conceituais recorrentes: *criatividade* (gerar novas ideias), *inovação* (aplicar essas novas ideias na vida cotidiana) e *organização de processos econômicos*, visando traduzir a inovação em produtos capazes de satisfazer as necessidades de alguém, isto é, *fundar e/ou dirigir uma empresa* (Bjerke 2007).

A palavra inovação é talvez a que mais sintetize a atitude empreendedora. O termo não deve, porém, ser interpretado somente como inovação tecnológica. Inovação significa também introduzir novos produtos nos mercados, desenvolver e adotar novos métodos de produção, identificar novos mercados para os quais direcionar os produtos, criar novas formas de organização que outras empresas ainda não tenham imaginado e que possam gerar vantagem em termos de eficiência ou de qualidade superior em relação aos concorrentes.

Segundo o célebre economista Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), empresário é aquele que se coloca sempre na fronteira da inovação e, assim fazendo, produz riqueza para si e desenvolvimento econômico para a empresa. A função do empresário é combinar vários fatores de produção de modo inovador para agregar valor ao cliente, com a esperança de que este valor exceda os custos dos fatores empregados e, conseqüentemente, produza resultados superiores também para si mesmo.

A motivação para empreender, porém, segundo Schumpeter, não é somente material, mas também psicológica e social: quem funda uma empresa para realizar algo inovador é motivado pelo sonho e pelo desejo de construir algo novo com suas próprias mãos, pelo “prazer de criar”, pelo impulso de lutar com todas as suas forças para afirmar suas ideias inovadoras (Schumpeter 1934).

O empreendedorismo coloca-se, assim, no centro do mecanismo de desenvolvimento dos territórios e dos sistemas econômicos nacionais. Os empreendedores, quando são inovadores e visionários, têm a tarefa de combinar novas ideias e conhecimentos para encontrar possíveis soluções à demanda de bens e serviços por parte do mercado. Seu papel é elaborar novos projetos empresariais ou desenvolver as empresas existentes, de modo que, alavancando o capital próprio e de terceiros, sejam feitos os investimentos apropriados que visam organizar o trabalho necessário para administrar, de maneira economicamente conveniente, a produção.

Se bem conduzido, o processo empresarial produz valor no território. Este valor é sucessivamente redistribuído entre todos os *stakeholders* sob a forma de remunerações aos portadores de direito e prestadores de serviço, satisfação dos clientes, retornos para a comunidade local como um todo, mediante arrecadação de tributos, melhoria de infraestruturas etc. Como o próprio Schumpeter salientava, o ciclo inovador desencadeado pelo empreendedorismo ativa os processos de expansão e crescimento da economia. E o desenvolvimento econômico é um elemento relevante do desenvolvimento integral de pessoas e de povos.

Portanto, o conceito de empreendedorismo apresenta-se estreitamente ligado à atividade empresarial, à fundação e direção da empresa por parte de uma ou diversas pessoas. Na linguagem comum, o termo é associado à ação empresarial em si (processo empresarial), nos vários estágios evolutivos da empresa, bem como ao agente que realiza determinada ação (o empreendedor) e às suas específicas atitudes e comportamentos. Portanto, a natureza do empreendedorismo pode ser estimada segundo três perspectivas, distintas mas interligadas:

- A)** Empreendedorismo como conjunto de características que descrevem o perfil do empreendedor;
- B)** Empreendedorismo como processo de abertura de novo empreendimento;
- C)** Empreendedorismo como processo que orienta o desenvolvimento do empreendimento no tempo.

Perfil empreendedor

Dirigir uma empresa requer do empreendedor capacidades e determinação que, em parte, surgem com o tempo e se consolidam com a experiência e, em parte, são inatas. Por isso, nem todos têm a propensão natural de se tornarem empreendedores.

Um modo empírico para explicar o que significa empreendedorismo pode ser a análise da personalidade dos empreendedores, buscando descrever os aspectos que distinguem quem possui espírito empreendedor. Por isso, é importante destacar as características peculiares da personalidade dos empreendedores, levando em conta que, mesmo apresentando elementos comuns frequentes, na verdade os mesmos não constituem de modo algum um grupo homogêneo de pessoas, existindo diversas tipologias de pequenos empreendedores. Todavia, exatamente como acontece com outras profissões ou classes de pessoas que desempenham determinadas funções na sociedade, podemos notar nos empreendedores, também, características recorrentes associadas ao papel que desempenham.

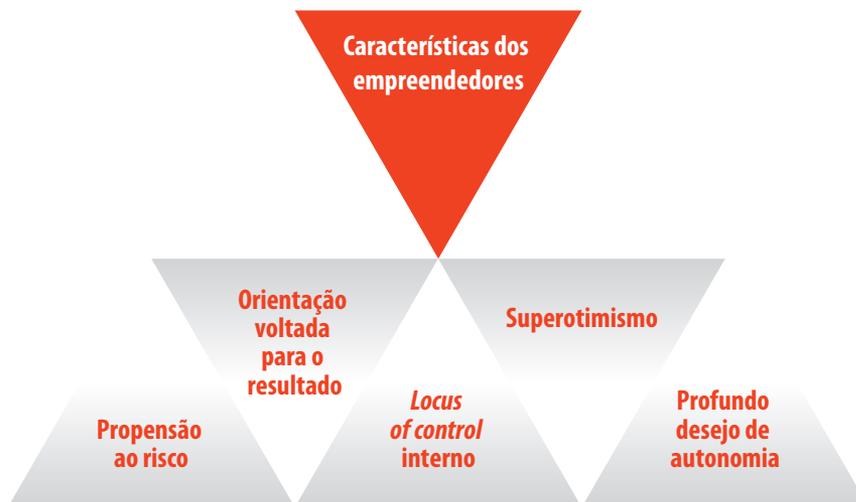
Estudos de matriz psicológica e organizacional sobre o empreendedorismo identificaram as características individuais mais recorrentes dos empreendedores (Delmar, 2006; Bjerke, 2007):

- 1. Propensão ao risco**, que se manifesta numa tolerância superior à média em relação às situações de ambiguidade e de incerteza, levando o empreendedor a considerar-se vencedor em relação ao mundo externo, pois sente elevada segurança em si mesmo;
- 2. Orientação voltada para o resultado**, a necessidade premente de conseguir o que se deseja e de lutar para alcançar um resultado; é uma condição que torna os empreendedores aptos a criar uma nova atividade, porque preferem situações caracterizadas por responsabilidades individuais, risco moderado, conhecimento direto e imediato dos resultados das próprias decisões, possibilidade de antecipar e planejar, de alguma forma, o futuro com as escolhas feitas hoje;
- 3. Ter o locus of control interno**, isto é, uma extrema segurança pessoal de que o futuro depende sobretudo da sua determinação e das suas capacidades, e não do destino ou das decisões tomadas por outros;

O comportamento empresarial pode ser visto como a consequência de uma interação especial e virtuosa entre a pessoa e o contexto no qual tem lugar a sua formação e a sua socialização.

- 4. O superotimismo:** os empreendedores normalmente têm uma grande expectativa de sucesso em relação ao seu negócio e tendencialmente consideram as próprias possibilidades de sucesso como maiores do que as dos outros;
- 5. Um profundo desejo de autonomia:** quem é empreendedor geralmente sente uma elevada necessidade de autonomia, de poder decidir diretamente e agir sem esperar os outros; isto porque ele dá mais valor à liberdade e ao individualismo do que outras pessoas (inclusive gerentes).

São características que emergem nas pesquisas que visam a descrever as diferenças entre as pessoas com orientação para criar empresas e o restante da população.



Motivações empresariais

Entre as mais recentes pesquisas desse tipo, a que foi realizada em 2010 pela Comissão Europeia sobre a população adulta dos 27 países europeus, evidenciou que os cidadãos europeus com experiências empresariais, se comparados aos não europeus, são marcadamente mais propensos a não temer dificuldades, considerando-se pessoas criativas e com muitas ideias, dispostas a correr riscos e a enfrentar desafios (*European Commission* 2010).

Essa mesma pesquisa mostrou que a escolha pela atuação como empreendedor é impulsionada por motivações diferentes daquelas presentes nas pessoas que aspiram um emprego assalariado: quem se orienta para o empreendedorismo tem como objetivos principais: a independência, autonomia para escolher o local de trabalho e o tempo de dedicação ao mesmo, níveis de renda superiores. Além disso, é impulsionado pelo desejo de realizar uma oportunidade vislumbrada.

De outra forma, os objetivos que impulsionam quem aspira a um emprego assalariado são: a regularidade do salário, a estabilidade no emprego, a definição das horas de trabalho, os benefícios de saúde e previdência. Posturas e comportamentos que foram parcialmente modificados pela recente crise econômica, que reduziu drasticamente as certezas do passado associadas ao trabalho assalariado sem, porém, levar um número maior de cidadãos europeus a considerar a hipótese de se tornarem empreendedores, pelo menos para enfrentar as necessidades atuais (*European Commission* 2012).

As cinco características supracitadas nem sempre são simultâneas e intensamente presentes nos empreendedores, mas geralmente, contribuem para revelar de maneira clara a personalidade típica de quem cria e dirige uma





Ter uma boa ideia empresarial não é suficiente. É preciso saber também elaborar um projeto e constituir empresas que tenham a chance de permanecer no mercado.

empresa. Elas podem ser facilmente encontradas nos empreendedores fundadores de empresas, mas nem sempre são verificadas nos empreendedores de segunda, terceira ou sucessiva geração.

No entanto, possuir essas características não leva tais pessoas automaticamente a se tornarem empreendedores. Segundo a abordagem cognitiva no estudo do empreendedorismo, as pessoas ativam todo o seu potencial empresarial quando, além de serem portadoras naturais dessas habilidades específicas, encontram, em suas vidas, oportunidades de negócios e contam, em seu ambiente, com um suporte social que as motive a se tornarem empreendedores (Delmar 2006; Gustafsson 2006).

Em síntese, o comportamento empresarial de uma pessoa pode ser visto como a consequência de uma interação especial e virtuosa entre *a pessoa e o contexto* no qual tem lugar a sua formação e a sua socialização e onde, neste caso, nasce a oportunidade de negócio que o incita definitivamente a criar uma nova empresa ou a assumir uma responsabilidade, se ela já existir.

No mecanismo que pode ativar o potencial para o empreendedorismo, é decisivo, por exemplo, o papel dos pais no encorajamento do espírito de iniciativa dos filhos (desde a tenra idade), no sentido de cultivar as características empresariais dos filhos e de apoiá-los em sua eventual decisão de abrir uma empresa própria. É uma condição que traz consequências importantes nos casos de famílias empresariais, nas quais a análise e a promoção das capacidades empresariais dos filhos requerem por parte dos pais consciência e atenção em relação a essa questão.

A escola, a universidade e outras ações de capacitação também podem contribuir significativamente para ativar o espírito empresarial dos jovens. Por





exemplo, criando oportunidades para que os estudantes possam trabalhar em torno de uma ideia empresarial, preparando laboratórios de criatividade, organizando competições entre *business plans*, promovendo encontros com empreendedores que narrem sua experiência; de modo geral, premiando o espírito empreendedor, oferecendo reconhecimentos sociais ou verdadeiros incentivos para a formação de novas empresas (por exemplo, por meio de financiamentos *ad hoc* ou acesso facilitado a incubadoras ou aceleradoras de empresas, ou, ainda, com a promoção *spin-off* universitários por parte de jovens pesquisadores).

Em outras palavras, um correto contexto social pode reforçar a inteligência básica da pessoa, as possibilidades que surgem do ambiente podem produzir uma experiência concreta de *startup* empresarial e esta última, se tiver sucesso, acaba reforçando o conjunto de habilidades iniciais do indivíduo, fortalecendo suas capacidades e motivações empresariais.

Tornar-se empresário é um processo gradual, que começa focalizando a atenção em torno de uma ideia, a *business idea*, que vai evoluindo mais ou menos rapidamente, até se transformar numa organização empresarial.

Em geral, tudo isso não acontece por acaso (mesmo se, por vezes, a sorte possa ter um papel significativo), mas progressivamente, com pequenas e grandes escolhas sucessivas que, ao final, devem ser racionalizadas e sistematizadas: escolhas voltadas ao mercado, ao produto ou serviço que se pretende oferecer e escolhas organizacionais, relativas ao modelo e à estrutura que se pretende dar à empresa.

O processo para a formação de uma empresa (*startup*) inclui, na realidade, dois subprocessos ligados entre si: um processo de “descoberta” (*discovery*) e um processo de “exploração” (*exploitation*) da ideia empresarial (Shane e Venkataram 2000; Davidsson 2006).

O processo de descoberta é aquele em que o empresário elabora novas ideias que dão suporte a um possível projeto empresarial, por meio da identificação (proativa, reativa ou fortuita) de uma oportunidade de negócio. Requer habilidade criativa, abertura de horizontes, visão e capacidade de criar relações entre estímulos, intuições e informações. É um processo que, no cenário local, pode ser sustentado por políticas ativas específicas, por exemplo, no âmbito da formação e pesquisa, motivando as pessoas a correrem riscos, por meio da oferta de incentivos e oportunidades de conexão em rede (*networking*).

Porém, ter uma (boa) ideia empresarial não é suficiente. É preciso saber também elaborar um projeto e constituir empresas que tenham a chance de permanecer no mercado. O processo de “exploração” é justamente aquele em que o empresário tenta eficientemente agregar valor econômico e apropriar-se do potencial da nova ideia empresarial, criando a empresa, adquirindo recursos (tangíveis, intangíveis, humanos) necessários para a produção, organizando recursos e competências, trabalhando ativamente para interceptar e capturar a demanda do mercado.

A difusão relativamente elevada das atividades empresariais desse tipo num país (chamada *early stage* porque se refere ao estágio inicial de abertura de um novo empreendimento) oferece uma medida do grau do dinamismo econômico da nação.

Pesquisa GEM

A partir de 1999, uma pesquisa internacional, patrocinada por Babson College (EUA), Universidad del Desarrollo (Chile), Universiti Tun Abdul Razak (Malásia) e London Business School (Grã-Bretanha), começou a monitorar o grau de empreendedorismo *early stage* em diferentes países do mundo. Denominada Global Entrepreneurship Monitor (GEM), constituiu-se como um observatório que, em 2012, analisou o empreendedorismo em 69 países diferentes, por meio de entrevistas realizadas com grupos representativos da população adulta na faixa etária entre 18 e 64 anos.

Cada ano, por meio de um questionário padronizado, utilizado nos vários países envolvidos, a pesquisa mede e analisa: a atitude empreendedora; a percepção que a população tem sobre a existência de oportunidades de

negócios e as suas capacidades empreendedoras; o medo (maior ou menor) do fracasso; as intenções, nos adultos, de se tornarem empreendedores; a tipologia de empreendedor ou os potenciais existentes no país (de acordo com as motivações, o gênero, a idade); as expectativas (altas ou baixas) de crescimento de novos empreendimentos nos próximos cinco anos e a contribuição dos imigrantes ao empreendedorismo local. Enfim, é calculado, em cada país, um índice sintético, denominado Taxa Total de Atividade Empreendedora (TEA), utilizado como indicador do ativismo empresarial.

O Brasil, bem como a Itália, participa da pesquisa desde 1999 com um trabalho realizado pelo IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade), Sebrae, Fundação Getúlio Vargas e outros parceiros nacionais. Para a última edição publicada (GEM Brasil 2011), foram realizadas 2 mil entrevistas com cidadãos brasileiros e foram entrevistados 36 especialistas nacionais em empreendedorismo.

A Tabela 1 mostra um resumo dos resultados do Relatório GEM 2012, em particular os níveis de percepção de oportunidades de negócios em alguns países, a identificação das competências empresariais disponíveis, o medo do fracasso daqueles que vislumbram uma oportunidade, a vocação empreendedora (expressa em % na população adulta) e alguns índices que mostram a aceitação do empreendedorismo, como boa carreira profissional, o reconhecimento no país do status do empreendedor e o nível médio de atenção reservada à figura do empreendedor por parte da mídia no cenário doméstico.

Comparando a média das respostas dadas pelos países impulsionados pela inovação (que têm economias avançadas) com a média das respostas dos países impulsionados pela eficiência (com economias de desenvolvimento mais recente e acelerado) e com a média dos países impulsionados por fatores (com economias mais pobres), nota-se claramente um variado nível estrutural de empreendedorismo.

A propensão para a abertura de novos empreendimentos está tendencialmente ligada, ao desenvolvimento econômico: quanto mais avançado o país, menor a tendência por parte da população de criar novas empresas. Portanto, vislumbrar oportunidades concretas para a abertura de empreendimentos no próprio país é sinal de uma economia significativamente orientada ao crescimento, o que é típico, sobretudo, das economias que ainda se encontram em fase de desenvolvimento.

Já os países impulsionados pela inovação (com economias já avançadas) tendem a oferecer menores oportunidades para a abertura de novos empreendimentos ou, pelo menos, a população sente-se menos induzida a tentar criá-las. O mesmo acontece em relação à convicção que se tem de possuir as capacidades necessárias para abrir um empreendimento: nas economias desenvolvidas, a criação de empresa é considerada pelas pessoas uma tarefa relativamente difícil e desafiadora, que não está ao alcance de todos. Ao contrário, o medo do fracasso cresce gradualmente ao passar para situações econômicas mais evoluídas.

E, assim, em média, a intenção empreendedora é sempre estruturalmente maior nas economias impulsionadas por fatores primários (48%), diminuindo nas economias impulsionadas pela eficiência (26%), e é ainda menor nas economias impulsionadas pela inovação (11%).

A imagem positiva do empreendedorismo indica um suporte social importante para os potenciais empreendedores e é, portanto, indicador de um contexto favorável.

Vale ressaltar que no Brasil tem-se claramente uma ótima consideração em relação à ideia de ser empreendedor: 89, índice mais elevado entre todos os países impulsionados pela eficiência.

De modo geral, a percepção em relação ao empreendedor é excepcionalmente positiva. Na verdade, quase todos os valores do Brasil encontram-se acima da média dos países com economia impulsionada pela eficiência. Os outros países BRICS (China, Rússia, África do Sul - a Índia, infelizmente, não participou da pesquisa) apresentam, por outro lado, dados mais próximos do perfil de países impulsionados pela inovação.

A Figura 1 mostra a TEA nos países analisados no Relatório 2012, classificados de acordo com o estágio evolutivo de suas economias: países impulsionados por fatores primários, países impulsionados pela busca de eficiência e países impulsionados pela inovação. Os valores estão expressos em percentuais da população adulta ativamente envolvida na criação de uma empresa (*nascent*) ou empresa constituída há no máximo três anos e meio (*new*).

A Figura 1 divide novamente os países em três grupos, de acordo com o estágio evolutivo de suas economias. Também neste caso, emergem evidências estruturais: os países com um PIB per capita mais alto (grupo à direita) mostram um empreendedorismo mais “maduro”, conotado pela baixa taxa de TEA. Os outros indicadores listados na Tabela 2 mostram também que nos países “*innovation driven*” existe uma taxa inferior de empreendedores que administram empresas com mais de 3,5 anos de vida (índice de empresas *estabelecidas*), uma baixa porcentagem de pessoas que se tornaram novos empreendedores *impulsionados pelas necessidades* e uma alta taxa de pessoas que se tornaram empreendedores *impulsionados pela melhoria*, isto é, visando perseguir oportunidades de melhoria em relação ao trabalho anterior.

Observe-se o caso da Itália, que, apesar de contar com a presença de 4,4 milhões de empresas (para uma população total de 60 milhões de habitantes), apresenta uma TEA de somente 4% - 2% de empresas *nascentes* e 2% de empresas *novas* – com mais 3% da população envolvida em empresas estabelecidas. Por outro lado, aparece bem mais elevada a taxa TEA nos EUA (13%), caracterizada por uma significativa presença de empresas nascentes (9%) e com 59% das empresas abertas impulsionadas pela melhoria. Deve-se notar também como, nos países impulsionados pela inovação, os valores TEA e de empresas estabelecidas tendencialmente se aproximam.

Tabela 1:
O potencial do empreendedorismo nos países: percepções, atitudes e intenções

País	Oportunidades percebidas	Capacidades percebidas	Medo de fracassos*	Intenções empresariais**	Empreendedorismo como uma boa escolha de carreira	Alto status do sucesso empresarial	Interesse da mídia sobre o empreendedorismo
Inovação							
Áustria	49	50	36	9	46	76	-
Bélgica	33	37	41	9	62	57	54
Dinamarca	44	31	39	7	-	-	-
Finlândia	55	34	37	8	45	83	68
França	38	36	43	17	65	77	41
Alemanha	36	37	42	6	49	76	49
Grécia	13	50	61	10	64	68	33
Irlanda	26	45	35	5	45	81	61
Israel	31	29	47	13	59	72	47
Itália	20	30	58	11	67	70	51
Japão	6	9	53	2	30	55	53
Coreia do Sul	13	27	43	13	59	70	68
Holanda	34	42	30	9	79	65	58
Noruega	64	34	39	5	50	80	59
Portugal	16	47	42	14	-	-	-
Singapura	23	27	42	16	50	63	77
Eslováquia	18	50	38	12	50	74	59
Eslovênia	20	51	27	13	53	71	51
Espanha	14	50	42	11	64	64	47
Suécia	66	37	33	11	-	-	-
Suíça	36	37	32	7	44	63	57
Taiwan	39	26	38	25	70	63	83
Reino Unido	33	47	36	10	50	77	47
Estados Unidos	43	56	32	13	-	-	-
Média (não ponderada)	31	36	39	10	53	68	56

(GEM 2012)

* Medo de fracasso avaliado nas oportunidades vistas

** Intenções avaliadas entre a população não empreendedora

+ Essas questões eram opcionais e, portanto, não incluídas nas economias

Tabela 2:
O TEA (Taxa Total de Atividade Empreendedora) em estágio inicial em diferentes países

País	Oportunidades percebidas	Capacidades percebidas	Medo de fracassos*	Intenções empresariais**	Empreendedorismo como uma boa escolha de carreira	Alto status do sucesso empresarial	Interesse da mídia sobre o empreendedorismo
Eficiência							
Argentina	50	63	27	29	74	67	63
Barbados	47	70	17	23	-	-	-
Bósnia e Herzegovina	20	49	27	22	81	72	39
Brasil	52	54	31	36	89	86	86
Chile	65	60	28	43	70	68	66
China	32	38	36	20	72	76	80
Colômbia	72	57	32	57	89	75	69
Costa Rica	47	63	35	33	72	72	79
Croácia	17	44	36	19	64	42	40
Equador	59	72	33	51	88	84	79
El Salvador	43	59	42	40	73	72	62
Estônia	45	43	34	16	55	63	41
Hungria	11	40	34	13	41	74	29
Letônia	33	44	37	22	60	53	53
Litânia	30	40	36	18	63	53	37
Macedônia	31	55	39	28	70	67	64
Malásia	36	31	36	13	46	51	62
México	45	62	26	18	56	54	38
Nâmbia	75	74	35	45	73	76	82
Panamá	38	43	17	12	-	-	-
Peru	57	65	30	45	77	73	76
Polônia	20	54	43	22	68	57	56
Romênia	37	38	41	27	71	74	55
Rússia	20	24	47	2	60	63	45
África do Sul	35	39	31	12	74	74	73
Tailândia	45	46	50	19	76	79	84
Trinidade e Tobago	59	76	17	37	78	76	64
Tunísia	33	62	15	22	88	94	48
Turquia	40	49	30	15	67	76	57
Uruguai	51	58	27	20	61	59	51
Média (não ponderada)	41	52	32	26	70	69	60

(GEM 2012)

* Medo de fracasso avaliado nas oportunidades vistas

** Intenções avaliadas entre a população não empreendedora

+ Essas questões eram opcionais e, portanto, não incluídas nas economias

Empreendedorismo brasileiro

No Brasil, o empreendedorismo é bastante difundido, sendo uma opção muito considerada pela população: de acordo com o relatório GEM, em 2012, 27 milhões de brasileiros adultos (18-64 anos), isto é, um em cada quatro, estão envolvidos em novas atividades empreendedoras. Todavia, a taxa TEA do Brasil (15%), apesar de alta, é inferior àquela de muitos países da América Latina, entre os quais Chile (23%), Argentina (19%), Colômbia (20%) e Peru (20%). Além disso, mostra-se consideravelmente alterada nos últimos dez anos (Tabela 3).

Todos os indicadores do Brasil, ao longo de três anos, passaram a apontar um empreendedorismo um pouco menos “viva” e um pouco menos impulsionado pela necessidade de aumentar a quota de empresas consolidadas. Parece ser a confirmação de uma mudança estrutural, que mostra o Brasil orientado a trajetórias que levam alguns países “impulsionados pela eficiência” a se aproximarem cada vez mais daqueles “impulsionados pela inovação”. Não deve surpreender a diminuição da TEA, mesmo se pequena, porque a taxa TEA tende a ser alta sobretudo quando é alto o empreendedorismo por necessidade. Será este um sinal de uma economia em transição?

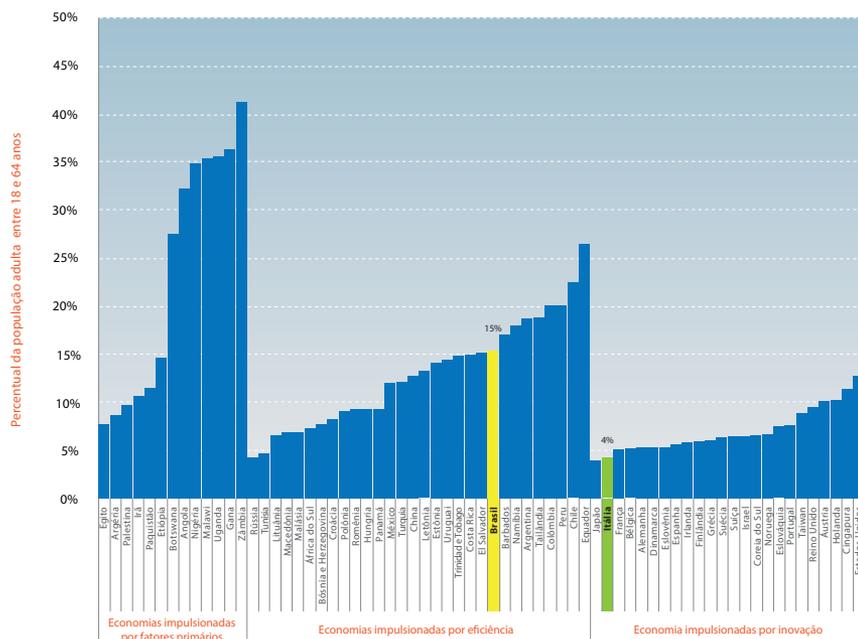
O desenvolvimento da taxa de empreendedorismo na população adulta é uma das políticas consideradas como solução possível para sair da crise que começou em 2008. A União Europeia aposta muito na promoção do espírito empreendedor de seus cidadãos para recuperar parte dos postos de trabalho perdidos nos últimos anos. Por isso, a Comissão Europeia está monitorando, por meio de pesquisas específicas, a evolução da atitude empreendedora em seus 27 países membros (Comissão Europeia 2010 e 2012) e está apoiando políticas a favor de empresas em fase de *startup*.

O empreendedor é o grande ator em toda a configuração estratégica e organizacional da pequena empresa. Isso vale sobretudo nas fases iniciais da história da empresa, mas é uma tendência que acompanha de modo constante a evolução do empreendimento, ainda que com diversificada intensidade de geração para geração. De fato, o empreendedor é o motor da inovação e o líder indiscutível, por vezes carismático, da estrutura organizacional.

A liderança empresarial caracteriza-se pelas capacidades de análise e de decisão, muitas vezes informais, intuitivas e rápidas, que se nutrem da dedi-

ção absoluta ao trabalho do empreendedor e, frequentemente, de um conhecimento profundo do setor em que opera, reforçado pelo fato de que as atividades empresariais permanecem focalizadas em uma ou em poucas atividades, em relação às quais é possível exercer um controle direto. A estratégia da MPE tende a tomar forma segundo um processo mais comportamental do que racional.

Figura 1:
TEA (Taxa Total de Atividade Empreendedora) em estágio inicial nos 69 países



*Analisados no relatório GEM 2012, classificados por estágio de desenvolvimento da economia

Tabela 3:
Evolução do TEA (Taxa Total de Atividade Empreendedora) em estágio inicial no Brasil

País	Empreendedorismo nascente	Propriedade de novos negócios	Estágio inicial da atividade empreendedora (TEA)	Taxa de propriedade de negócios estabelecidos	Encerramento de atividades	Negócios por necessidade (percentual do TEA)	Aprimoramento: negócios por oportunidades (percentual do TEA)
América Latina e Caribe							
Argentina	12	7	19	10	5	35	47
Barbados	10	7	17	12	3	12	63
Brasil	4	11	15	15	5	30	59
Chile	15	8	23	8	5	17	69
Colômbia	14	7	20	7	7	12	48
Costa Rica	10	5	15	3	3	20	48
Equador	17	12	27	19	8	36	30
El Salvador	8	8	15	9	8	35	39
México	8	4	12	5	4	13	52
Panamá	7	3	9	2	2	19	57
Peru	15	6	20	5	7	23	53
Trinidad e Tobago	9	7	15	7	5	15	60
Uruguai	10	5	15	5	5	18	40
Média (não ponderada)	11	7	17	8	5	22	51

(GEM 1999-2012)

Essa centralidade absoluta do empreendedor faz com que a sua pequena empresa dependa fortemente da sua pessoa, podendo ser também um limite para o desenvolvimento do negócio (porque ele crescerá somente até o momento em que o empreendedor souber e desejar fazê-lo crescer e até onde suas capacidades o permitirem). Será também uma possível ameaça à continuidade do empreendimento se o empreendedor por alguma razão sair de cena sem ter preparado com antecedência a sua sucessão.

O desenvolvimento do empreendedor torna-se, portanto, uma condição necessária para o sucesso duradouro da empresa e isso implica o desafio de se manter sempre à altura das exigências e das potencialidades da sua empresa, ser capaz de guiar o crescimento, saber modificar o seu estilo de liderança para promover, da melhor forma possível, a evolução do negócio.

Quanto se trata de desenvolvimento das atividades empreendedoras, é natural fazer referência ao crescimento do tamanho da empresa, isto é, à extensão de uma ou de diversas dimensões: incremento nos volumes de produção ou de venda; aumento no número total de efetivos; uma expansão das unidades operacionais no território; a expansão da gama de produtos oferecidos e a ampliação dos mercados geográficos servidos. De fato, o aumento das dimensões (ou seja, a ampliação das fronteiras físicas e econômicas da empresa) é muitas vezes a manifestação quantitativa mais evidente de um desenvolvimento do negócio.

Todavia, o crescimento não esgota o conceito de desenvolvimento da empresa, já que os dois termos não são exatamente sinônimos: o crescimento *pode* manifestar-se junto com o desenvolvimento, mas *existe uma necessidade de desenvolvimento que não passa necessariamente pelo crescimento*. São mais numerosos os casos em que o desenvolvimento empresarial não se traduz numa extensão imediata e direta das fronteiras organizacionais. Em outras palavras, *é possível um desenvolvimento substancial mesmo sem um crescimento visível e mensurável* da pequena e média empresa.

Evolução

No âmbito dos estudos de gestão empresarial, a questão dos percursos de desenvolvimento das empresas passou a ser abordada de modo cada vez mais explícito a partir da década de 60 do século passado, após o estímulo dado pela contribuição de Alfred Chandler a respeito da relação entre *estratégia e estrutura*, ao explicar a evolução das grandes corporações americanas (Chandler 1962).

Naquele período, havia surgido uma tendência de análise teórica sobre a evolução das empresas, de matriz prevalentemente norte-americana, que buscava descrever o desenvolvimento como um processo de expansão

progressiva das fronteiras da empresa, que se realizava por meio de investimentos e sucessivos ajustes organizacionais. Eram os chamados modelos do ciclo de vida das organizações, que descreviam a evolução da empresa como um caminho irreversível de crescimento, caracterizado por uma sequência linear de diferentes fases sucessivas, que envolviam necessidades diversas em termos de empreendedorismo e de capacidade gerencial.

Tais modelos foram discriminados segundo um *caráter geral* (Rostow 1960; McGuire 1963, Christensen e Scott 1964; Greiner 1972), podendo referir-se a empresas de grandes dimensões, internacionais ou departamentais, bem como *específico para pequenas empresas* (Steinmetz 1969; Kroeger, Churchill e Lewis 1983; Boldizoni 1985; Bruce e Scott 1987).

Kroeger (1974), por exemplo, focaliza-se especificamente nas empresas menores, propondo um esquema articulado em cinco estágios típicos dos modelos do ciclo de vida (*Início, Desenvolvimento, Expansão, Maturidade, Declínio*) para examinar as necessidades de modificar o estilo de gerenciamento e o conjunto de capacidades exigidas do empreendedor em cada uma dessas fases, passando do perfil *inovador-fundador* ao perfil *planejador-organizador, impulsionador do desenvolvimento-realizador, administrador-operador* e, enfim, *sucessor-reorganizador*, no momento em que ocorre a passagem do cargo.

Na década seguinte, Neil C. Churchill e Virginia L. Lewis observaram que os modelos interpretativos anteriores eram redutivos por três diferentes motivos (Churchill e Lewis 1983): (a) porque consideram que a empresa deve necessariamente passar por todos os estágios sob pena de perecer; (b) porque não dedicam atenção suficiente ao fato de que os primeiros anos de vida da empresa geralmente são muito críticos e suscetíveis a diversos êxitos finais (não somente ao crescimento rápido); (c) porque utilizam exclusivamente o número de empregados ou o total dos lucros como indicadores de crescimento.

Portanto, estes autores propuseram um novo modelo do ciclo de vida das MPEs que apresentava características originais em relação aos precedentes. O modelo de Churchill e Lewis, ilustrado esquematicamente na Figura 2, apresenta-se ainda estruturado segundo a ideia básica do ciclo de vida caracterizado por diferentes fases sucessivas, porém os autores enfatizam que cada fase individual coincide com um momento em que o empreendedor deve fazer uma escolha: para alcançar um determinado estágio pode

decidir parar e estabilizar-se, ou continuar a crescer, sabendo que deverá modificar alguns fatores gerenciais relevantes no empreendimento. Assim, pela primeira vez, o crescimento aparece como uma opção nas mãos do empreendedor e não como um destino já decidido: o empreendedor é quem deverá decidir se e como promover, parar ou orientar o caminho evolutivo do seu negócio.

O modelo prevê cinco estágios evolutivos sucessivos, caracterizados por uma combinação diferente de alguns fatores-chave, de natureza estratégica bem como organizacional: o *estilo de gerenciamento*, a *estrutura organizacional*, a *extensão dos sistemas formais de gestão*, os *objetivos estratégicos principais* para a empresa e a *relação entre o proprietário e a sua empresa*.

Estágios

No primeiro estágio, a **Existência**, a jovem empresa encontra-se organizada de modo simples (quem constrói a empresa é o empreendedor) e a preocupação maior é encontrar clientes para permanecer viva porque, antes de tudo, deve-se saber se há pressupostos, econômicos e competitivos, para operar no mercado.

Ao alcançar o segundo estágio, a **Sobrevivência**, a empresa prova que há uma razão de ser, tendo evidentemente encontrado uma combinação entre produto e mercado que funciona economicamente. O problema aqui é a necessidade de gerar fluxos de caixa suficientes para manter o equilíbrio econômico da empresa e remunerar adequadamente o capital humano e o trabalho a médio prazo. A organização permanece simples e centrada no empreendedor; aumenta, porém, o número de funcionários e a divisão do trabalho é levemente remodelada, responsabilizando alguns colaboradores.

Por este motivo, a empresa deixa de permanecer centrada no empreendedor-patrão. Seu tamanho, sua rentabilidade podem crescer, impulsionando o empreendedor a dar um novo passo. A empresa pode também se estabilizar, desencorajando o empreendedor a tomar iniciativas para novo crescimento; ou pode se tornar marginal, induzindo o empreendedor à venda ou ao encerramento da mesma.

No terceiro estágio, o **Sucesso**, perante os resultados obtidos e o crescimento das dimensões da empresa, o empreendedor tem diante de si duas possibilidades: a) contentar-se com o sucesso alcançado e estabilizar a empresa em limiares de rentabilidade aceitáveis, minimizando o investimento em sistemas operacionais e não excluindo um possível abandono futuro do negócio; b) buscar definitivamente uma estratégia de crescimento, adotando, por conseguinte, uma estrutura mais aprimorada (de tipo funcional), inserindo pessoal especializado em determinadas funções, desenvolvendo sistemas de gerenciamento e questionando-se seriamente sobre onde encontrar os recursos necessários para financiar os passos seguintes.

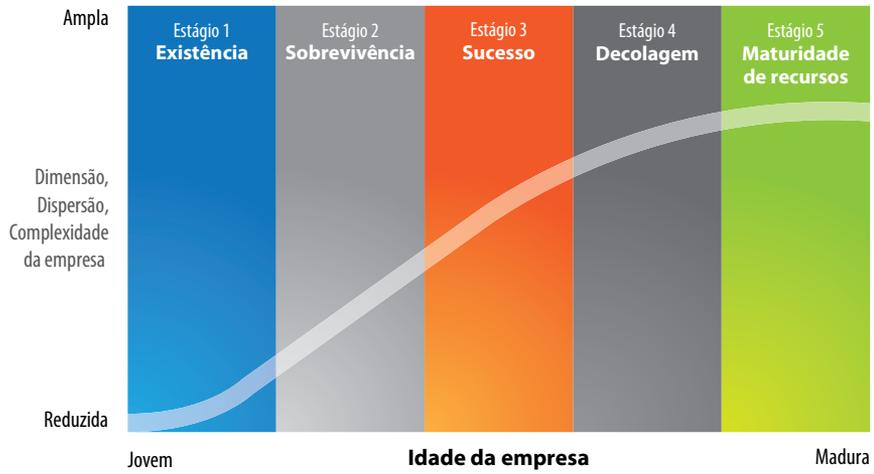
A empresa alcança o quarto estágio, a **Decolagem**, somente se tiver sido feita uma escolha deliberada de crescimento nas fases anteriores e se a mesma tiver buscado recursos para realizá-lo. Os novos imperativos passam a ser: estruturar-se melhor, ativando um processo eficaz de delegação de poderes, descentralizando e adotando uma estrutura departamentalizada, para confiar o negócio a executivos; dotar-se de liquidez suficiente para continuar a financiar o crescimento.

O empreendedor deve também enfrentar a separação entre a função de proprietário e a de administrador, entre cúpula estratégica e direção; mas isto pode ocorrer somente em presença de sistemas sofisticados de planificação e controle. Trata-se de uma fase crítica, que pode apresentar diversas saídas: a empresa pode se tornar grande; consolidar-se num nível médio; ser adquirida por uma outra empresa; ou entrar em crise e voltar para o estágio três ou dois ou até mesmo falir.

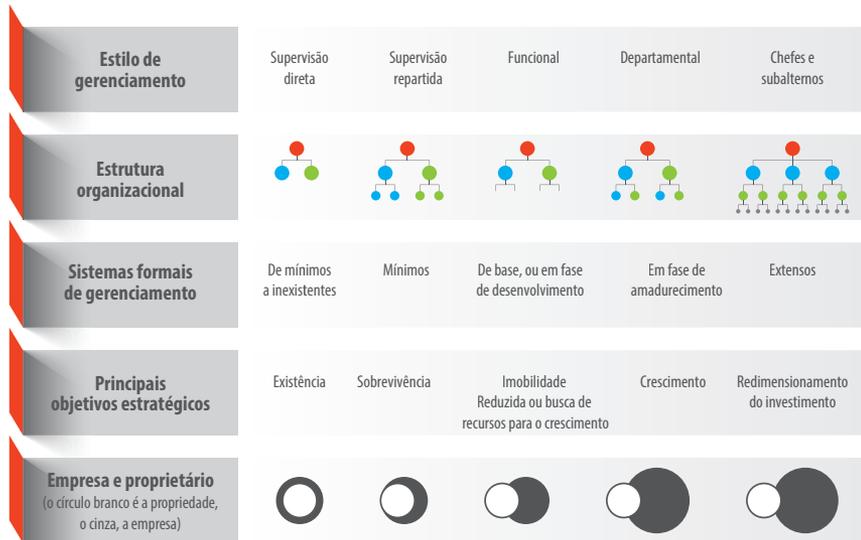
No quinto estágio, **Maturidade de recursos**, a empresa deve buscar conjugar as vantagens derivantes da escala superior com a tentativa de manter as vantagens típicas das MPEs: reatividade e empreendedorismo. É uma empresa mais equipada, na qual certamente ocorreu uma separação entre diretoria e propriedade. O desafio, neste ponto, é manter um espírito sempre empreendedor e inovador, para enfrentar com sucesso as transformações do mercado e evitar enrijecimento e perda das posições alcançadas.

Os modelos que se baseiam no ciclo de vida parecem úteis sobretudo para aplicações inerentes a problemas organizacionais internos, que requerem

Figura 2:
Os estágios de crescimento da MPE



< Parte 3 - DESAFIOS ESTRATÉGICOS PARA O EMPREENDEDORISMO



Fonte: Neil C. Churchill e Virginia L. Lewis 1983

atenção e intervenções lúcidas por parte do empreendedor (Smallbone e Wyer 2006). Do contrário, são apenas parcialmente adequados para explicar realmente o desenvolvimento de uma empresa e menos adequados para estabelecer estratégias de desenvolvimento futuro.

Vale ressaltar que as pequenas e médias empresas não evoluem através de uma série de estágios evolutivos sucessivos, como sugerido nos três modelos: o crescimento, na verdade, ocorre mais frequentemente como resultado final de um número de fatores situacionais e contextuais interligados (Smallbone et al. 1995; Del Baldo 1997).

O desenvolvimento do empreendimento é, de fato, normalmente, um processo lento de adaptação repetitiva e incremental, como resposta às mudanças que surgem, e não uma sequência clara e metódica de decisões radicais (Perren 1999).

Frequentemente, o desenvolvimento das MPEs ocorre por meio de formas que, mesmo orientando a empresa a um percurso de melhoria ou de excelência, não a levam necessariamente a se tornar maior. Além disso, nem sempre o desenvolvimento se manifesta por meio de uma sucessão de fases precisas e sequenciais, como dão a entender os modelos interpretativos do ciclo de vida.

Ao contrário, a MPE desenvolve-se no tempo, sobretudo tentando permanecer alinhada com o seu ambiente, interrogando-se incessantemente sobre a evolução das necessidades de seus clientes (desenvolvimento de seu segmento de mercado), sobre as melhores soluções possíveis a serem oferecidas (desenvolvimento do sistema produto) e sobre as maneiras mais eficientes, inovadoras e avançadas para realizar tais soluções (desenvolvimento do seu modelo organizacional).

Uma outra perspectiva interessante de estudo do desenvolvimento empresarial é a que explora a dimensão social dos percursos evolutivos das MPEs, tendo como objeto de análise as habilidades relacionais dos pequenos empreendedores, que são capazes de encontrar soluções organizacionais eficazes e eficientes até mesmo fora das fronteiras organizativas de suas empresas. Portanto, a uma perspectiva de análise estritamente organizativa e estratégica, aproxima-se também uma visão de natureza relacional do desenvolvimento.

O não crescimento aparente de muitas pequenas empresas pode, com efeito, ser explicado pelo fato de que os empreendedores buscam superar os vínculos estruturais das pequenas dimensões de seu negócio por meio de formas de cooperação com outros atores no mercado. Quando o ambiente torna isso possível, as MPEs exploram ao máximo suas redes sociais, utilizando todo o seu potencial de desenvolvimento, formas interorganizacionais híbridas e inovadoras, sem ativar diretamente um verdadeiro processo de crescimento.

Algumas vezes, são constituídas novas empresas interligadas, em outros casos, são constituídos minigrupos empresariais, com geometrias diversificadas. Ou, então, são promovidos processos de filiação ou de spin-off, associações ou consórcios com outras MPEs, acordos com subcontratantes ou alianças comerciais. Estas ações são também consideradas formas de desenvolvimento empresarial. Ao invés de crescer por linhas internas, são preferidas formas diversificadas de crescimento por linhas externas, explorando a capacidade relacional do empreendedor e criando laços interorganizacionais que podem ser mais ou menos formais, mais ou menos coordenados, mais ou menos estáveis. Em outras palavras, trata-se de um desenvolvimento promovido pelas relações sociais, sendo muitas vezes fruto de um processo heurístico (mesmo desordenado), ao invés de um verdadeiro projeto linear e planejado de desenvolvimento.

Modelo de desenvolvimento

Em relação às capacidades relacionais da empresa (e do empreendedor), pesa o modelo de desenvolvimento proposto recentemente por Furlan e Grandinetti (2011). Este modelo está focado numa extensa atividade de pesquisa realizada sobre as empresas italianas, neste caso, especificamente, sobre as empresas de médio e grande porte do nordeste italiano, geralmente localizadas no âmbito dos clusters industriais. O modelo em questão parte da constatação que grande parte das empresas optam por se desenvolver por meio de uma extensão de suas redes de relações, em vez de seguir as estratégias tradicionais de crescimento dimensional. Isso também acontece quando se trata de desenvolvimento internacional.

Segundo os dois autores, o desenvolvimento empresarial manifesta-se sempre por meio de três dimensões interligadas: o crescimento dimensional, o crescimento das relações da empresa e o desenvolvimento de suas

competências. As três dimensões interagem constantemente e de maneira complexa, não sendo nem mesmo possível delinear um modelo de maneira linear e determinado, segundo esquemas predefinidos, nem mesmo dentro de sequências temporais predeterminadas (como os modelos do ciclo de vida). Para compreender os percursos do desenvolvimento da empresa, deve-se observar, simultaneamente, todas as três dimensões e suas implicações para uma mudança na empresa.

Em relação às três dimensões de análise mencionadas, pouco há a acrescentar em relação ao crescimento dimensional, que, como se sabe, pode ocorrer por linhas internas ou por linhas externas e, portanto, deve ser analisado ao longo de ambas as diretrizes.

O crescimento relacional, por outro lado, pode ser estimado em termos de incremento do valor das relações que a empresa possui com os atores externos (fornecedores, clientes, parceiros industriais ou comerciais, centros de pesquisa e universidade etc.) em termos de possíveis vias de acesso, diretas ou indiretas, para conseguir recursos estratégicos externos. Em outras palavras, as relações da empresa podem funcionar como fontes externas de vantagem competitiva, porque, através delas, passa a possibilidade de adquirir ativos, tangíveis e intangíveis, que de outra forma não seriam alcançáveis.

As relações desenvolvem-se no tempo, aumentando em termos numéricos, alargando a rede relacional da empresa, tornando-se mais intensas e frutuosas, de significativa importância para as empresas de médio porte, as relações de natureza cooperativa com outras empresas, que dão vida a verdadeiras alianças nos mercados.

Enfim, a empresa evolui no tempo também por meio do **desenvolvimento das suas competências empresariais**: pode adquirir novas competências externamente (por exemplo, contratando novos funcionários com as capacidades específicas de que precisa), ou potencializando os recursos já disponíveis.

As competências promovidas pela empresa podem ser **competências de natureza funcional** (inerentes, por exemplo, à produção, marketing, gestão dos recursos humanos) ou **competências relacionais** (por exemplo, inerentes aos processos empresariais, gestão da cadeia de provisionamento, ou aos processos, gestão da relação com os clientes), **competências estratégico-or-**

ganizacionais (inerentes à sua capacidade de perceber antecipadamente as mudanças do ambiente e reformular seus processos, desfrutando de oportunidades ligadas à sua participação na “rede de valor” e à sua posição na rede de relações em que está inserida).

Vale ressaltar que, como regra, na literatura organizacional, o crescimento dimensional e o crescimento relacional são considerados soluções que tendencialmente se excluem, porque são associadas às duas formas alternativas da “hierarquia” e do “mercado” (Williamson 1975). De fato, ambos podem ser identificados também nas duas lógicas contrapostas do “*make*” (produção interna) e do “*buy*” (externalização ou compra de fornecedores externos). Todavia, nos casos apresentados pelos autores, crescimento dimensional e crescimento relacional aparecem sempre seguidos pelas empresas analisadas e, portanto, revelam-se, de fato, objetivos compatíveis com suas estratégias de desenvolvimento.

Em que se baseia a capacidade do empreendedor de combinar de modo virtuoso estes três elementos, até mesmo tornando-os o pilar do seu sucesso? Essencialmente, no **conhecimento**, no “saber” que ele tem sobre mercados, tecnologias, produtos, processos de venda inerentes ao seu negócio: um conhecimento geralmente tácito, não codificado, que deriva sobretudo da prática. (Nonaka 1994).

Figura 3:
As três dimensões do crescimento empresarial



Fonte: Furlan e Grandinetti 2011

Porém, o conhecimento do empreendedor não é estático, mas dinâmico, alimenta-se em continuação por meio de **mecanismos de aprendizagem** que permitem redefinir, remodelar, modificar continuamente a *business idea* para adaptá-la às mutações dos clientes, das tecnologias, dos gostos, das condições regulamentares e do mercado.

Pois bem, a MPE tem sucesso no tempo, de modo continuado, não efêmero, na medida em que o empreendedor não interrompe estes circuitos de aprendizagem que alimentam seus conhecimentos. Por isso, o empreendedor de uma MPE de sucesso deve ser curioso, vivaz, inovador e, se possível, também perenemente insatisfeito, na medida em que a inquietude derivante de tal insatisfação sirva como válida motivação para inovar a sua *business idea*. Jamais parar, sentar-se e se contentar somente com aquilo que se realizou, ou, ainda pior, adotar um comportamento passivo ou nostálgico em relação ao passado diante das mudanças em curso e dos cenários incertos do futuro.

Especialmente em períodos de grandes tensões e mudanças nos setores, o empreendedor que não alimenta continuamente seus conhecimentos e que não se esforça para reconfigurar a sua fórmula empreendedora corre seriamente o risco de colocar a sua empresa em perigo.

Reflexões conclusivas

A mudança estrutural da economia mundial, sobretudo em algumas áreas do planeta, e o prolongamento da crise econômica, que persiste desde 2008, torna ainda mais necessário alavancar o espírito e a capacidade empresarial das pessoas como um dos possíveis motores para o desenvolvimento. Parece necessário interrogar-se sobre como favorecer, no território, um empreendedorismo sustentável e orientado realmente ao desenvolvimento.

Coerentemente com o que foi evidenciado neste trabalho, o primeiro desafio é criar um contexto local que favoreça plenamente a realização do potencial empreendedor inato em algumas pessoas, adotando políticas orientadas para suportar a escolha de quem tem talento e remover os obstáculos que podem frear, bloquear ou interromper o processo de criação de novas empresas.

Isso é válido certamente para os países “impulsionados pela eficiência”, bem como para aqueles “impulsionados por fatores”, mas hoje, diante dos efeitos da crise, podemos dizer que, pela primeira vez, de maneira intensa, pode ser válido também para muitos países “impulsionados pela inovação”, nos quais as atividades empreendedoras em estágio inicial tradicionalmente estabilizaram-se em baixos níveis devido ao estágio avançado de suas economias.

Na Itália (como em outros países da União Europeia e EUA), nota-se, nos últimos dois anos, um crescente fermento em torno do tema das *startups*, sobretudo daquelas com alto crescimento e pertencentes a setores tecnológicos considerados estratégicos (alta tecnologia, biociências, sustentabilidade ambiental, TIC) ou no campo das empresas com impacto social (como resposta à crise de modelos europeus do bem estar social).

Também os países com economias avançadas estão se interrogando sobre as políticas públicas e as iniciativas privadas necessárias para intensificar o espírito empreendedor na população, dedicar fundos ao *venturing* e remover possíveis obstáculos burocráticos que impeçam o desenvolvimento de novo empreendedorismo.

Ao mesmo tempo, ainda há muito a ser feito nos países avançados para consolidar o empreendedorismo e fomentar o desenvolvimento, o que poderemos definir como “empreendedorismo 2.0”, para distingui-lo do “empreendedorismo 1.0”, que conota processos de criação e *startup*. Diante do novo contexto competitivo, as MPEs devem se desenvolver para sustentar um ritmo e uma intensidade adequados na competição, requerendo do empreendedor um conjunto de conhecimentos e competências cada vez mais elevados.

Porém, o desenvolvimento não passa somente através do crescimento dimensional (que representa também um desafio para o empreendedor). Passa também através do enriquecimento do sistema de competências e de relações do empreendedor, bem como da organização. A experiência das redes estratégicas de MPEs, sob esse aspecto, é cada vez mais determinante como resposta coletiva de colaboração para enfrentar novos desafios, em particular aquele da internacionalização.

Enfim, no que se refere à orientação para o empreendedorismo, os dados GEM mostram que o Brasil vive uma fase de aparente transição, com atitu-

des de forte crescimento, típicas dos países impulsionados pela eficiência, a um empreendedorismo talvez mais maduro, mas aparentemente menos dinâmico e vivaz, que está se deslocando das empresas prevalentemente “nascentes” e “novas” para um número maior de empresas “estabilizadas”. Porém, devemos nos interrogar se, na verdade, esse processo de gradual acesso ao empreendedorismo pode ser considerado maduro ou se deve ainda ser alimentado, para alcançar faixas de população que ainda não foram incluídas, com um esforço complementar de inclusão e difusão.

Bibliografia

ANTOLDI F. (2006), a cura di, *Piccole imprese e distretti industriali: politiche per lo sviluppo in Italia e in America Latina*, Il Mulino, Bologna.

ANTOLDI F. (2012), *Lo sviluppo imprenditoriale. Governare i processi evolutivi delle Piccole e Medie Imprese*, McGraw-Hill, Milano.

ANTOLDI F., Cerrato D. e Depperu D. (2011), *Export Consortia in Developing Countries: Successful Management of Cooperation among SMEs*, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.

BJERKE B. (2007), *Understanding Entrepreneurship*, Edwar Elgar, Cheltenham.

BOLDIZZONI D. (1985), *La piccola impresa. Gestione e sviluppo delle imprese minori*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

BOLDIZZONI D. (1996), *La piccola impresa: un mondo da capire*, in Boldizzoni D. e Serio L., a cura di, *Il Fenomeno Piccola Impresa. Una prospettiva pluridisciplinare*, Guerrini e Associati, Milano.

BOLDIZZONI D. e Serio L. (2000), *Modelli di crescita e sviluppo delle piccole e medie imprese*, in Lipparini A. e Lorenzoni L., a cura di, *Imprenditori e imprese: idee, piani, processi*, Mulino, Bologna.

CANNATELLI B. e Antoldi F. (2012), *The role of Network Facilitator in Fostering Trust within Strategic Alliances: a Longitudinal Case Study*, Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 25 (1), pp. 19-33.

CECCHINATO F., Martani P. e Quaratino L. (1999), *Sviluppare la piccola impresa. Modelli, contesti di apprendimento, casi aziendali*, IlSole24Ore, Milano.

CHANDLER A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge (Ma).

CHRISTENSEN C.R. e Scott B.R (1964), *Review of course activities*, IMEDE, Lausanne.

CHURCHILL N.C. e Lewis V.L. (1983), *The five stages of small business growth*, Harvard Business Review, n. 3, pp. 30-49.

DAVIDSSON P. (2006), *The entrepreneurial process*, in Carter S. and Jones-Evans D. (eds), *Enterprise and Small Business – Principles, Practice and Policy*. Harlow: Practice Hall, pp. 129-150.

DEL BALDO M. (1997), *Determinanti e condizioni delle strategie di “non crescita” delle piccole imprese*, Piccola Impresa-Small Business, n. 3, pp. 31-75.

DELMAR F. (2006), *The Psychology of the Entrepreneur*, in Carter S. e Jones-Evans D., a cura di, *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, Harlow.

European Commission (2010), *Entrepreneurship in the EU and beyond*, Flash Eurobarometer 283, Gallup, link: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf

European Commission (2012), *Entrepreneurship in the EU and beyond, Summary of the Report*, Flash Eurobarometer 354, TNS Politica & Social, link: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_en.pdf

FILION, L. J. (1999) *Empreendedorismo: Empreendedoros e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração 34(2):5-28.

FRÈDÈRIC, D. (2006) The psychology of the entrepreneur. In: Carter S. and Jones-Evans D. (eds), *Enterprise and Small Business – Principles, Practice and Policy*. Harlow: Practice Hall, 152-175.

FURLAN A. e Grandinetti R. (2011), *Size, relationships and capabilities: a new approach to the growth of the firm*, Human Systems Management, Vol. 30, N. 4, pp. 195-213.

GEM (2012), *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*, Babson College – UDD – Universiti Tun Abdul Razak, link: <http://www.gemconsortium.org/docs/2645/gem-2012-global-report>.

GEM Brazil (2011), *Global Entrepreneurship Monitor 2011 Brazil Report, Empreendedorismo no Brasil : 2011* \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores : Tales Andreassi... [et al] -- Curitiba: IBQP. Link: <http://www.gem-consortium.org/docs/download/2406>.

GREINER L.E. (1972), *Evolution and revolution as organizations grow*, Harvard Business Review, Vol. 50, July-August, pp. 37-46.

GULATI R. (1998), *Alliances and Networks*, Strategic Management Journal, 19 (4), Special Issue, Editor's choice, pp. 293-317.

GUSTAFSSON V. (2006), *Entrepreneurial Decision-Making: Individuals, Tasks and Cognitions*, Edward Elgar, Cheltenham.

ISENBERG D.J (2008), *The global entrepreneur: a new breed of entrepreneur is thinking across borders – from day one*, Harvard Business Review, December 2008, pp. 107-111.

JARILLO J. C. (1988), *On Strategic Networks*, Strategic Management Journal, 9(1), 31-41.

MCGUIRE J.W. (1963), *Factors affecting the growth of manufacturing firms*, "Bureau of Business Research", Seattle, University of Washington.

NONAKA I. (1994), *Come un'organizzazione crea conoscenza*, *Economia & Management*, N.3.

PERREN L. (1999), *Factors in the growth of micro-enterprises (Part 1): developing a framework*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 6, N. 4, pp. 366-385.

ROSTOW W.W. (1960), *The stage of economic growth*, Cambridge University Press, Cambridge.

SCHUMPETER J. A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).

SCOTT M. e Bruce R. (1987), *Five stages of growth in small business*, Long Range Planning, Vol., n. 3.

SHANE S. e Venkataraman S. (2000), *Entrepreneurship as a field of research*, Academy of management Review, 26 (1), pp. 13-16.

SMALLBONE D. e WYER P. (2006), *Growth and development in the small business*, in Carter S. e Jones-Evans D., a cura di, *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, Prentice Hall, Harlow.

SMALLBONE D., LEIGH R. e NORTH D. (1995), *The characteristics of high-growth SMEs*, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 1, N. 3, pp. 44-62.

STEINMETZ L.L. (1969), *Critical Stages of Small Business Growth: When They Occur and How to Survive them*, *Business Horizons*, vol. 12, n.1.

WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust Implications*, The Free Press, New York.

Inovação impulsiona a competitividade

À medida que as empresas recorrem cada vez mais à colaboração, muda-se o foco da competição individual para a competição entre redes

Antonio Capaldo*

A inovação é um dos fatores primários do bem-estar da coletividade, bem como um dos principais *drivers* da capacidade competitiva dos diversos países no cenário econômico internacional¹.

Em âmbito micro, a inovação está entre as principais alavancas utilizáveis pelas empresas para conseguir e manter, no decorrer do tempo, a vantagem competitiva – ou, cada vez mais frequente, para assegurar a sobrevivência da empresa diante da crescente concorrência.

O processo de inovação é crescente - em complexas redes (*knowledge networks*), concentradas em âmbitos geográficos circunscritos ou extensos em escala internacional, dentro dos quais se entrelaçam relações, formais e/ou informais, de caráter interpessoal e interorganizacional.

Isso oferece consideráveis oportunidades às empresas menores e *startups*, mas exige, mesmo por essas últimas, a compreensão das características de tais *networks* e das relações que as compõem.

*Professor associado de Gestão Estratégica da Inovação S.E.GEST.A. Departamento de Gestão Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza (Itália)

1 Embora a inovação possa assumir variadas formas – tecnológica, estratégica, organizacional ou de mercado –, na sequência nos concentraremos, salvo em algumas exceções, no conceito de inovação tecnológica.

As relações de colaboração interorganizacional com alta intensidade de conhecimento podem ter como objetivo o acesso ao conhecimento dos parceiros, a transferência de conhecimento ou a coprodução de conhecimento. Cada um dos três tipos de aliança se presta a satisfazer exigências estratégicas específicas e apresenta benefícios e desvantagens peculiares.

À medida que as empresas recorrem cada vez mais à colaboração, determina-se um gradual deslocamento de uma competição entre empresas, individualmente, para uma competição entre redes. Para tanto, adquirem crescente relevância as capacidades necessárias para a gestão em chave estratégica de tais relações e redes de atores inovadores (*relational capabilities*).

O que é inovação

A inovação consiste na comercialização de uma ou mais invenções. A invenção é a criação de novos produtos ou novos processos por meio do desenvolvimento de novo conhecimento e/ou de novas combinações de conhecimentos já existentes.

A maior parte das invenções consiste em novas aplicações do conhecimento existente. Por exemplo, o telégrafo, patenteado por Samuel Morse em 1840, foi fruto de décadas de pesquisas sobre eletromagnetismo, conduzidas por Franklin, Orsted, Ampère e Sturgeon.

A inovação é a comercialização de uma invenção por meio da produção e venda de um bem ou serviço novo, ou por meio da introdução de um novo método de produção. Uma vez introduzida, a inovação se difunde – tanto pelo lado da demanda, com a aquisição dos bens e de serviços por parte dos clientes, quanto pelo lado da oferta, com a imitação por parte dos concorrentes.

Porém, nem todas as invenções se transformam em inovações: no portfólio de patentes de grande parte das empresas com elevada intensidade tecnológica, há numerosas invenções que nunca foram comercializadas.

Uma inovação pode ser fruto de uma única invenção (nos setores químico e farmacêutico, a maior parte das inovações de produto flui a partir da descoberta de novos compostos químicos) ou da combinação de mais invenções.



O aumento significativo do PIB em âmbito mundial testemunha a capacidade da inovação tecnológica de influenciar positivamente a qualidade de vida das pessoas.

O primeiro automóvel, introduzido pela Benz em 1885, incorporava uma multiplicidade de invenções, desde a roda, inventada cerca de 5.000 anos antes, ao motor a combustão interna, inventado nove anos antes.

Muitas inovações podem incorporar pouca ou nenhuma tecnologia: a *personal computer* reunia em si componentes e tecnologias existentes; a maior parte dos novos tipos de embalagem e confecção, incluindo aqueles à prova de adulteração, é fruto de um novo projeto, mas não inclui novas tecnologias (Grant, 2010).

Importância e impacto

A inovação gerou, no curso dos séculos, efeitos amplamente positivos para a sociedade na sua totalidade. Na verdade, o progresso tecnológico aumentou a eficiência da produção de gêneros alimentares, medicamentos e outros bens de primeira necessidade, facilitou a difusão de novos tratamentos médicos que melhoram as condições de saúde e ofereceu a oportunidade de viajar e de se comunicar com o mundo.

Um primeiro, apesar de parcial, indicador de impacto da inovação tecnológica em âmbito social é fornecido pelo produto interno bruto (PIB). Como se sabe, as últimas décadas têm registrado um aumento quase constante do PIB, tanto em âmbito global quanto, e acima de tudo, nos países mais industrializados.

Graças aos estudos do economista ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1981, Robert Solow, é possível saber que esse crescimento se deve, em grande parte, ao uso mais eficiente e eficaz dos fatores de produção, devido à inovação tecnológica.



Para a maior parte das empresas, inovar tornou-se um imperativo estratégico, fundamental para adquirir ou manter posições de liderança no mercado.

O PIB indica a quantidade de bens adquiridos pelos consumidores. Na medida em que os bens materiais são capazes de melhorar a qualidade de vida, e considerando o impacto positivo que a inovação tecnológica exerce no PIB, pode-se afirmar que o aumento significativo do PIB registrado em âmbito mundial nas últimas décadas testemunha a capacidade que a inovação tecnológica possui de influenciar positivamente a qualidade de vida das pessoas.

Nos últimos anos, tendo em vista a importância da inovação para o bem-estar social e a competição entre países, alguns organismos internacionais têm colocado sob observação o fenômeno da inovação, desenvolvendo indicadores para medir a capacidade de inovação de cada país e, portanto, a realização de comparações entre os diferentes países e regiões do mundo.

Em âmbito mundial, o Global Innovation Index (GII) analisa as capacidades inovadoras e os resultados obtidos por 141 países, que representam cerca de 95% da população do planeta.

O índice baseia-se em sete "pilares" (*Institutions; Human Capital and Research; Infrastructure; Market Sophistication; Business Sophistication; Knowledge and Technology Outputs; Creative Outputs*), cada um dos quais se articula em três subpilares que, por sua vez, articulam-se em ulteriores índices, num total de 84 indicadores.

Em 2012, a lista dos dez países caracterizados pelo mais elevado GII é a seguinte (com poucas alterações com relação a 2011): Suíça, Suécia, Singapura, Finlândia, Reino Unido, Holanda, Dinamarca, Hong Kong (China), Irlanda, Estados Unidos.

O Relatório de 2012 fez com que também surgisse a necessidade, para os países chamados Bric (Brasil, Rússia, Índia e China), de continuar a investir em inovação, com o objetivo de poder desfrutar plenamente do seu enorme potencial de desenvolvimento.



***A aceleração do ritmo de inovação das
empresas aumenta para todos os concorrentes
o limite competitivo e aumenta as barreiras
à entrada de novos competidores.***

Entre tais países, o Brasil é aquele que registrou a maior queda com relação à edição de 2011, quando tinha sido 47° entre 125 países. Na edição de 2012, o Brasil foi para o 58° em âmbito mundial e o 2° entre os países da América Latina, depois do Chile.

Na classificação que, considerando conjuntamente o valor de GII e o PIB per capita de cada país, identifica três grupos de países – *innovation leaders, innovation learners e innovation underperformers* –, o Brasil se coloca numa posição limite entre os últimos dois grupos, com uma boa performance nos pilares “*Business Sophistication*” e “*Infrastructure*”, mas com carências marcantes nos pilares “*Institutions*”, “*Human Capital and Research*” e “*Market Sophistication*”.

Portanto, na edição de 2012 do GII, o Brasil surge como país que, apesar de persistentes carências em termos de *input* dos processos inovadores, é capaz de gerar um consistente nível de *output* inovador, conseguindo colocar-se em 39° em âmbito mundial em termos de *Innovation Efficiency Index*, indicador que mede a capacidade dos diversos países de gerar inovação a partir da dotação de recursos disponíveis.

Como salientado por Francis Gurry, Diretor do Wipo (*World Intellectual Property Organization*), esforços para medir o desempenho inovador, como o GII, recorda a todos nós “a centralidade das políticas de promoção da inovação no atual debate de como estimular o crescimento econômico sustentável”.

Gurry acrescentou ainda que: “os diversos países devem inverter a atual tendência de redução dos investimentos em inovação, devido à atual crise econômica global, para evitar danos duradouros na capacidade produtiva. Esse é o momento para implementar políticas corajosas e voltadas para o futuro, que estabeleçam a base da prosperidade futura”.



A grande massa das pequenas empresas inova raramente e com dificuldade, ou até mesmo fica longe de qualquer tentativa de inovação devido a vínculos estruturais e culturais.

Quando enquadrada em uma perspectiva micro, a inovação constitui-se em uma fonte primária de vantagem competitiva. Para a maior parte das empresas, inovar tornou-se um imperativo estratégico, fundamental para adquirir ou manter posições de liderança no mercado, assim como para recuperar condições de desvantagem competitiva.

Isso é tão verdade para as empresas que operam em setores com elevada intensidade tecnológica (tais como medicamentos, tecnologias de informação, aeroespacial), quanto para as empresas que operam em setores com médio (eletroeletrônicos, automotivo, químico, biomédico etc) ou baixo (metalurgia, alimentos, vestuário, mobiliário etc.) conteúdo de tecnologia.

Basta pensar na importância que a inovação contínua de produtos desempenha para as montadoras de automóvel em todo o mundo, cuja capacidade de introduzir novos modelos, com continuidade e com tempos cada vez mais restritos, tem sido um elemento essencial para alcançar sucesso. Ou, então, para as microempresas que operam no ramo de *haute cuisine*, cuja capacidade de oferecer novos pratos que, com base na recombinação criativa de ingredientes novos e/ou já existentes e na reinterpretação de receitas tradicionais, desempenham importante papel para a competitividade neste setor.

A crescente importância da inovação é devida, em parte, à globalização. Muitas vezes, de fato, é a pressão da concorrência internacional que força as empresas a inovar de modo contínuo, a fim de produzir produtos e/ou serviços com um elevado grau de diferenciação.

A introdução de novos produtos permite que as empresas protejam suas margens de lucro, enquanto investir na inovação de processo permite reduzir custos de produção e melhorar a qualidade dos produtos.

Os progressos das IT (*information technologies*) também têm contribuído de maneira determinante para acelerar os ritmos da inovação: a difusão de software para projetar e produzir com assistência do computador (*CAD: computer-aided design; CAM: computer-aided manufacturing*) tornou mais fácil e mais rápido o desenvolvimento de novos produtos, enquanto a introdução de sistemas flexíveis de produção (*FMS: flexible manufacturing systems*), com o controle direto do processo pelo computador, permitiu a sustentabilidade econômica de ciclos de produção sempre mais breves e atenuou a importância das economias de escala na produção.

Essas tecnologias ajudam as empresas a desenvolver e produzir, com relação aos vínculos de economia, mais variantes do mesmo produto, assegurando uma maior aderência às exigências de grupos de clientes definidos, com um nível crescente de detalhamento, de modo a conseguir diferenciar-se da concorrência.

À medida que as empresas aceleram seu ritmo de inovação, aumentam para todos os concorrentes o limite competitivo e aumentam as barreiras à entrada de novos competidores nos setores em que atuam: determina-se para todo o setor um salto à frente, o que solicita às empresas encurtar os ciclos de desenvolvimento e introduzir novos produtos com uma velocidade cada vez maior.

O êxito final de tal processo é uma maior segmentação do mercado e uma rápida obsolescência dos produtos, cujos ciclos de vida foram drasticamente reduzidos nos últimos anos, até chegar a apenas 4-12 meses para software, 12-24 meses para hardware e eletrônica de consumo, 18-36 meses para eletrodomésticos brancos (geladeiras, lava-louças, máquinas de lavar roupa).

Esse mecanismo estimula as empresas a se concentrarem cada vez mais na inovação entendida como imperativo estratégico. Realmente, uma empresa que não é capaz de sustentar rápidos ritmos de inovação verá as próprias margens de lucro reduzirem-se inevitavelmente assim que os próprios produtos tornarem-se obsoletos (Schilling, 2010).

A importância estratégica da inovação não conhece barreiras ligadas à dimensão empresarial. A inovação não é prerrogativa da grande empresa. No entanto, é inegável que sejam poucas as pequenas empresas sistematicamente envolvidas no desenvolvimento da inovação.

Torna-se essencial integrar recursos e conhecimentos provenientes de fontes várias e diferentes em processos interorganizacionais.

Em termos concretos, o mundo das pequenas empresas apresenta-se realmente heterogêneo. Diante de um pequeno número de pequenas empresas localizadas ao longo da fronteira da tecnologia – que às vezes surgem em ambientes favoráveis à criação de *startups* inovadores, como é o caso de *spin-offs* da pesquisa, ou são chamadas, precisamente por causa da especial natureza do produto, a se compararem desde o seu surgimento com clientes e concorrentes no mercado internacional (empresas estabelecidas *born global*) –, a grande parte das pequenas empresas opera em setores tradicionais e inova de maneira irregular e informal, sem a necessidade de laboratórios de P&D e pessoal dedicado, por meio de formas e mecanismos difíceis de investigar.

Portanto, a grande massa das pequenas empresas inova raramente e com dificuldade, às vezes na organização somente, ou no modo de entrar em contato com o cliente, ou até mesmo fica longe de qualquer tentativa de inovação devido a vínculos estruturais (falta de recursos, dificuldade de acesso ao crédito) e culturais.

Porém, para as pequenas empresas, muitas vezes forçadas a adotar estratégias de focalização baseadas na diferenciação, a fim de escapar do aperto da concorrência de preços, a inovação pode representar uma alavanca decisiva para conquistar um espaço de sobrevivência no mercado.

Em certos domínios tecnológicos, as pequenas empresas foram pioneiras e, às vezes, continuam a se comportar como *first movers*.

O locus da inovação

Tradicionalmente, os estudiosos que têm examinado os processos de geração da inovação têm concentrado a atenção no papel de atores individuais inovadores, baseando-se numa visão 'heroica' do processo inovador que, todavia, tem poucos paralelos com a realidade.

Em tempos mais recentes, a observação de numerosos casos de sucesso evidenciou a gradual superação da assim chamada 'síndrome de Newton'² e uma forte tendência dos atores econômicos a cooperar para o desenvolvimento da inovação. Isso acontece na medida em que a atividade inovadora requer a integração de um número cada vez mais elevado de *inputs* com alta especialização, que dificilmente podem ser desenvolvidos e que dificilmente podem permanecer dentro dos limites de uma única organização.

Em tais circunstâncias, já que a gestão das atividades inovadoras dentro dos limites da empresa e a coordenação sequencial de tais atividades por parte da hierarquia não permitem enfrentar adequadamente os desafios competitivos, emergem capacidades superiores de coordenação das atividades inovadoras próprias de formas de organização caracterizadas pela participação de (e pela colaboração entre) numerosos atores e por forte intensidade relacional (*network form*: Powell, 1990).

Isso acontece, sobretudo, em condições competitivas como as atuais, nas quais o constante acréscimo da diferenciação e/ou contenção de custos e de tempos necessários ao desenvolvimento da inovação tornam-se cruciais para o sucesso.

Em um grande número de contextos, além disso, a crescente complexidade da atividade inovadora e conseqüente necessidade de formas flexíveis de coordenação são desencadeadas por características específicas que são típicas do conhecimento e dos relativos processos de desenvolvimento.

Em particular, onde o conhecimento se apresenta altamente complexo, caracterizado por caminhos de desenvolvimento com alta velocidade e incerteza, bem como dispersos entre uma variedade de atores, nenhuma organização sozinha pode sustentar altos níveis de investimento. Tampouco os riscos associados, necessários para desenvolver internamente todas as competências especializadas indispensáveis para dominar tal conhecimento e para seguir prontamente as múltiplas trajetórias evolutivas.

2 A expressão dada no texto para estigmatizar a ideia de que a inovação seria o fruto do ato heroico de uma única pessoa se origina na lenda de que Newton teria chegado à teoria da gravitação universal estando sozinho, deitado embaixo de uma árvore, observando a queda de uma maçã.

O deslocamento do locus da inovação para redes de atores oferece consideráveis oportunidades às pequenas empresas.

Além disso, nessas condições, nenhum dos atores envolvidos no desenvolvimento do conhecimento é capaz de determinar de forma independente a direção do progresso científico e tecnológico, ou identificar com antecedência os objetivos do processo de inovação, o que torna essencial integrar recursos e conhecimentos provenientes de várias e diferentes fontes em processos interorganizacionais, durante os quais o novo conhecimento e as metas de inovação surgem a partir de complexas interações *knowledge-intensive*.

Como mostrado em diferentes contextos setoriais, caracterizados por diferentes intensidades de tecnologia – da biotecnologia (Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996) à produção de máquinas para embalagens (Lorenzoni & Lipparini, 1999), à decoração *design-intensive* (Capaldo, 2007) – nas circunstâncias descritas.

Neles, a capacidade de desenvolver novos conhecimentos e lançar rapidamente novos produtos no mercado com continuidade reside, principalmente, em redes capazes de garantir o compartilhamento e a integração de recursos *knowledge-based*, muitas vezes em grande parte tácitos, desenvolvidos em paralelo por atores múltiplos e diferentes, que intervêm com competências especializadas no desenvolvimento de atividades de alta complexidade.

Essas redes, nas quais se entrelaçam relações formais e informais, de tipo interpessoal e interorganizacional, possuem denominações diversas. Entre as expressões mais comumente utilizadas, encontram-se as seguintes: *innovation networks*, *knowledge networks* e *networks of learning*.

Colaboração interorganizacional

Numerosos trabalhos testemunham o impacto das *networks* acima referidas sobre a capacidade de inovação – e, de modo mais amplo, competitiva – das empresas (Freeman, 1991; Dyer & Nobeoka, 2000; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000; Capaldo, 2007).



***As empresas utilizam, cada vez mais,
alianças horizontais, verticais e
transversais para gerar inovação.***

O deslocamento do *locus* da inovação para redes de atores oferece consideráveis oportunidades às pequenas empresas, para as quais a fragilidade estrutural raramente deixa alternativas a percursos de desenvolvimento da inovação que recebam contribuição de numerosos atores.

Trabalhando no contexto das redes acima descritas, as empresas menores podem mais facilmente participar do desenvolvimento da inovação, geralmente concentrando seus esforços em fases individuais do processo de inovação e fornecendo contribuições altamente especializadas, mas, ao mesmo tempo, aproveitando os recursos materiais e imateriais disponíveis junto a outros atores da rede.

A seguir, vamos aprofundar as características dessas redes e, sobretudo, das relações individuais que as compõem, com foco especial nas relações de carácter interorganizacional.

Mais detalhadamente, concentraremos a atenção nas alianças estratégicas, ou seja, as várias hipóteses de colaboração interorganizacional que, independentemente da forma jurídica, são capazes de incidir significativamente sobre percursos estratégicos, sobre a capacidade de competir e sobre o modo de competir das organizações participantes.

Atores das relações

Quando se olha para as organizações envolvidas, é possível distinguir três categorias de alianças (Capaldo, 2003):

- **Horizontais:** entendem-se iniciativas de colaboração com os concorrentes, ou seja, com empresas que operam no mesmo setor (concorrentes atuais) ou com novos concorrentes potenciais;



No período 1960-1998, o percentual de acordos não-equity no total das alianças firmadas em âmbito internacional cresceu de zero para 90%.

- **Verticais:** compreendem acordos à montante e à jusante. Os primeiros são firmados com os fornecedores de matérias-primas, de componentes e de produtos semiacabados, ou com as empresas que prestam serviços de vários tipos (design, por exemplo), diretamente funcionais para o *output* das atividades empresariais. Os segundos são expressão de uma abordagem colaborativa de gestão das relações com os clientes/ utilizadores industriais ou com as empresas delegadas a atividades de intermediação comercial e de distribuição física;
- **Transversais:** incluem as relações de colaboração entre empresas que operam em setores diferentes, desenvolvendo atividades não relacionadas à própria cadeia, envolvendo produtores de bens/serviços substitutivos ou complementares. Incluem também a colaboração entre empresas e organizações não empresariais, como universidades e centros de pesquisa, públicos ou privados.

A observação atenta da fenomenologia relacional dos últimos anos mostra como todas as categorias das alianças acima mencionadas são, cada vez mais, utilizadas pelas empresas para gerar inovação.

Nesse sentido, deve-se pensar em alianças horizontais entre concorrentes que partilham atividades relevantes em diferentes etapas do processo que conduz da ideia ao mercado, tais como pesquisa, projeto e montagem. E em formas de colaboração vertical que preveem o envolvimento sistemático de fornecedores especializados em atividades inovadoras, desde as fases de pesquisa e de projeto da arquitetura do produto.

Pensar também na colaboração transversal entre produtores de bens complementares, dedicada a incorporar rapidamente componentes inovadores nas ofertas destinadas ao mercado. E na colaboração com universidades para o acesso destas à expertise industrial de caráter técnico e ao confronto com questões de relevância imediata para o mercado. Em contrapartida, elas

Os processos interorganizacionais destinados ao acesso, à transferência e à coprodução de conhecimento estão geralmente presentes nas mesmas experiências de colaboração.

oferecem às empresas privadas capital humano de alto potencial, garantindo valiosas janelas sobre os mais recentes avanços na tecnologia, com efeitos positivos sobre o desenvolvimento da inovação.

Equity x não-equity

As alianças podem ser estabelecidas por meio de acordos, que, examinados de forma jurídica, podem ser do tipo societário e do tipo contratual.

Os acordos de tipo societário (acordos *equity*) podem ocorrer de duas formas (Pisano, 1989):

- Criação de uma entidade juridicamente autônoma com relação a cada parte envolvida, como acontece nos casos de criação de sociedades de *joint venture*. Nesse caso, as partes contratantes dão lugar a uma nova sociedade, de cujo capital participam com quotas que assumem proporções diferentes em função de numerosos fatores, tais como as específicas relações de força e o nível de envolvimento de cada uma com respeito aos objetivos da parceria;
- Participações de minoria ao capital das empresas parceiras, mas não cria uma entidade juridicamente independente em relação às partes.

Os acordos de tipo societário – as *joint venture*, em particular – representaram durante anos formas claramente prevalentes de cooperação entre as empresas. Esses acordos apresentam relevantes vantagens no que se refere à gestão das relações entre as partes envolvidas, decorrentes, sobretudo, da possibilidade de reduzir, graças ao compartilhamento do capital, o risco de que os parceiros adotem comportamentos oportunistas.

Contudo, a presença de consideráveis investimentos representa um importante fator de rigidez de tais acordos, dificultando modificações no contexto.

Os acordos de tipo contratual (acordos não-*equity*) não preveem o compartilhamento dos atores envolvidos no capital das sociedades, recém-constituídas ou já existentes, nem requerem a criação de novas estruturas organizacionais.

Tais acordos são regulados com base em cláusulas que, inseridas no protocolo de intenções assinado inicialmente, possam ser, dentro de certos limites, sucessivamente modificadas pelas partes.

Quaisquer que sejam suas características específicas, uma peculiaridade fundamental dos acordos não-*equity* consiste no fato de que a colaboração entre os atores envolvidos não afeta a participação dessas entidades legalmente e organizacionalmente distintas.

A categoria dos acordos contratuais inclui acordos unidirecionais, como aqueles de *licensing*, de fornecimento e de distribuição, ou acordos bidirecionais, como os que visam ao intercâmbio de tecnologia ou ao desenvolvimento de *know-how*.

Nessa categoria estão, por exemplo, os acordos que as grandes empresas que operam em setores *high tech* firmam frequentemente com pequenas empresas dotadas de *know-how* especialista em campos particulares.

Acordos que têm o objetivo de seguir, em paralelo, o desenvolvimento de numerosas tecnologias emergentes e colocar os alicerces para eventuais posteriores processos de aceleração da atividade de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias mais promissoras.

As últimas décadas têm visto um aumento dramático de acordos contratuais de tipo não-*equity*. Os números fornecidos pelo banco de dados Cati (*Cooperative Agreements and Technology Indicators*) evidenciam que, no período 1960-1998, o percentual de acordos não-*equity* no total das alianças firmadas em âmbito internacional cresceu de valores próximos a zero para 90%.

Este resultado deve-se principalmente à flexibilidade que caracteriza os acordos do tipo contratual e que permite que as partes façam a adequa-

ção da estrutura e da gestão do acordo em função das características do objeto específico da relação e das eventuais modificações subsequentes.

Os benefícios resultantes são particularmente evidentes nas relações entre as empresas que operam em setores de alta tecnologia, nos quais a redução contínua do ciclo de vida de novas tecnologias e produtos nelas baseados sugere que as empresas mantenham uma elevada flexibilidade, a fim de responder prontamente às mutáveis exigências dos mercados e à emergência de novas oportunidades oferecidas pelo progresso tecnológico (Hagedoorn, 2002).

Acesso ao conhecimento

Adotando uma perspectiva *knowledge-based* na análise do objeto da colaboração interorganizacional, visando ao desenvolvimento de inovação, é possível reconhecer conteúdos que vão desde o mero acesso aos conhecimentos dos parceiros à transferência de conhecimento entre as organizações envolvidas, até alcançar, nos casos mais complexos, uma verdadeira coprodução de conhecimento.

Todavia, longe de sugerir a existência de categorias discretas de alianças, a observação da realidade mostra que os processos interorganizacionais destinados ao acesso, à transferência e à coprodução de conhecimento estão geralmente presentes e interligados em modos diversos nas mesmas experiências de colaboração.

As empresas envolvidas em alianças que têm como objeto principal o acesso ao conhecimento dos parceiros visam:

- À eficiente utilização das capacidades e conhecimentos organizacionais, oferecendo aos parceiros a oportunidade de acessar o próprio patrimônio de conhecimento; e/ou
- A preencher a lacuna entre os conhecimentos efetivamente disponíveis e a *knowledge base* requerida pelas atividades concretamente desenvolvidas, acessando os benefícios que as competências dos aliados podem garantir, evitando desenvolvê-las internamente.

As relações voltadas à transferência de conhecimento apresentam geralmente maior complexidade organizacional.

Em ambos os casos, o objetivo da relação é o acesso aos conhecimentos e competências dos parceiros, enquanto a transferência de conhecimento é geralmente limitada apenas às informações necessárias à coordenação das atividades realizadas separadamente por cada uma das organizações participantes.

As numerosas e diversas hipóteses de *outsourcing*, mesmo de atividades diretamente voltadas ao desenvolvimento de inovação, são aquelas mais imediatamente relacionadas a tal categoria de relações. Considere-se, a este respeito, as alianças que as grandes multinacionais farmacêuticas geralmente criam com numerosas pequenas empresas dedicadas à pesquisa no campo da biotecnologia, nas quais as primeiras acessam os serviços que a capacidade de pesquisa das segundas são capazes de oferecer.

Como detectado por Grant e Baden Fuller (2004), as alianças que visam a acessar o conhecimento dos parceiros ocorrem principalmente em ambientes com alto dinamismo, nos quais as relações de acesso permitem que as empresa adquiram 'opções' que podem ser resgatadas, eventualmente, nos diversos possíveis caminhos evolutivos do ambiente externo.

O impulso à criação de alianças voltadas prioritariamente ao acesso das competências dos parceiros é particularmente forte em todos os casos em que é possível adquirir vantagens por ser o primeiro no mercado (*first-mover advantages*) incorporando novo conhecimento às suas ofertas.

A exigência de diminuir os tempos de introdução da inovação no mercado induz à utilização das competências dos parceiros em vez de apreender o conhecimento subjacente.

As empresas que acessam a *knowledge base* dos parceiros garantem a utilização dos serviços prestados por recursos e competências especializadas, reduzindo o tempo e os custos de outra forma necessários para aumentar o



A confiança é um dos principais condutores de transferência de conhecimento.

patrimônio de conhecimento da empresa e reduzindo significativamente os investimentos, de modo a evitar uma rígida estrutura de custos.

Dessa forma, essas empresas reduzem o risco industrial e aumentam a capacidade de competir de forma eficaz, mantendo ao mesmo tempo uma estrutura organizacional simplificada e uma elevada reatividade estratégica no curto prazo, mesmo que às custas de um menor controle sobre todos os recursos utilizados e de uma maior vulnerabilidade na hipótese de que parceiros se retirem antecipadamente da relação.

Em um estudo prospectivo, no entanto, a falta de aquisição de novos conhecimentos à sua própria *knowledge base* pode representar, para as organizações que se limitam a utilizar o conhecimento dos parceiros, uma relevante fragilidade.

De fato, em comparação com o desenvolvimento endógeno das alianças que têm por objetivo principal a transferência e/ou coprodução de conhecimento, as relações de acesso não incidem de maneira significativa na *absorptive capacity* da organização (Cohen & Levinthal, 1990). Ou seja, sua capacidade de identificar ulteriores recursos de conhecimento úteis à obtenção do sucesso, internalizar esse conhecimento e reutilizá-lo de forma eficaz para apoiar os objetivos estratégicos.

A isso acrescenta-se o risco de uma mais ampla dificuldade de desenvolver rapidamente novas competências, tanto de dentro quanto orquestrando as contribuições de outros atores, com inevitáveis efeitos negativos sobre a competitividade da empresa no longo prazo.

Por sua vez, as organizações que oferecem acesso à sua *knowledge base* têm como objetivo primário uma exploração mais eficiente de seu patrimônio de conhecimento, capitalizando sobre economias de escala e de escopo às quais o conhecimento está sujeito.

Com relação à hipótese de transferir aos parceiros informações e *know-how* detido internamente, essas empresas também desfrutam das vantagens de



As alianças em questão aumentam o potencial inovador de qualquer outra forma exprimível por cada parceiro.

uma estrutura relacional que garante uma proteção mais eficaz do conhecimento proprietário.

Isso evita “criar” concorrentes ou fortalecer os já existentes (em alianças horizontais e, em alguns casos, de colaboração transversal), e que podem impedir a possibilidade de integração vertical de parceiros (em alianças verticais).

Com relação às parcerias direcionadas prevalentemente à transferência ou à coprodução de conhecimento, as relações de acesso apresentam geralmente conotações de menor complexidade organizacional e custos de funcionamento contidos.

Todavia, a coordenação de atividades especializadas executadas por cada organização participante muitas vezes requer grandes investimentos *relation-specific* em capital físico, humano e em plantas colocalizadas. Além de, por vezes, demandar obras de engenharia organizacional mais abrangentes e menos onerosas, destinadas a sincronizar as atividades dos parceiros por meio de uma densa troca de informações, como nos casos de fornecimento *just in time* ou de *automatic replenishment*.

Enfim, as alianças em questão não são isentas de riscos. Esses se referem principalmente à possibilidade de que as empresas que fornecem acesso à sua *knowledge base* adotem comportamentos oportunistas, aproveitando-se de assimetrias de informações existentes com relação aos parceiros ou de competências *partner-specific* acumuladas com o progresso da relação no decorrer do tempo.

Transferência de conhecimento

As iniciativas de colaboração, tendo como objeto principal a transferência de conhecimento, visam à efetiva absorção, por parte das empresas ‘apren-



O objetivo principal é assegurar elevados níveis de interação pessoal e o desenvolvimento de conteúdos sociais com vistas à geração de inovação e de competências.

dizes', do conhecimento tácito e/ou explicitamente aportado por empresas 'docentes'.

Essas alianças são por vezes destinadas à transferência de conhecimentos determinados ou com específicas competências organizacionais de caráter técnico, gerencial ou relacional, como nos acordos de *franchising*.

Em outros casos, as alianças em questão são usadas para ativar os processos de aprendizagem relativos às áreas mais amplas de conhecimento e nem sempre estritamente delineadas. Como muitas vezes acontece nas áreas de alta concentração de pequenas empresas (por exemplo, distritos *high tech*), onde o tamanho microscópico, a fragilidade estrutural e a reduzida visibilidade de cada empresa nos processos de evolução do ambiente induzem essas últimas a identificar, no recurso extensivo à colaboração, a opção capaz de expandir todas as competências internas, numa lógica de *learning by interacting*.

Para as empresas aprendizes, com relação às hipóteses de envolvimento direto da organização no desenvolvimento (exclusivamente interno ou em colaboração com terceiras empresas) de novos conhecimentos, a absorção de conhecimento por parte dos parceiros reduz os tempos e os custos totais de crescimento da *knowledge base* empresarial, assegurando também para a empresa, com relação ao simples acesso às competências dos aliados, capacidades superiores de absorção e de *competence building* – e, dessa forma, mais oportunidades para estabelecer um equilíbrio dinâmico com as trajetórias evolutivas do ambiente (tecnológico e de mercado, em especial).

Do ponto de vista das empresas docentes nas parcerias horizontais, se for acompanhada por intervenções voltadas a dosar adequadamente os fluxos interorganizacionais de conhecimento, a transferência de conhecimento



Para muitas pequenas e microempresas, a inovação é uma alavanca estratégica de fundamental importância.

permite controlar pelo menos em parte os percursos de desenvolvimento da *knowledge base* dos concorrentes. O que oferece significativas vantagens estratégicas com relação à hipótese de que os parceiros aprendam de outras empresas.

Em alianças verticais, nas quais a transferência de conhecimento é, em muitos casos, preparatória para a ativação de novas relações, a colaboração que visa à aprendizagem é muitas vezes utilizada para aumentar a *knowledge base* dos parceiros na medida necessária para aumentar a eficácia da participação dessas empresas em posteriores processos de colaboração destinados ao acesso ou à coprodução de inovação.

A natureza do conhecimento objeto da transferência condiciona fortemente a complexidade organizacional das relações, a eficácia da colaboração e os relativos custos. A esse respeito, o compartilhamento do conhecimento explícito entre as empresas é relativamente fácil e barato graças à ampla difusão dos sistemas de informação interorganizacionais e aos mais recentes desenvolvimentos das tecnologias telemáticas.

Obstáculos muito maiores encontra a transferência entre empresas de conhecimento tácito (Simonin, 1999). No entanto, na medida em que tal conhecimento é incorporado nas habilidades (*skill*) de recursos humanos, a transferência destas pode representar uma solução rápida, mas, em alguns casos, pouco econômica, para garantir à organização adquirente a relativa contribuição.

Por outro lado, se essa solução não for facilmente ou economicamente viável, a transmissão do *know-how* acumulado pelos parceiros requer o ajuste dos suportes físicos (como fórmulas, projetos, protótipos, procedimentos e manuais) capazes de incorporar o conhecimento e assegurar uma transferência mais eficiente e eficaz entre as empresas (Badaracco, 1991).

Enfim, quando não estão disponíveis ferramentas eficazes de codificação do conhecimento tácito e/ou este último seja extremamente complexo, caro



É necessário desencadear uma série de capacidades organizacionais voltadas à criação e à gestão de uma rede de parceiros.

demais para ser incorporado em suportes físicos ou ligado aos contextos de origem, a transferência exige o contato direto entre as fontes de conhecimento e os seus destinatários.

Em particular, onde o conhecimento a ser transferido é fortemente enraizado nas relações existentes entre os membros de uma organização, ou nas relações entre eles e os membros de organizações terceiras, bem como em contextos físicos/organizacionais e nas rotinas que desfrutam a interação dos atores envolvidos, dando origem a mais complexas competências (inter) organizacionais, a criação de estruturas adequadas (inter) organizacionais e/ou a ativação de processos colaborativos de elevada intensidade de interação concreta entre os membros das empresas envolvidas, assim como entre estes e os contextos dos quais se origina o conhecimento, representa a única solução realmente eficaz para a efetiva transferência.

Independentemente da natureza do conhecimento objeto da colaboração, com relação às alianças destinadas ao mero acesso, as relações voltadas à transferência de conhecimento apresentam geralmente maior complexidade organizacional, o que comumente se traduz em custos mais elevados, tanto na fase de início das relações quanto no que diz respeito à gestão subsequente dos processos de colaboração.

Esta última deve ser voltada a estimular a interação, sobretudo *face-to-face*, entre os indivíduos das organizações parceiras. Mas, não apenas com a finalidade de multiplicar as ocasiões para o fluxo de informação e, sim, também, numa tentativa de favorecer a criação de laços pessoais entre os indivíduos envolvidos e, desse modo, gerar relações de confiança em âmbito interorganizacional. Realmente, a confiança é um dos principais condutores de transferência de conhecimento, pois induz os indivíduos e as organizações a reduzirem as barreiras que geralmente erguem para a proteção do próprio conhecimento.



***Mesmo no caso de pequenas empresas, a
colaboração interorganizacional não pode
ser considerada como um substituto ideal do
desenvolvimento de conhecimento interno.***

Uma última observação refere-se ao risco, inevitavelmente ligado a tal categoria de alianças, de comportamentos oportunistas por parte das empresas docentes, devido às assimetrias informativas existentes entre os aliados, e das empresas aprendizes, após terem adquirido o conhecimento.

Ulteriores riscos são relativos à eventualidade que o desencadear de dinâmicas competitivas entre os parceiros, conectadas ao processo de aprendizagem (as assim chamadas *learning races*), gere elevada conflitualidade e instabilidade dentro da aliança.

Coprodução de conhecimento

O mais adequado não é visar ao preenchimento de uma lacuna em sua *knowledge base* apontando para a absorção de conhecimento dos parceiros, ou de pretender compensar as deficiências internas confiando nas competências das empresas aliadas.

As organizações envolvidas em alianças que têm como objeto prevalente a coprodução de conhecimento visam refinar os conhecimentos já dominados ou a um *fine tuning* de competências internas, mediante combinação com os recursos dos parceiros, ou, ainda, à cogeração em colaboração de inovações radicais ou de novas competências (inter) organizacionais.

Neste último aspecto, consideram-se os acordos de pesquisa e de coplanejamento, ou os consórcios que, muitas vezes sob a égide de atores institucionais, envolvem numerosas empresas (até concorrentes) e organizações não empresariais em P&D de carácter competitivo ou pré-competitivo.

Com relação às hipóteses de geração interna de inovação, as alianças em questão aumentam o potencial inovador de qualquer outra forma exprimível por cada parceiro, garantindo o compartilhamento dos custos e a redução dos prazos e dos riscos de geração da inovação.

Além disso, onde o conhecimento coproduzido é utilizado de modo independente pelos parceiros individuais fora da aliança, a efetiva internalização dessa aliança assegura a cada organização participante, benefícios substancialmente análogos no que diz respeito ao controle sobre o conhecimento empregado para apoiar finalidades da empresa e o desenvolvimento da capacidade de absorção e de *competence building*, em relação àqueles já examinados para as alianças voltadas à transferência de conhecimento, diante de análogas problemáticas ligadas à transferência de conhecimento tácito.

No entanto, com relação aos casos de absorção de conhecimentos já detidos pelos parceiros, a prévia participação das mesmas organizações aprendizes à geração de conhecimento a ser internalizado facilita a aprendizagem. Apesar de que, como consequência de tal participação, os prazos e os custos de crescimento da *knowledge base* empresarial são geralmente maiores na totalidade.

Inversamente, quando os parceiros preferem separar as inovações realizadas em colaboração e as atividades nelas baseadas, a partir das respectivas atividades originais, de modo a utilizar o conhecimento coproduzido sem internalizá-lo totalmente, é necessário adotar soluções organizacionais e definir cláusulas contratuais capazes de garantir um acesso privilegiado à inovação resultante da colaboração.

Com relação às hipóteses de acesso real à *knowledge base* de terceiros, aqui discutidas, essas soluções são caracterizadas por laços mais estreitos (muitas vezes de tipo proprietário, como no caso de uma empresa de *joint venture*, cujo capital é dividido entre os aliados) com a fonte de conhecimento.

Laços que, não apenas garantem maior controle das informações e de *know-how* externos utilizados, mas também determinam limitações menores ao desenvolvimento da capacidade da empresa de absorver ulterior conhecimento de fora e de gerar novas competências internamente.

Diante dos benefícios ilustrados, as alianças direcionadas à coprodução de conhecimento apresentam relevantes perfis de complexidade organizacional que nem sempre fazem aumentar os custos de gestão das relações.

Em primeiro lugar, a necessidade de articular uma plataforma de conhecimentos compartilhada, na qual desencadear processos de interação visando à inovação impõe uma fase inicial dedicada ao alinhamento da *knowledge base* das organizações participantes.

Em segundo lugar, o eficaz desenvolvimento dos processos de coprodução de conhecimento requer uma adequada estruturação dos cenários e dos meios de interação, ou seja, dos contextos, das modalidades, dos papéis, dos processos e das rotinas (inter) organizacionais funcionais à combinação e à integração dos conhecimentos das partes envolvidas.

O objetivo principal é assegurar elevados níveis de interação pessoal e o desenvolvimento de conteúdos sociais capazes de facilitar a comparação das diferentes perspectivas e a integração dos conhecimentos dos parceiros, com vistas à geração de inovação e/ou do desenvolvimento de competências (inter) organizacionais.

Além disso, como já foi mencionado, existe a necessidade de uma absorção efetiva do conhecimento gerado por meio da institucionalização deste nas rotinas das organizações participantes. Ou, em alternativa, do ajuste de modalidades e processos de acordo com esse conhecimento, que poderá ser utilizado pelas empresas individualmente para apoiar suas atividades, mesmo quando não diretamente internalizado.

Com relação a este último aspecto, deve-se ter em mente que, se o conhecimento coproduzido consta de competências interorganizacionais, a internalização dos resultados da colaboração operada pelos parceiros, individualmente, é apenas parcialmente viável.

Em tais casos, o novo conhecimento é em boa parte radicado nas relações entre as empresas e entre cada ator organizacional, bem como relacionado às características peculiares das empresas, das relações e dos contextos. Como tal, esse não é completamente extraível em benefício das organizações participantes e, no entanto, difícil de reproduzir em âmbitos diferentes daqueles de origem.

Quanto aos riscos de colaboração nas alianças aqui em discussão, os maiores perigos decorrem da possibilidade de que alguns dos atores envolvidos tentem usufruir dos benefícios da parceria – ganhando acesso às inovações realizadas ou, pelo menos, apreciando os inevitáveis *spillover* do conhecimento – sem contribuir adequadamente ao esforço comum.

Sobretudo nas hipóteses de colaboração entre concorrentes, tais comportamentos oportunistas podem ter um impacto negativo sobre a competitividade de cada empresa participante, para o benefício do *free rider*.

Portanto, esses correm o risco de inibir a participação em iniciativas de colaboração horizontal, ou, pelo menos, desencorajar a adoção de uma postura realmente colaborativa, bem como a efetiva abertura aos parceiros, ameaçando as bases do alcance inovador das relações.

Notas conclusivas

Para muitas pequenas e microempresas, a inovação é uma alavanca estratégica de fundamental importância, e a colaboração interorganizacional representa uma opção eficaz para suprir a falta da variedade de recursos necessários para o desenvolvimento da inovação.

Na verdade, a criação de alianças pode assegurar recursos materiais, conhecimento e competências organizacionais (Pisano, 1991), bem como a legitimidade e o status (Stuart, Hoang & Hybels, 1999), indispensáveis para superar as desvantagens decorrentes de operar nas fases iniciais do ciclo de vida (*liability of newness*) e/ou da pequena dimensão (*liability of smallness*), com significativos efeitos positivos em termos de desempenho (Shan, Walker & Kogut, 1994; DeCarolis e Deeds, 1999, Stuart, 2000).

O recurso à colaboração com elevada intensidade de conhecimento deve ser cuidadosamente planejado. Isso para garantir à empresa um portfólio equilibrado de alianças, inspirado por uma estratégia relacional capaz de equilibrar as necessidades de uso eficiente do conhecimento possuído internamente. Ou de preservar a flexibilidade e a economia dos processos empresariais, que induzem a privilegiar as relações destinadas ao acesso, com objetivos mais ambiciosos de crescimento da *knowledge base* por meio de processos de aprendizagem interorganiza-

cional e de desenvolvimento conjunto de inovação, que empurram a uma colaboração prevalentemente voltada à transferência e à coprodução de conhecimento (Capaldo, 2003).

Ao mesmo tempo, é necessário manter-se alerta para capturar os benefícios inesperados que a colaboração interorganizacional – e, em particular, a participação em redes para a inovação – pode garantir:

- Acelerações e reviravoltas, muitas vezes imprevisíveis, que o desenvolvimento do conhecimento pode assumir, induzindo as empresas a modificar os objetivos da colaboração;
- A possibilidade de que, a curto ou a longo prazo, as partes sejam induzidas a colaborar também para o desenvolvimento de outras atividades e/ou em negócios diferentes daqueles inicialmente selecionados;
- Oportunidade, que muitas vezes a colaboração oferece aos parceiros, de expandir ainda mais sua rede de relacionamentos, entrando em contato com outras organizações que também estão envolvidas na mesma rede de alianças e com as quais seja possível replicar sucessivamente as oportunidades de interação, às vezes, em áreas não correlacionadas àquelas de partida. Por exemplo, a parceria firmada há anos entre a italiana Brembo e a sueca SKF para o desenvolvimento conjunto de sistemas de freios eletromecânicos *Brake by Wire* resultou de anteriores relações informais maturadas, sobretudo nas competições de Fórmula 1, nas quais, por muitos anos, os engenheiros e os técnicos das duas empresas trabalharam em conjunto para apoiar as numerosas equipes automobilísticas;
- Oportunidade de reutilizar o conhecimento adquirido ou desenvolvido dentro de redes ou de relacionamentos específicos para desenvolver (também internamente) novos produtos, entrar em novas áreas de *business* ou colaborar com parceiros diferentes.

Outra consideração diz respeito às condições de caráter organizacional necessárias às empresas para que se orientem de forma eficaz dentro das redes para inovação e para obter benefício concreto do recurso das alianças *knowledge-intensive*.

A pesquisa sobre a matéria enfatiza a importância de desenvolver e transmitir à organização uma “visão” capaz de exaltar o papel da colaboração interorganizacional para a sobrevivência e o sucesso da empresa.

Por esse motivo, é necessário desencadear uma série de capacidades organizacionais especificamente voltadas à criação e à gestão de uma rede de parceiros.

Entre tais *relational capabilities*, assumem relevância especial as capacidades concernentes à seleção dos parceiros com os quais estreitar relações de colaboração e a gestão de toda a rede de alianças.

Nessa perspectiva, emerge a importância de equilibrar a avaliação de dois aspectos, ou seja, a alocação de recursos e competências (materiais, imateriais e relacionais) de potenciais parceiros e a presença de tais atores com aquelas características adicionais (como a presença de uma concreta intenção colaborativa e a existência de afinidade cultural com a empresa), capazes de tornar possível uma colaboração eficaz.

A consideração das duas ordens de critérios de seleção ora relatados requer avaliações cuidadosas que possam ser consideravelmente facilitadas pela existência de anteriores relações de colaboração com os potenciais parceiros.

No que diz respeito à gestão da *network*, estudos recentes têm destacado as vantagens distintas de laços fortes ou *strong ties* (alianças caracterizadas por elevada duração, frequência e intensidade de interação) e de laços fracos (*weak ties*).

As relações fortes:

- A)** Asseguram um profundo conhecimento mútuo, que reduz tempos e custos dos processos inovadores;
- B)** Facilitam o surgimento de laços pessoais entre os indivíduos e de relações interorganizacionais baseadas em reciprocidade e confiança, que catalisem a transferência de conhecimento;
- C)** Caracterizam-se também pela inclinação dos parceiros à realização de investimentos *relation-specific*, que aumentam a eficácia da colaboração.

Os laços fracos, ao contrário, estimulam e aceleram os processos inovadores, garantindo acesso a tecnologias e conhecimentos distantes da área dominada pela empresa, oferecendo valiosas janelas em novos mercados geográficos e segmentos de mercado.

A natureza distinta e, pelo menos em parte, complementar dos benefícios de relações fortes e fracas destaca as vantagens de *network* capaz de integrar um restrito “núcleo central” de laços fortes, que absorva a parte mais relevante da atividade relacional empresarial, capitalizando sobre vantagens de relações repetidas e duradouras. Assim como uma mais numerosa “periferia” de relações fracas, capaz de gerar variância e fornecer continuamente novos impulsos aos processos inovadores.

Uma relevante *relational capability* da empresa consiste, portanto, em criar e gerir, ao longo do tempo, essa arquitetura relacional de tipo “dual” (Capaldo, 2007).

Por último, é necessário sublinhar que, mesmo no caso de pequenas empresas, a colaboração interorganizacional não pode ser considerada como um substituto ideal do desenvolvimento de conhecimento interno.

Entre os dois modos de desenvolvimento das atividades que visam ao desenvolvimento de inovação, deve existir, sim, uma relação de forte complementaridade. De fato, a posse de competências especializadas e/ou capacidade de desenvolver internamente o conhecimento deve ser entendida como uma espécie de *admission ticket* para o acesso a redes de inovação (Powell et al., 1996), permitindo que cada empresa demonstre-se como um parceiro atraente, que tem algo a “oferecer” ou a “ensinar” aos potenciais aliados.

Além disso, as reflexões de Cohen e Levinthal (1990) sobre o conceito de *absorptive capacity* sugerem que a posse de uma sólida base de conhecimentos e a capacidade de desenvolver o conhecimento internamente são peças essenciais da capacidade de absorção da organização – e, portanto, da sua capacidade de obter benefícios concretos a partir da colaboração *knowledge-intensive*.

Bibliografia

BADARACCO, J. L. (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston.

CAPALDO, A. (2003), "Alleanze strategiche", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199: 31-54.

CAPALDO, A. (2004), *Strategia, Reti di Imprese e Capacità Relazionali*. Padova: Cedam.

CAPALDO, A. (2007), "Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, vol. 28(6): 585-608.

COHEN W. N., Levinthal D. A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35: 128-152.

DECAROLIS, D.M. & Deeds, D.L. (1999), "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry", *Strategic Management Journal*, vol. 20: 953-968.

Entrepreneurial firms", Administrative Dyer, J.H. & Nobeoka, K. (2000), "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case", *Strategic Management Journal*, vol. 21: 345-367.

FREEMAN, C. (1991), "Networks of innovators: a synthesis", *Research Policy*, vol. 20: 499-514.

GRANT, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons, Chichester (UK), 7th edition.

GRANT, R.M. & Baden-Fuller, C. (2004). "A knowledge accessing theory of strategic alliances", *Journal of Management Studies*, vol. 41: 61-84.

GULATI, R, Nohria, N & Zaheer, A. (2000), "Strategic networks" *Strategic Management Journal*, vol. 21: 203-215.

HAGEDOORN, J. (2002), "Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960", *Research Policy*, vol. 31: 477-492.

PISANO G.P. (1989), "Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry", *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 5, n.1: 109-126.

PISANO, G.P. (1991), "The government of innovation: Vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry", *Research Policy*, vol. 20: 237-249.

POWELL, W.W. (1990), "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization", in: Staw, B.M. & Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, JAI Press, Greenwich, pp. 295-335.

POWELL, W.W., Koput, K.W. & Smith-Doerr, L. (1996), "Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41: 116-145.

SCHILLING, M.A. (2010). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Companies, 3rd edition, Chapter 1.

SCHILLING, M.A., Izzo, F. (2013). *Gestione dell'Innovazione*. Mc Graw Hill, Milano, Chapter 13.

SHAN, W., Walker, G. & Kogut, B. (1994), "Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry", *Strategic Management Journal*, vol. 15: 129-139.

SIMONIN, B.L. (1999), "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 20 (7): 595-623.

STUART, T.E. (2000), "Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation in a high-technology industry", *Strategic Management Journal*, vol. 21: 791-811.

STUART, T.E., Hoang, H. & Hybels, R.C. (1999), "Interorganizational endorsements and the performance of Science Quarterly", vol. 44: 315-349.

Desenvolvimento e competitividade territorial

Um sistema territorial – cidade, província, distrito industrial ou cluster de empresas – compete com outros graças a fatores econômicos, sociais e ambientais

Enrico Ciciotti*

O território passou de um mero espaço físico de localização das atividades econômicas a um fator de desenvolvimento para as empresas que estão ali situadas, contribuindo especialmente à sua capacidade inovadora.

A esse respeito, fala-se de competição territorial para colocar em evidência como as empresas não competem mais singularmente, mas sim como sistema, isto é, como um conjunto de capacidades produtivas, de capital físico e humano, de infraestruturas e de redes, de capacidades inovadoras, de eficiência total do sistema territorial local.

Essa mudança nos cenários tem consequências no plano dos instrumentos de análise dos fatores estratégicos para o desenvolvimento do território.

Em especial, tomou base a análise *Swot* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) de derivação empresarial como pressuposto para a definição das estratégias mais adequadas ao desenvolvimento territorial.

No plano das políticas de intervenção, duas são as novidades mais importantes: no que se refere à estratégia, o uso dos modelos de planejamento estratégico (esses também de derivação empresarial); e, no plano dos instrumentos, o novo papel das agências de desenvolvimento local.

*Professor suplente de Política Econômica, Universidade Católica do Sacro Cuore de Piacenza (Itália)

***O território influencia os processos empresariais,
os modelos organizacionais das empresas
e toda a capacidade de desenvolvimento
e competição de cada sistema.***

Relevância do espaço

A partir do fim dos anos 70, o espaço, na teoria e na prática, das políticas de desenvolvimento não é mais considerado como um mero recipiente das atividades econômicas ou como um elemento de fricção no acesso aos *inputs* produtivos e aos mercados por parte da empresa. Ele se configura como um fator fundamental nos processos de desenvolvimento local.

O espaço, ou melhor, o território realmente enquanto caracterizado por específicos fatores ambientais, é capaz de influenciar os processos empresariais, os modelos organizacionais das empresas, a sua capacidade inovadora e, mais em geral, toda a capacidade de desenvolvimento e competição de cada sistema econômico-social territorial.

Uma consequência dessa tese está na necessidade de definir os aspectos fundamentais dessa nova abordagem. Portanto, é oportuno ir além:

- A)** Do conceito de empresa localizada, que evidencia as ligações físicas com o local de residência, para o de empresa radicada, que coloca ênfase também nas ligações de natureza econômica e social que se estabelecem em um determinado território;
- B)** Do conceito de competição de empresa individualmente considerada, para aquele de competição de sistema, compreendendo tanto as outras empresas quanto as instituições (órgãos locais, universidades etc.) que se encontram em um determinado território;
- C)** Do conceito de políticas industriais, voltadas às empresas simples, para o de políticas de desenvolvimento territorial, no qual o objeto da polí-

tica é todo o território em todas as suas manifestações: econômicas (e não apenas industriais), sociais e ambientais.

Competição territorial

São justamente os aspectos fundamentais de alterações efetuadas nos cenários que levaram à definição do conceito de competição territorial. No centro desse conceito está a ideia de que é mais oportuno falar de competição de sistema em vez de competição de empresa. É evidente, portanto, a necessidade de aprofundar melhor esse conceito.

Em geral podemos dizer que um sistema territorial, seja este constituído por uma cidade, uma província, um distrito industrial, um *cluster* de empresas, compete com outros territórios graças a um mix de fatores econômicos social e ambiental, entre os quais se destacam:

- A)** As capacidades produtivas locais, sobretudo em termos de empreendedorismo;
- B)** Os recursos produtivos locais, em termos de capital físico e de capital humano;
- C)** As redes entre as empresas e entre os sujeitos econômicos e institucionais, em termos de comunicação codificada e de comunicação tácita;
- D)** As inovações que garantem a capacidade do sistema de adaptar-se ao sistema competitivo;
- E)** *Governance* local, isto é, a capacidade das instituições e dos *stakeholders* privados de tomar decisões que produzem desenvolvimento.

O conceito de competição territorial delineado acima se coloca atrás de numerosas consequências e implicações. O primeiro tema se refere à possível contraposição entre desenvolvimento regional equilibrado e competição territorial. Para que o problema não surja, é necessário fazer alguns esclarecimentos sobre o conceito de competição em escala territorial.

Numa visão em curto prazo e estática, a competição entre regiões pode concretizar-se em um jogo “com soma zero” entre diversas áreas, mesmo nacionais, se for baseado apenas na transferência do potencial relativo de mercado de uma área para outra (a esse respeito, pensar na política de atração de investimentos vista como “mera subtração de recursos de outra região!”).

Ao contrário, a competição vista em sentido dinâmico e de longo período é um jogo com soma positiva se, graças ao papel da inovação, aumenta o potencial absoluto de mercado regional (Ciciotti, 1984).

A capacidade de competição de um sistema local, portanto, mede-se tanto em termos de recursos, investimentos e empresas que consegue atrair de outras áreas, quanto de inovações nos produtos, nos processos, nos mercados e nos modelos organizativos que é capaz de gerar.

Ora, as considerações anteriores permitem redefinir os fatores do desenvolvimento e da competitividade dos sistemas locais com base em três fenômenos:

- A)** O crescimento dos setores locais dos quais o *export* representa uma mola fundamental;
- B)** O nascimento empresarial;
- C)** A localização de empresas/organizações externas (mesmo mediante aquisições).

Os primeiros dois, obviamente, são mais ligados a uma visão dinâmica da competitividade se associados a processos inovadores, enquanto o terceiro é mais ligado a uma competição direta e, portanto a um eventual jogo “com soma zero”.

Além disso, é evidente que podem existir fortes ligações de sinergia entre os três fenômenos: os bons desempenhos do setor local podem atrair empresas de fora e gerar novo empreendedorismo; os novos investimentos externos podem determinar o crescimento do setor local e do nascimento; a predisposição ao nascimento pode facilitar estratégias de *spin-off* por parte das grandes empresas externas e das empresas locais, segundo a lógica dos modelos reticulares.



A competição vista em sentido dinâmico e de longo período é um jogo com soma positiva se, graças ao papel da inovação, aumenta o potencial absoluto de mercado regional.

O segundo tema de reflexão refere-se aos modelos interpretativos do desenvolvimento territorial e, em especial, à contraposição entre desenvolvimento exógeno e desenvolvimento endógeno.

Repensar a competitividade dos sistemas locais em termos de crescimento (mesmo para fora), nascimento e atração, além de permitir mais facilmente a sua medição, focaliza a atenção sobre um problema muito importante: a necessidade de ligar teorias e modelos de desenvolvimento que, no passado, foram vistos como alternativos, como o desenvolvimento endógeno de tipo distrital, o polo de desenvolvimento, os modelos *export led* (base econômica-Verdoorn), as novas abordagens baseadas na tecnologia e na inovação, como polos e parques científicos e tecnológicos, *milieux innovateurs*, cluster inovadores e assim por diante. (Ciciotti, 1997).

Pode-se dizer que, em certo sentido, trata-se de integrar a lógica do desenvolvimento endógeno baseado na inovação com aquela do desenvolvimento exógeno, à luz das novas estratégias organizacionais tanto das grandes empresas multilocalizadas quanto daquelas empresas distritais sempre mais abertas e colocadas no contexto global.

A condição para que a abordagem tenha sucesso é que os diversos elementos sejam mantidos juntos por uma rede de relações de cooperação entre os diversos sujeitos públicos e privados que são chamados a dar vida ao próprio modelo. O problema passa da mera individuação dos instrumentos (sobre os quais ainda se deve refletir à luz dessa nova abordagem) para aquele da sua colocação em funcionamento e da sua gestão nos diversos casos concretos.

Nessa abordagem, o papel da inovação é fundamental, garantindo, antes de tudo, a renovação da base econômica do território. Em particular, é detec-





A capacidade inovadora é o fator mais importante da competição estrutural.

tado como isso permite passar de uma competição baseada em custos a uma competição baseada em melhoria dos produtos existentes nos novos processos produtivos ou mesmo em novos produtos, empurrando as fronteiras da competição mais para cima.

Além disso, como já mencionado, com foco na criação de um novo potencial de mercado (potencial absoluto de mercado), ao invés de mera transferência do potencial existente (potencial relativo de mercado), reduz-se o risco de jogos com soma zero entre os vários territórios.

Enfim, deve-se recordar ainda que o crescimento baseado em exportações (teoria da base econômica ou base de exportação) pressupõe que algum outro território importe e, portanto, em escala global, as exportações são nulas.

O único modo para fazer crescer a economia, portanto, é introduzir novos produtos, dando lugar a novos ciclos de vida dos mesmos produtos (caso contrário ter-se-ia um bloqueio tecnológico e um crescimento ligado apenas ao crescimento demográfico).

Deve-se especificar que, quando se fala em inovação no contexto do desenvolvimento territorial, faz-se referência a uma visão evolutiva de tal inovação, baseada em informações imperfeitas e conhecimentos limitados, racionalidade limitada e comportamentos adaptativos, incerteza do ambiente no qual se opera, aprendizagem contínua e pequenas modificações.

O último ponto de reflexão tem a ver com a *governance* do sistema. Para que se possa alcançar um objetivo de eficácia para garantir a competitividade de todo o sistema local, é necessário que as relações entre os sujeitos se transformem de ligações objetivas, de tipo passivo, a relações de tipo ativo. Isto é, se estabeleçam formas concretas de cooperação, se promovam *joint-ventures*, se realizem projetos comuns.

Esse sentido de pertencimento é o único seguro contra comportamentos oportunistas que atacariam dramaticamente a funcionalidade do sistema



As ações consequentes são o reforço dos pontos de força, a eliminação dos pontos de fraqueza, a exploração das oportunidades e a atenuação das ameaças.

reticular, levando as cidades a buscarem soluções individuais (dificilmente praticáveis) diante de problemas comuns (transportes e logística, eliminação de resíduos/lixo, poluição, localizações de funções regionais e assim por diante).

Ao mesmo tempo, a nova divisão do trabalho em escala global e a maior dissociação entre empresas e território tornam menos fácil para as cidades e os territórios focar apenas na capacidade inovadora das empresas: é a inovação de sistema que pode garantir o sucesso ou a crise de um determinado sistema local.

Ao lado da competição estrutural, baseada apenas na inovação industrial, afirma-se o conceito de competição voluntária, como resultado de projetos comuns executados por todos os portadores de interesses de um determinado sistema local (Ciciotti e Perulli, 1991).

A capacidade inovadora constitui-se, então, o fator mais importante da competição estrutural, seja no modelo de produção industrial fordista, seja no caso de passagem ao modelo pós-fordista de tipo reticular onde, além das inovações produtivas, aquelas de tipo organizacional possuem um papel fundamental.

Ao lado dessa inovação, na lógica da competição voluntária estão as inovações institucionais e de *governance* local, como, por exemplo, o planejamento estratégico territorial e outras formas de políticas de desenvolvimento. (Ciciotti e Rizzi, 2005).

O acima exposto nos ajuda a compreender em síntese quais são os elementos constitutivos e as características da competição territorial economicamente sustentável.





Um papel especial na determinação da capacidade competitiva dos sistemas territoriais é também realizado pela eficácia dos instrumentos de planejamento.

Em especial, destacam-se:

- 1. Os fatores da competição territorial**, isto é, o *mix* de componentes estruturais, que são quase um dado, e de componentes voluntários /estratégicos que são o meio para modificar, a longo prazo, os componentes estruturais;
- 2. As razões/objetivos da competição territorial**: a atração de novos investimentos; a manutenção/renovação do potencial local; a taxa de desenvolvimento das empresas (saldo entre natalidade e mortalidade), segundo a lógica do desenvolvimento exógeno e endógeno;
- 3. O papel da inovação**, que deve ser, ao mesmo tempo, industrial, social e institucional, de modo a garantir a sustentabilidade no decorrer do tempo do modelo de desenvolvimento local, através da sua competitividade.

Modalidades de análise

A análise *Swot* (*strenght, weakness, opportunity, threat*) é uma técnica utilizada como suporte das decisões estratégicas. As primeiras referências remontam aos anos 1950 por parte do sociólogo estadunidense Selznick, mas é a escola harwardiana de Andrews que, nos anos 60, insere a análise *Swot* nas primeiras formulações teóricas sobre a gestão estratégica de empresas (Invernizzi 2004). Com o passar do tempo, o instrumento ampliou a sua área de utilização, passando da análise competitiva empresarial aos planos de *marketing* (Kotler 1988).

Em especial, focaliza-se a formação das estratégias por um duplo ponto de vista: de uma perspectiva externa (de oportunidade e ameaças do ambiente) e de uma perspectiva interna (de pontos de força e fraqueza). As duas perspectivas podem ser diferenciadas pelos diversos graus de controle que se pode obter.

A partir dos anos 1980, é utilizada também como suporte das escolhas de intervenção pública para analisar cenários alternativos de desenvolvimento, justo a partir dos primeiros modelos de planejamento estratégico aplicados ao território, ao desenvolvimento local e aos planos urbanos (*European Commission* 1999, *Bryson and Roering* 1988).

Os quatro elementos da matriz *Swot* em escala territorial tornam-se assim os pontos de força como recursos ou capacidades que os sistemas locais podem utilizar para alcançar dados objetivos; os pontos de fraqueza como limites, carências e vínculos a serem superados para realizar os objetivos; as oportunidades como situações favoráveis do ambiente externo a serem exploradas; as ameaças como situações desfavoráveis ou riscos a serem enfrentados para evitar a falência da estratégia.

As ações consequentes, portanto, são o reforço dos pontos de força, a eliminação dos pontos de fraqueza, a exploração das oportunidades e a atenuação das ameaças (*Dealtry* 2004).

A diferença teórico-metodológica das *Swot* territoriais com relação àquelas de estratificação empresarial-gerencial consiste no objeto da análise, que de organização ou empresa, torna-se o sistema local, regional ou urbano. Em ambos os casos, a componente de aprendizagem ínsita na análise *Swot* faz referência a uma dimensão organizativa, onde o processo de planejamento aprende com as experiências anteriores e uma dimensão social que focaliza os atores e as arenas onde se explica o processo de *learning*.

Em particular, o método se concretiza na elaboração das *Swot* internas dos sistemas territoriais e na sua verificação através de *benchmarking* com outros sistemas de referência, tanto nacionais quanto internacionais: *Swot* comparadas.

No que se refere à individualização das *Swot* internas, são colocadas as apresentações dos sistemas territoriais com a estrutura socioeconômica, o sistema de localização e as economias externas, as estratégias dos atores públicos e privados, a *governance* total (a partir de macro cenários de referência para as evoluções dos sistemas econômicos territoriais).

É oportuno detalhar tal esquema, começando pelo desempenho do sistema local. Estabelecido que, em âmbito geral, o desempenho de um sistema territorial pode

ser medido em termos de crescimento do valor agregado e da ocupação, não há dúvida que podem ser reconduzidos, como visto anteriormente: ao nascimento das empresas (fenômeno por si mesmo inovador); ao crescimento dos setores locais (graças à inovação de processo e de produto, entre outros); à localização da atividade a partir do externo.

Omitindo o posicionamento estrutural que é determinado por fatores em certo sentido tradicionais (caracteres físicos e de geolocalização; demografia; caracteres socioeconômicos), cujas modalidades de análise na literatura são mais do que consolidadas, convém fixar-se nas economias externas e de aglomeração e nas estratégias dos atores locais.

No que se refere às economias externas e de aglomeração, recorda-se como o seu papel no desenvolvimento localizado vem crescendo nos últimos anos, sob o impulso do debate teórico sobre desenvolvimento endógeno e em relação ao afirmar-se de novos modelos organizacionais de empresa, que tendem cada vez mais a ver como fator estratégico justamente a organização das externalidades (Ciciotti 1993).

É possível, como primeira aproximação, imaginar que são relevantes: a dotação de infraestruturas, os serviços às empresas e às famílias, o capital humano, as informações, a capacidade inovadora, bem como o caráter do sistema produtivo local, os modelos de gestão das empresas, as condições de vida, as condições de produção¹.

Se a análise das economias externas e de localização apresentam dificuldades até mesmo teóricas, de toda forma existe uma tradição consolidada, não apenas no campo da economia regional. Bem diverso é o discurso quando se passa à análise da estratégia dos atores locais.

Certamente as políticas locais de desenvolvimento incluem-se entre os elementos mais importantes do componente voluntário da competição. Até mesmo a lógica geral das escolhas públicas constitui-se um aspecto de relevo, embora nesse sentido não existam experiências significativas de análise nos estudos sobre o desenvolvimento local.

¹ Essa lista não deve ser considerada exaustiva em todas as variáveis.



O planejamento estratégico busca maior coesão dos cidadãos e de seus interesses para construir consenso sobre estratégias e políticas de desenvolvimento.

Um papel especial na determinação da capacidade competitiva dos sistemas territoriais é também realizado pela eficácia dos instrumentos de planejamento.

Estratégias comunitárias

No que diz respeito às estratégias comunitárias, faz-se referência especialmente ao terceiro setor ou *non profit* que nas últimas décadas aparece como um processo de transformação social de dimensões importantes, de modo a ser definido como “*global associational revolution*” (Salamon H.1999, Archibugi 2002), decorrente em parte dos difusos problemas dos sistemas de *welfare* públicos, mas também por um espontâneo desenvolvimento das formas associativas da “economia civil” (Zamagni 1999).

Passando a considerar os atores privados, não há dúvidas de que as estratégias explícitas ou implícitas da empresa e de setor sejam capazes de influenciar o crescimento do sistema local independentemente do *mix* setorial que o distingue. Em particular, um primeiro tipo de análise pode ser dirigido para identificar as abordagens seguidas (de nicho, de preço, de qualidade, de internacionalização, de inovação etc.).

Igualmente importante e ligado ao processo de organização de externalidades é o grau de “colocação em rede” do próprio sistema. Com esse termo pode-se entender numerosos aspectos que dependem das relações de produção, das estratégias de penetração de mercado nacional e internacional das empresas, dos seus modelos organizacionais, da sua estrutura proprietária, mas também de pertencer a redes externas dos outros sujeitos e instituições que operam em âmbito local (universidade, centros de P&D, câmaras de comércio, a própria administração pública).

Uma agência de desenvolvimento deve estimular os investimentos e a criação de novas empresas e deve ocupar-se da direção estratégica dos processos de desenvolvimento.

A partir do que foi dito, portanto, é evidente que quando se fala de estratégias deve-se referir também àquelas relativas aos modelos organizacionais da empresa e, no geral, ao tipo de mecanismo que regula as relações entre as empresas, e entre as empresas e o ambiente local.

O conceito a ser abordado é aquele da estrutura de *governance*, isto é, as formas de regulação das relações do sistema produtivo local. Seguindo a definição dada por Lipietz (1993), trata-se de todas as formas de regulação que não são nem estatais nem comerciais (sociedade civil, menos o mercado, mais sociedade política local, notáveis e municipalidade).

Do modelo ilustrado, então, obtém-se os pontos de força e de fraqueza e os vínculos e as oportunidades internas do sistema. Neste ponto, é necessário um ulterior exercício: determinar o posicionamento competitivo do sistema territorial com relação a outros possíveis sistemas locais.

O primeiro aspecto é constituído pelo *benchmarking* setorial; partindo de alguns problemas-chaves e de algumas políticas consideradas potencialmente estratégicas, com base na análise das *Swot* internas, devem-se individualizar os casos de excelência em escala nacional ou internacional com as quais confrontar-se. O objetivo dessa análise é evidente: aprender através da comparação como problemas similares são enfrentados ou em quais condições as mesmas políticas setoriais tenham obtido melhores resultados.

Do mesmo modo, é possível um *benchmarking* horizontal, isto é, com um sistema territorial assimilável àquele em exame (por dimensão demográfica, estrutura socioeconômica, etc.), portanto, potencialmente em competição.

A comparação, nesse caso, é feita entre sistemas territoriais independentemente das políticas que podem ser implementadas, mas sim para

evidenciar o diferente grau de competitividade territorial que esses sistemas possam apresentar.

Novas políticas

O planejamento estratégico se propõe como elemento caracterizante das “políticas voluntárias”, entendidas como expressão da “capacidade por parte de áreas territoriais individuais, em particular cidades e províncias, de lançar políticas e desenvolver estratégias, que inspiram também outros atores locais, e a capacidade de tirar vantagens das políticas que outros sujeitos (estado, organismos internacionais, empresas multinacionais) perseguem cada qual por conta própria” (Ciciotti, Florio, Perulli 1997).

Atribui-se ao planejamento estratégico um papel de instrumento apto a tomar decisões e implementar; ao mesmo tempo, tem também a função social para enfrentar problemas de déficit de representação e de sobrecarga do governo local.

O planejamento estratégico é entendido assim como fórum de representação dos interesses locais e como forma de organização do governo local para a coordenação das ações dos vários atores locais e a sua interação.

A sua missão principal é a busca de uma maior coesão dos cidadãos e dos seus interesses, para construir consenso sobre determinadas estratégias e políticas de desenvolvimento. A sua tarefa é a instituição de uma “rede interna” de atores locais e o desenvolvimento de uma “rede externa” de relações formais e informais.

Os elementos-chave do planejamento estratégico são, então, a pluralidade dos sujeitos públicos e privados e a complexidade das suas relações. O planejador torna-se animador local que “faz o máximo uso da inteligência com a qual os diversos atores perseguem os próprios objetivos em vez de substituí-los, exercendo um papel de colocação em rede, de endereço, de suporte e de facilitação dos processos “virtuosos” ao invés de controle e guia de todos os processos” (Irer 1992).

O planejamento estratégico é, sobretudo, um instrumento com o qual são criadas as condições para o sucesso das políticas locais. Graças às



Com as agências, aumentaram os canais de comunicação da administração pública local com o mundo da consultoria e da pesquisa, com vantagem recíproca.

redes de atores, ele permite a definição de uma visão global dos problemas locais e das eventuais propostas resolutivas, em uma lógica de plena transparência.

O planejamento estratégico pode levar à elaboração de um documento, o plano, que todavia é apenas um ato parcial, o resultado de um processo de interação cujo objetivo central é a criação do consenso e a participação na definição e realização das estratégias de desenvolvimento local.

Em síntese, o planejamento estratégico é um instrumento que visa:

- À formação do consenso nos objetivos estratégicos;
- À definição de uma visão estratégica da área de referência através de processos de análise dos problemas, monitoramento dos resultados, aprendizagem coletiva.

Entre as conotações operacionais dessa abordagem vão assinaladas:

- O caráter multissetorial, e não apenas territorial, do planejamento (independentemente do fato que este se traduza depois também em atos de natureza urbanística, cuja escala de aplicação, entre outras, constitui-se uma das passagens do próprio processo de aplicação, visto o provável envolvimento de diferentes níveis de governo ou, de toda forma, de numerosas municipalidades);
- A natureza, a médio e longo prazos, dos cenários, em especial no que se refere à colocação nacional e internacional da cidade, coisa que obviamente não exclui a possibilidade de individualizar e selecionar ações e instrumentos de relevância imediata;

- A necessidade de considerar os diversos atores locais e nacionais mediante o seu envolvimento já na fase de definição do plano, que deve ser desenvolvido em comum, tanto no que se refere à individualização das diretrizes gerais, quanto a cada ação específica;
- A lógica reticular que deve governar a mudança, seja no que se refere aos atores envolvidos, seja em âmbito territorial de referência, que tende a perder a sua natureza irreal e pode envolver pluralidades de comunidades locais mesmo distantes;
- A necessidade de ter que resolver inumeráveis conflitos na fase de atuação do plano e, portanto, a exigência de haver adequados instrumentos de compensação, além de incentivo;
- A necessidade de operar escolhas e de tomar decisões (considerando as capacidades financeiras, humanas e organizacionais) com base em processos de natureza “negocial” nos confrontos com os diversos atores públicos e privados, e não com base em critérios de otimização/ racionalização de tipo empresarial. Isso, contudo, não exclui, antes requer da parte pública uma clara identificação das prioridades, um uso estratégico dos (escassos) recursos e o emprego de instrumentos oportunos.

Objetivos gerais

Em linha geral, o escopo das agências de desenvolvimento local deveria ser aquele de baixar as barreiras do desenvolvimento local, de reduzir os custos de transação para as empresas e de melhorar a qualidade social, ou seja, o estoque local dos bens públicos.

São três os objetivos gerais, mas que intervêm nos três níveis que descrevem um sistema territorial, isto é, o estoque de capital fixo social, a performance das empresas e a capacidade de ativar políticas de desenvolvimento local em sentido amplo.

Na experiência europeia, as agências de desenvolvimento local passaram gradualmente de um objetivo de atração de empresas de grandes dimensões com um forte papel do *driver* público em um modelo *bottom-up* que

visa ao crescimento balanceado, à valorização da comunidade, às inovações e à criação de redes.

Essa mudança de abordagem tem obviamente muita relação com a definição sugerida pela UE ao desenvolvimento local, em larga medida baseada no modelo de desenvolvimento endógeno. Coerentemente com esse quadro, a nova missão é baseada em um *mix* de objetivos: desenvolvimento sustentável e suporte a iniciativas empresariais internas, além das atividades tradicionais de atração de investimentos, suporte a novas empresas e a *network* setoriais (Saublens, 2002).

Essa abordagem é, principalmente, centrada na oferta e visa, por um lado, à valorização dos recursos territoriais, tipicamente em termos de empreendedorismo, qualidade e quantidade de capital físico e de capital humano, redes de relações entre os sujeitos do território, *governance* local e capacidade do sistema de gerar processos inovadores. Trata-se de uma política de oferta com um papel prevalente de “facilitadores a partir de baixo”.

De modo sintético, podemos dizer que uma agência de desenvolvimento deve ocupar-se em estimular os investimentos e a criação de novas empresas (externas e nativas), deve possuir competências em um amplo espectro de fatores que favorecem a localização e deve ocupar-se da direção estratégica dos processos de desenvolvimento, favorecendo oportunas coordenações entre os diversos sujeitos que operam no território.

No que se refere às características gerais, podemos dizer que as agências facilitam os processos e não necessariamente os gerenciam. Coordenam as necessidades das empresas e as interpretam a favor de intervenções específicas de *policy*. Esforçam-se no *matching* entre a demanda e a oferta territorial de serviços e de competências: saem gradualmente de uma configuração típica de centros de serviços, onde são vendidos também serviços reais às empresas, e começam a se tornar intermediárias da informação.

Por exemplo, com referência aos processos inovadores, individualizam no território (ou mesmo fora do território) os sujeitos que produzem inovação tecnológica e transmitem esses sinais às empresas ou vice-versa: não são centros de transferência tecnológica, mas sanam a potencial falência de mercado decorrente da sua ausência.

A sua estrutura também se adapta a esse modelo e assume uma forma leve, pois visa mais a facilitar o desenvolvimento do que determiná-lo diretamente.

No plano dos sujeitos envolvidos, aparecem dois elementos de forte evidência: por um lado, estão muito presentes nas agências italianas as instituições locais (prefeituras, províncias, regiões); de outro, é suficientemente difusa a presença de bancos, em especial aqueles envolvidos mais diretamente na economia local (bancos de crédito cooperativo, bancos populares etc.).

Essas duas evidências, acompanhadas da escassa presença de capital industrial privado, sinalizam, de um lado, a positiva evolução das agências em direção ao mercado, e, de outro, a crônica incapacidade das empresas privadas de acreditar nos processos de desenvolvimento local.

Com relação às atividades principais, observou-se uma evolução destas no decorrer do tempo até mesmo no que se refere às abordagens modificadas das políticas de desenvolvimento territorial. Algumas agências orientaram-se principalmente na direção do fornecimento de serviços às empresas, sobretudo às MPE, assumindo especificidades especiais.

Dentro dessa categoria geral, podemos, certamente, incluir os centros de serviços às empresas da experiência da *Emilia-Romagna* (Bellini, Giordani e Pasquini, 1990) e os *business innovation centers* estabelecidos sucessivamente sob a pressão da União Europeia.

Nesse caso, são fornecidos serviços reais às empresas, buscando estimular e dar suporte, em primeiro lugar, aos processos inovadores. Na sua evolução natural, o modelo *emiliano-romagnolo* orientou-se mais recentemente para uma nova abordagem de venda no mercado dos centros de serviços mais eficientes e o substancial redimensionamento dos outros, preferindo para o *policy maker* regional um papel de facilitador dos processos, focalizado principalmente no suporte ao sistema da pesquisa e da inovação regional (Bonaretti 2004).

Mais recentemente, as agências de desenvolvimento local cresceram com a programação negociada e com a nova abordagem da União Europeia ao desenvolvimento local. De agências fortemente concentradas na preocupa-

ção para o desenvolvimento industrial, infraestrutura e suporte individual às empresas, passaram a agências que apoiam o desenvolvimento sustentável, o desenvolvimento do capital social e dos *assets* intangíveis do território, a perspectiva da sociedade de informação, os *clusters* e a inovação e, em última instância, as necessidades impostas pela competição global.

As agências locais de desenvolvimento estão focalizadas principalmente em alguns serviços de caráter prevalentemente institucional (projeto de desenvolvimento local, estudos econômicos territoriais e suporte a instituições locais, programação negociada) e em outros serviços de caráter informativo-promocional (marketing territorial e serviços informativos territoriais).

A estreita relação com os órgãos locais é bastante acentuada. Essa evidência induz a acreditar que as agências locais/regionais de desenvolvimento tenham um papel decisivo no aumento da capacidade das administrações públicas locais italianas em enfrentar problemas de programação do desenvolvimento em condições de escassos recursos.

Em particular, através das agências, aumentaram-se os canais de comunicação da administração pública local com o mundo da consultoria e da pesquisa, além de outros *stakeholders* locais, com vantagem recíproca.

Na relação com as empresas, as principais funções se concentram no acesso aos incentivos e no suporte ao *startup* da empresa, coerentemente com a disponibilidade dos recursos para as agências.

Mais complicado é o fornecimento de outros serviços mais sofisticados, como a formação sobre tecnologias e inovação, a transferência tecnológica, a assistência às patentes, o suporte à internacionalização, a consultoria financeira e direcional, a certificação de qualidade e a promoção de subcontratação.

Bibliografia

ARCHIBUGI F. (2002), *L'economia associativa*, Edizioni di Comunità, Torino.

BELLINI N. - GIORDANI M.G. – PASQUINI F. (1990) “The industrial policy of Emilia Romagna: the business service centres”, in R. LEONARDI - R.Y. NANETTI (EDS), *The Regions and European Integration. The case of Emilia Romagna*, London - New York: Pinter, 1990, pp. 171-186, além da versão italiana, Milano: F. Angeli.

BELLINI N. – PASQUINI F. (1998) “The case of ERVET in Emilia-Romagna: Towards a Second-Generation Regional Development Agency”, in HALKIER, H. ET AL. (A CURA DI), *Regional Development Agencies in Europe. Past Experiences and Future Perspectives*, London: Jessica Kingsley Publishers.

BONARETTI P. (2004) “Le strategie della Regione Emilia Romagna per l'innovazione”, apresentação nos seminários sobre “*Innovazione, sostenibilità ed attrattività dei territori*”, Master em Marketing territorial MUMAT, Piacenza.

BRYSON J.M. ROERING W.D. (1988) *Initiation of strategic planning by governments*, in *Public Administration Review*, 48.

CICIOTTI E. (ed) *Innovazione tecnologica e sviluppo regionale e metropolitano*, Vita e pensiero, Milano 1984.

CICIOTTI E. (1993) “*Competitività e territorio*”, NIS, Roma.

CICIOTTI E. (1997) *Sviluppo locale e nuovi approcci alle politiche regionali* In AA.VV. *Mercato, Stato e Giustizia Sociale*, Giuffrè, Milano.

CICIOTTI E., FLORIO R. , PERULLI P. (1997) *Approcci strategici alla pianificazione territoriale*, in Perulli P. (a cura di), *Pianificazione Strategica*, Venezia, DAEST Convegni n. 3.

CICIOTTI E. RIZZI, P. (eds.): *Politiche per lo sviluppo territoriale*, Carocci Editore, Roma, 2005.

DEALTRY T.R. (2004) *Dynamic Swot Analysis*, www.swot-analysis.com.

DEIDDA ET AL. (2001) “*Patti territoriali ed agenzie di sviluppo*”, Formez, Roma.

FORMEZ (2002) “*Le Agenzie locali di sviluppo*”, Donzelli Editore.

EUROPEAN COMMISSION (1999) *Evaluating socioeconomic programmes: Principal evaluation techniques and tools*, MEANS-collection, Vol.3, Luxembourg.

INVERNIZZI G. (2004) *Strategia e politica aziendali: textos*, Mc Graw-Hill, Milano.

KARPPI I., KOKKONEN M., LAHTENMAKI-SMITH K. (2001) *Swot-analysis as a basis for regional strategies*, Nordregio.

KOTLER P. (1988) *Marketing management*, New York, Prentice Hall.

LIPIETZ, A. (1993) *Il locale e il globale: personalità regionale o interregionale?* in PERULLI, P. (a cura di), *Globale/locale: il contributo delle scienze sociali*, Angeli, Milano.

SALAMON L., ANHEIER H. (1999) *The emerging sector revisited*, The John Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore.

SAUBLENS C. (2002) "European Regional Development Agencies New Challenges", paper apresentado no Workshop Internacional sobre "*Local Development and Territorial Marketing – The role of Development Agencies and Local Government*", Master Programme in Territorial Marketing, Junho, Piacenza.

SAUBLENS C. (2004) "*Development agencies in Europe*", Eurada, apresentação disponível no site <http://www.eurada.org/workingdoc.php?menu=7>

ZAMAGNI S. (1999) *Economia civile come forza di civilizzazione per la società italiana*, in C.I.S.Vol. (1999), Verso il non profit, Cremona, 1999.

Evolução cria metadistritos industriais

Os distritos, clusters e redes locais na Lombardia avançam em direção à criação de cadeias multilocalizadas de alcance global

Luciano Consolati*

O tema refere-se a clusters e às suas organizações para cadeias produtivas localizadas. A apresentação se articula em três partes:

- A)** A primeira focaliza uma sintética definição de *cluster* e a descrição do fenômeno na Itália. Descreve também as características constitutivas de um *cluster*, os fatores críticos de sucesso e as diversas tipologias;
- B)** Na segunda parte é analisada a evolução das políticas regionais (Lombardia) dos últimos dez anos, com a passagem de clusters/distritos tradicionais aos metadistritos, aos distritos tecnológicos e às *networks* de empresas;
- C)** A terceira parte se focaliza no *cluster* de Lumezzane (produtos em metais ferrosos e não ferrosos, torneiras, válvulas e talheres em aço), analisando o modelo produtivo da cadeia local e traçando a evolução, em andamento, de local à cadeia multilocalizada, em âmbito global. Refere-se também ao aumento gradual de *networks* de empresas formalizadas no interior do cluster.

Os distritos industriais, nesses últimos anos, estiveram no centro do debate econômico nacional e não apenas como modelo capaz de conjugar flexibi-

*Fundador da empresa de consultoria Metamanagement Srl

lidade produtiva e coordenação organizativa através do território e de suas sedimentações históricas e sociais.

Redescoberto na esteira da linha de pesquisa que começou na “Terceira Itália” e, substancialmente, a partir da releitura da articulação territorial do desenvolvimento econômico dos anos 1970-80 (ver os trabalhos pioneiros de Beccattini, Garofoli, Brusco e outros), foram aos poucos analisados com diversas e múltiplas abordagens:

- Econômica-territorial;
- Econômica-industrial;
- Sociológica;
- Da economia do conhecimento.

No início dos anos 1990, numerosos estudiosos, economistas e *policy makers* estrangeiros “descobrem” o modelo distrital. Entre esses, recorda-se M. Porter, que introduz a categoria interpretativa dos *clusters* que incorpora grande parte das características distritais, embora não as esgotando completamente.

O modelo dos distritos assume um relevo internacional e torna-se quase motivo de *cult* para muitos países, que veem nisso um importante fator crítico de sucesso para iniciar e/ou relançar políticas de desenvolvimento local.

Na origem desses sucessos estão pontos de força, em grande parte ligados às peculiares características operacionais das pequenas empresas, que representam o componente básico dos distritos: capacidade de fazer sistema, especialização produtiva e amplo recurso às relações de subcontratação; rápida circulação das informações, com conseqüente formação, no âmbito da área, de um patrimônio de conhecimentos; difusão informal das tecnologias por meio de relações diretas entre operadores; alta qualificação da mão de obra, adquirida sobretudo por meio da experiência em campo.

Graças a esses pontos de força, que se multiplicam em outros tantos fatores de competitividade, o distrito industrial assume também o papel de modelo como estrutura produtiva mais adequada para promover a decola-



O distrito industrial assume também o papel de modelo como estrutura produtiva mais adequada para promover a decolagem industrial de áreas menos desenvolvidas.

gem industrial de áreas menos desenvolvidas, especialmente nos países de Terceiro Mundo.

A Unido, por exemplo, orientou-se nessa direção para as políticas dos países em via de desenvolvimento, na convicção de que possam iniciar processos de crescimento autônomos e autopropulsores, capazes de mobilizar os recursos humanos e materiais disponíveis *in loco*.

Os distritos industriais italianos foram e continuam sendo objeto de estudos, mesmo por parte da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), propostos aos novos países membros como instrumento para o desenvolvimento local.

Porém, diante desses aspectos positivos, sombras de diversas naturezas vão se adensando sobre o futuro. O processo de globalização dos mercados é fonte, também para os distritos, de profundas e significativas mutações.

O acentuar-se da concorrência, conseqüente à abertura dos mercados, poderá determinar desequilíbrios competitivos, *deseconomias* internas, efeitos de deslocamento nos mercados de compra e venda, rápida obsolescência de tecnologias e de estratégias operacionais até aqui adotadas.

A crise recente enfatizou ulteriormente a necessidade de estratégias mais “radicais” de mudança.

Realmente, as pequenas e médias empresas operantes nos distritos que, já no passado, graças à sua flexibilidade, souberam adaptar-se às mudanças do cenário econômico, tendo em vista o aumento da velocidade evolutiva dos mercados e das tecnologias, deverão fazer ainda mais apelo às suas capacidades, atuando com novas estratégias, se quiserem evitar o degenerar dos “sistemas locais” em áreas marginais de desenvolvimento.



O distrito industrial afirmou-se no panorama econômico-produtivo nacional e internacional como um modelo de desenvolvimento industrial de sucesso.

Estratégias que, por outro lado, diferentemente do passado, deverão buscar soluções apropriadas não somente em âmbito local, pela inadequação dos recursos disponíveis, mas olhando para oportunidades mais amplas presentes num contexto mundial.

Eis então a exigência de ultrapassar a área local para buscar as combinações e as dimensões produtivas mais adequadas, construindo em espaços econômicos alargados uma rede de relações estável, objetivando o incremento da competitividade dos distritos.

Na Itália, os diversos estudos que tentaram quantificar o número de distritos industriais tiveram resultados diferentes devido à definição de distrito que assumiram; portanto, o número varia de 175 distritos “alargados” a 84-85 entendidos em termos mais rígidos.

Considerando os 175 distritos “alargados”, esses têm um peso em termos de pessoas empregadas em torno de 37% do total dos trabalhadores de fábricas, e a sua localização se concentra sobretudo no Centro-Norte.

Mapa setorial

O mapa setorial dos distritos e da subcontratação coincide, em boa parte, com os setores nos quais a Itália demonstrou haver uma vantagem competitiva e se especializou, com relação a outros países.

Na prática, trata-se de setores pertencentes ao chamado Quatro A:

- **Arredamento** (mobiliário) e sistema casa (móveis, objetos, decoração);
- **Abbigliamento** (vestuário) e sistema moda (roupas, calçados, bolsas, óculos etc.);

- **Alimentar;** e
- **Automação Industrial.**

Trata-se de um conjunto de setores no qual a Itália adquiriu uma vantagem competitiva no curso do tempo graças a formas de seleção e de aprendizagem que se realizaram por meio de um processo de aumento no número de pequenas e microempresas, graças às baixas barreiras à entrada e aos conhecimentos e competências técnicas difusas.

Outro aspecto que caracteriza os setores de especialização distrital é aquele de operar em condições de demanda muito variável e indeterminada, à qual é necessário responder em pouco tempo e com flexibilidade.

Esses conjuntos de características encontram explicação naqueles que são os principais fatores críticos de sucesso dos locais distritais nos quais se adensa a presença de tais setores, cujo agir conjunto gera economias externas, que são a verdadeira alavanca competitiva dos distritos. Entre esses, os principais são:

- Elevada especialização setorial;
- Flexibilidade produtiva;
- Elevada competição entre as empresas;
- Profissionalismo difuso da mão de obra;
- Investimentos contínuos nos processos;
- Interação entre produtores de maquinários e utilizadores;
- Elevado *turnover* de empresas ligado às baixas barreiras na entrada;
- Elevada mobilidade social, tendo no centro a figura do empreendedor e relevantes comportamentos imitativos e de afirmação social;
- Cooperação nas economias externas e na formação do “capital social” distrital, que é bem público, baseado, sobretudo na boa administração

O distrito industrial italiano nasce a partir de uma evolução “espontânea” das nossas realidades artesanais, antes, e industriais, depois, ajudado pela presença pública.

local e na profícua colaboração entre entes públicos e privados, que se torna uma externalidade positiva para os negócios.

Outro aspecto que ajuda a entender a importância do fenômeno “distritos” é representado pelo fato de que a vantagem competitiva adquirida pela Itália nas produções distritais faz com que os distritos empreguem grande parte das performances da nossa exportação, contribuindo com o seu excedente a apoiar a balança comercial.

Em alguns produtos do *made in Italy*, tipicamente de origem distrital, a Itália detém uma coliderança em âmbito mundial, como, por exemplo, nos artigos em couro, nas roupas femininas, nas roupas masculinas, nas panelas e talheres, nas máquinas para embalagem, nas máquinas têxteis, nas máquinas para indústrias alimentares e nos vinhos.

O distrito industrial, portanto, afirmou-se no panorama econômico-produtivo nacional e internacional como um modelo de desenvolvimento industrial de sucesso.

Para analisar as características dos distritos industriais, foram propostos diferentes modelos interpretativos, desde a especialização flexível à metáfora interpretativa da *network*, às esquematizações conceituais de “atmosfera distrital” do distrito marshalliano e de *milieu innovateur* (ambiente inovador).

O conjunto de tais modelos foi diferentemente empregado pela literatura distrital para interpretar o sucesso do distrito industrial. É interessante observar que, da análise de tal literatura, é possível detectar uma variável comum subjacente a cada modelo: trata-se do recurso do conhecimento, muitas vezes identificado como o capital humano, empresarial e de trabalhadores da empresa distrital.



Os pequenos negócios construíram também uma classe média feita de artesãos e de pequenos empreendedores, que depois representou a espinha dorsal do nosso sistema.

Essa, realmente, representou um dos principais determinantes do sucesso competitivo do modelo de distrito e constituiu a “força produtiva” na qual se baseou o crescimento do sistema distrital.

Processos de formação

A tal propósito, pode ser útil sintetizar os processos de formação dos distritos buscando responder à pergunta: como nasce um distrito? Porque, sem a pretensão de fazer história e sem voltar às primeiras leituras marshallianas sobre o nascimento de distritos, que datam do final do século XIX, é importante entender quais são os elementos comuns de um distrito.

O distrito industrial, não ligado a recursos físicos do território, nasce ou de um conjunto de atividades artesanais ou microempresas que, historicamente, surgiram em um território definido – por uma série de motivos que não serão listados – e que, impulsionadas pela demanda do mercado (portanto, a demanda é o elemento fundamental que influencia toda a atividade e o nascimento dos distritos), primeiro local e depois regional, depois internacional, crescem em termos quase evolutivos e dão vida a essas realidades distritais que depois foram se configurando, mesmo com a formação de empresas líderes.

A outra matriz, no entanto, é a desintegração de grandes usinas que, originalmente presentes em determinados territórios, devido a crises empresariais foram forçadas a fechar ou a se reestruturar, colocando no mercado também o conhecimento e o profissionalismo da força de trabalho, que naturalmente foram forçadas a despedir.

O período principal do nascimento de alguns distritos, não por acaso na Itália, acontece no período do pós-guerra, no qual houve uma grande res-

truturação de grandes usinas, que haviam gerado um enorme acúmulo de conhecimento e de competência tecnológica, que depois foram revertidos em outros tipos de produção. Essa é a história de muitos distritos nacionais e, sobretudo, lombardos.

Outro fator comum aos distritos é representado pela especialização dos ciclos produtivos divididos em várias fases de produção. No distrito, de fato, em relação aos diversos estágios de vida em que se coloca, realiza-se essencialmente um ciclo de produção integrado em âmbito territorial, mas altamente fragmentado em empresas individuais.

Temos empresas que, nas diversas fases, são especializadas e, portanto, por meio desse percurso de especialização, conseguem recuperar significativas economias e ter níveis de produtividade mais elevados, segundo o notável exemplo de Adam Smith sobre produtores de alfinetes e seu papel de *learning by doing* (aprendizagem incremental).

Outros fatores depois contribuem para aumentar a eficiência global do sistema, como, por exemplo, a contiguidade territorial, que consegue reduzir os custos de transação em virtude de relações fiduciárias existentes entre si.

Existe uma relação inversamente proporcional entre reputação e confiança e necessidade de formalização das relações: quanto mais elevado o nível dos primeiros dois fatores, menos necessário é o recurso de contratos explícitos e escritos.

Outro aspecto que vale a pena citar é representado pela constante inovação, sobretudo do ponto de vista do processo produtivo, explicável não apenas do ponto de vista econômico-industrial, mas, sobretudo, porque na maioria das vezes, para o empreendedor distrital a empresa não é somente um sujeito econômico que deve produzir renda, mas é também um projeto de vida. E, portanto, ele transferiu para dentro da empresa a própria criatividade: o empreendedor distrital cresce com a empresa e se expressa por meio dela.

Tudo isso nos indica que o fenômeno distrital é um fenômeno *bottom-up* e não *top-down*, não um processo planejado. Nasce, a partir de uma evolução "espontânea" de mercado das realidades artesanais italianas, antes, e industriais, depois, ajudadas por uma presença pública que não substituiu o empreendedor, mas o acompanhou nessa evolução.

A distinção entre substituição e acompanhamento é importante, sobretudo para que se aproxime às políticas para os distritos. Para implementar políticas de desenvolvimento local corretas, baseadas no modelo distrital, devem existir pelo menos pressupostos, pré-existências locais, nos quais operar; pelo menos é razoável supor que um distrito possa nascer do nada ou por “vontade política”.

Um significado adicional do modelo distrital é de tipo sociopolítico: em essência, o distrito é um organismo que permitiu, e ainda permite, uma forte mobilidade social. Essa é uma passagem importante.

A Itália construiu os distritos, mas os pequenos negócios construíram também uma classe média feita de artesãos e de pequenos empreendedores, que depois representou a espinha dorsal do nosso sistema.

Portanto, grande mobilidade, passagem de lavrador empregado a empreendedor e, por meio da aventura empresarial, a entrada e o pertencimento a novas classes sociais e, portanto, novos sujeitos políticos. Se não existe essa disponibilidade ao empreendedorismo, o distrito não se desenvolve, não se reproduz nas formas alargadas que conhecemos.

Outro ponto que pode ajudar a definir um distrito é o conceito de ciclo de vida. Os distritos podem colocar-se nos diversos estágios de ciclo de vida: embrionário, desenvolvimento, consolidação, declínio.

Um instrumento útil para ajudar-nos a colocá-lo corretamente e compreender as diferentes fases da cadeia e da corrente do valor que se realizam no distrito, a esse propósito um elemento de diferenciação, é representado pela capacidade do distrito de desenvolver funções ligadas ao *learning by interacting*.

Uma das características da realidade distrital italiana é, de fato, não apenas de produzir bens finais, que alcançaram níveis de excelência reconhecidos em todo o mundo, mas também de ter sido capaz de colocar em campo as competências para produzir os meios de produção desses bens, ou seja, os maquinários.

Temos uma demanda tão sofisticada diante dos bens finais que mesmo a produção dos bens intermediários, ou de máquinas e equipamentos, é forçada a estar “no topo” para poder servir aos clientes que têm próximo de casa.

Em cada distrito industrial foi criado um comitê, a quem é confiada “a tarefa de promover a implementação do programa de desenvolvimento, monitorar o seu progresso e propor eventuais atualizações”.

Outras características relevantes são resumidas substancialmente no conceito de capital social, no papel central da família, no contexto social e de valores comuns, aspectos esses que fazem do distrito um modelo complexo não facilmente transferível, sem uma adequada ação de variação e de contextualização que leve em conta especificidades históricas e socioeconômicas dos diferentes “ambientes” em que se deseje experimentar.

Evolução dos distritos

O distrito industrial afirmou-se no panorama econômico-produtivo italiano como um modelo de desenvolvimento industrial de sucesso. Nascido como realidade produtiva com vocação local, encontra-se hoje planejando os relativos processos de desenvolvimento segundo lógicas de internacionalização, em um contexto competitivo sempre mais complexo, caracterizado por uma crescente turbulência e rapidez de mudança.

O desenvolvimento dos distritos industriais mostra como na base da sua origem é sempre possível identificar a formação e a difusão, em âmbito local, de saberes práticos, nos quais são acionados círculos virtuosos de difusão empresarial.

O conjunto das dinâmicas cognitivas dos distritos industriais pode assumir duas configurações de referência: uma de natureza interna e outra de natureza externa ao distrito. A primeira, definida como “dinâmica cognitiva interna”, é ligada às capacidades do sistema distrital de gerar e difundir conhecimentos, às vezes também por meio da aquisição de informações, a partir do ambiente externo, submetidas a uma elaboração interna.

A segunda, definida como “dinâmica cognitiva externa”, é conectada à capacidade do distrito de adquirir conhecimentos a partir do externo ou de

gerá-los por meio de um intenso relacionamento com sistemas cognitivos externos ao sistema local. Por exemplo, na forma de criação das relações de colaboração entre empresas distritais e outras empresas que também pertencem a outros distritos, ou de colaboração com entes e organismos externos operacionais nas fases estratégicas da cadeia do distrito.

Os distritos industriais, portanto, se apresentaram até hoje essencialmente como espaços caracterizados principalmente por dinâmicas cognitivas internas, nas quais as únicas dinâmicas cognitivas externas eram representadas por mecanismos de aprendizagem baseados sobretudo na aquisição de informações de natureza comercial.

Essas dinâmicas cognitivas internas geraram uma capacidade inovadora endógena na área distrital, representando, de fato, a principal fonte de vantagem competitiva do modelo distrital, com a característica, porém, de haver uma natureza essencialmente incremental e não sistemática. Característica, esta que, no novo contexto competitivo com o qual os distritos são chamados a confrontar-se, parece apresentar alguns limites de eficiência e, em alguns casos, também de eficácia.

Nesse contexto, de fato, houve profundas mudanças devido:

- À globalização dos mercados, com um aumento da pressão competitiva tanto pelas grandes empresas, que operam em países industrializados, quanto pelas pequenas empresas, que operam nos países de economia emergente, que tem forçado as empresas a uma abordagem “planejada” para o mercado. E que fez ressurgir o problema das economias de escala, não apenas e não tanto aquelas técnico-produtivas, quanto aquelas inerentes à pesquisa e ao planejamento, à comercialização, às finanças;
- Às contínuas mudanças socioculturais sofridas na sociedade, manifestando-se por meio da demanda por novos produtos e serviços mais personalizados e com elevados padrões de qualidade;
- Aos fenômenos de instabilidade político-financeira, fonte de vantagens e desvantagens competitivas;
- À evolução das tecnologias, com o progressivo afirmar-se da *information technology* e das regulamentações (certificações da qualidade,

Maior inovação, maior formação de capital humano. Em outras palavras, perseguir a “via alta” do desenvolvimento é um must para os distritos industriais italianos.

normas sobre segurança e ambientais), que se refletem sobre a organização do ciclo produtivo, comportando a codificação do conhecimento e, portanto, uma evolução paralela de profissionalismo (aceleração na mudança dos perfis profissionais; crescente importância do trabalho em equipe e das interações entre competências; crescente importância da formação básica, de inserção e de atualização). Tal contexto exigiu dos distritos que desenvolvessem novas estratégias baseadas na capacidade de enriquecer seus produtos com quantidades crescentes de informação e com avanços científico-tecnológicos presentes no ambiente externo ao distrito, objetivando aumentar o valor agregado incorporado aos produtos. Nem todos os distritos souberam perseguir essas estratégias. Para aqueles mais dinâmicos que o fizeram, foram desencadeadas as seguintes transformações:

- Quanto mais o distrito cresceu, tanto mais se desenvolveram as assimetrias entre as empresas, com a consolidação das empresas líderes. Dificilmente, hoje, pode-se definir um distrito industrial como um conjunto não hierárquico de pequenas/médias empresas;
- No distrito desenvolveu-se uma crescente divisão de trabalho, com a valorização das funções de projeto, tecnológicas e comerciais, e maior recurso à subcontratação externa, mesmo internacional. Não é mais possível uma literatura do distrito como área na qual o ciclo produtivo é autossuficiente. Em especial, as empresas líderes agem de modo a controlar a *supply chain*, modificando as relações com os fornecedores e desenvolvendo *network* de empresas dirigidas de modo hierárquico, também por meio da formação de grupos. Assim, na busca por uma melhoria das próprias performances, as empresas líderes modificam as relações interorganizacionais e os limites do distrito;

- O modificar-se do “ambiente negociado” (entendido como âmbito no qual são difusas e confiáveis as obrigações fiduciárias, reduzindo os custos de transação) baseia-se cada vez menos nos costumes e cada vez mais numa estabilidade das relações contratualmente garantidas: esse fenômeno é ao mesmo tempo causa e efeito da ampliação das relações com sujeitos extradistritais.

O conjunto de considerações desenvolvidas permite extrair alguns interessantes pontos de reflexão sobre os processos evolutivos dos distritos industriais.

Tem sido dito que na base da evolução dos distritos estão os aspectos cognitivo-relacionais de seus principais atores, especialmente as empresas líderes que foram se afirmando nos últimos anos.

Essas, buscando melhorias em seu desempenho, por um lado reestruturam a rede de empresas relacionadas a elas e, por outro, implementam uma mudança em suas dinâmicas cognitivas.

Esses processos de reconfiguração organizacional das *networks* comportam uma “abertura” gradual do distrito e sua expansão para além das fronteiras territoriais tradicionais, chegando até a incluir “cortes” do distrito em outras regiões e em outros países.

Um novo impulso nessa direção parece vir a partir do desenvolvimento da internet e do comércio eletrônico, que determinam mudanças significativas na estrutura e na natureza das interdependências competitivas e relacionais que envolvem as empresas.

Caso da Lombardia

A Lombardia foi a primeira região italiana a adotar uma política orgânica para os distritos. A atividade de regulação e estruturação para fazer emergir os distritos e as suas características inicia-se em 1993, com a lei regional 7/93. O art. 3 de tal lei chama diretamente em causa os distritos industriais, promovendo a realização de programas específicos de desenvolvimento, em cada distrito, referindo-se especialmente a projetos inovadores em várias empresas e à criação e desenvolvimento de consórcios e centros de serviço. Com a deliberação da junta (DGR 5/1993), foram identificados 21 distritos

industriais; sucessivamente, foram definidos os procedimentos para a elaboração de seus planos de desenvolvimento e foi decidida a alocação de recursos para as intervenções.

No âmbito de cada distrito industrial foi criado, por iniciativa da junta regional, um comitê do distrito, a quem é confiada “a tarefa de promover a implementação do programa de desenvolvimento, monitorar o seu progresso e propor eventuais atualizações”.

Os comitês são compostos por representantes dos entes locais, câmaras de comércio, agências de área, sindicatos e associações empresariais; em termos organizativos, são estruturados como mesas de proposição e de planejamento e, para as funções de secretaria, são apoiados por um dos entes que os compõem (geralmente, câmaras de comércio). No que se refere aos recursos financeiros, as contribuições da região intervêm até 40% dos investimentos, com um teto para cada projeto de 250 mil euros por ano e 500 mil euros por triênio.

Metadistritos

Nos anos sucessivos, a novidade mais interessante, introduzida pela normativa, consiste na possibilidade de identificar, ao lado dos distritos tradicionais caracterizados pela especialização produtiva e contiguidade territorial, os assim chamados “metadistritos” ou distritos temáticos, um novo modelo de organização distrital não necessariamente concentrado no território.

A abordagem para metadistritos visa, portanto, a definir as áreas temáticas de intervenção do tipo horizontal, não limitadas territorialmente e abertas a uma forte integração intersetorial. Resultam, assim definidas, duas tipologias de distrito:

- 1.** Distritos tradicionais de especialização: áreas mais estabelecidas e maduras, onde estão sedimentados há tempos por sistemas produtivos qualificados. Aplicando indicadores econômicos e sociais para o desenvolvimento local, com estrita derivação do quadro normativo estatal e regional de referência, foram identificadas 16 áreas;
- 2.** Os metadistritos ou distritos temáticos: áreas caracterizadas pela presença de cadeias produtivas onde as relações de contiguidade física entre



Os distritos/clusters transformaram-se em supply chains globais ou cadeias multilocalizadas.

as empresas são substituídas pelas relações de rede e uma crescente interação entre empresas produtivas, centros de pesquisa e de conhecimento e atividades de serviço da cadeia. Foram identificadas cinco áreas metadistritais nas seguintes cadeias: biotecnologias alimentares, outras biotecnologias, moda, design, novos materiais.

As últimas medidas regionais anteriormente descritas marcam de modo emblemático a política de intervenção para apoiar as pequenas e médias empresas (MPE) por parte da Lombardia.

Nesse sentido, é impossível negar que estamos diante de uma ruptura na lógica que inspira as *policies* para os distritos industriais. E a diferença que mais se destaca é precisamente o desaparecimento do “sujeito distrital”, tão enfatizado nos primeiros anos nos quais a política para os sistemas produtivos locais movia seus primeiros passos, mas que também gerou incômodo na hora de definir um órgão institucional - melhor seria dizer um sujeito de referência - ao qual demandar a programação de intervenções de acordo com uma perspectiva sistêmica, como é aquela subjacente aos distritos.

Em outras palavras, enquanto na política regional se esforçava para reconhecer ao distrito uma identidade própria, que não fosse apenas aquela produtiva, mas também programática, nas últimas medidas o destinatário final e único das intervenções tornaram-se as MPE.

O distrito industrial é evocado mais como modalidade de rede mediante a qual as pequenas e médias empresas se organizam, e não como sujeito de *policy*. Dessa forma, existe também menos necessidade de um órgão que represente as instâncias, que cuide da sua programação. Em outras palavras, a região Lombardia tem operado uma superação dos distritos, mas é uma superação que podemos definir parcial, no sentido de que só ocorre no âmbito de sujeitos institucionais que representam os distritos.

Além disso, a normativa regional preserva alguns critérios essenciais dos distritos. A contiguidade territorial é um deles, mas é dada muita ênfase às

interdependências produtivas, aos fluxos de informação e aos canais inovadores. A descontinuidade com relação à definição da lei regional 7/1993 é evidente.

A superação da representação institucional dos distritos é o aspecto mais significativo dessa “mudança de rota” que tem na *governance* leve e nos metadistritos as suas derivações mais visíveis.

A região Lombardia, portanto, é notável pela sua especificidade dentro do âmbito nacional. Na verdade, ela teve o mérito de ter rompido com a abordagem tradicional de representação institucional de distritos industriais, buscando propor uma forma inovadora com a qual apoiar as MPE localizadas nos distritos. Sua opção foi jogar o jogo da estratégia de desenvolvimento do território e, portanto, dos distritos industriais no eixo conhecimento-inovação-transferência tecnológica, em vez dos planos de desenvolvimento de área, canalizando os recursos para políticas funcionais e estratégicas, como o apoio à pesquisa e à internacionalização em que as empresas distritais são elegíveis com os critérios de preferência com relação às empresas não distritais.

Crise e reconfiguração

A crise, que desde o final de 2007 atingiu as principais economias mundiais, soma dinâmicas diferentes: aquela relativa em sentido restrito às finanças (aumento dos riscos de sistema, crescimento do custo do dinheiro, *credit crunch*, menor disponibilidade de investir); aquela relativa à recessão (queda do consumo e dos investimentos, menor demanda, ajustes decorrentes da oferta); aquela ligada ao ainda não realizado reposicionamento competitivo (novos produtos, novos processos, novos mercados); aquela que responde a razões de crescimento insustentável no longo prazo (escassez natural, ambiente, perda de significado, falta de valorização da inteligência coletiva e do conhecimento como “bens comuns”).

Tudo isso tem consequências particularmente relevantes no “território” e tem tido efeitos particularmente pesados nas dinâmicas distritais que, em 2009, viram cair os valores de exportação em média de aproximadamente 20-25%. Valores em recuperação no curso de 2010 e, em parte, em 2011, que depois tornaram a reduzir-se nos primeiros meses de 2012.

A crise levou os distritos “no meio do caminho” do seu percurso de reposicionamento a duas diretrizes interdependentes entre si:

- De um lado, o processo de *upgrade* da qualidade das produções, com um contínuo incremento de valor agregado em cada produto, testemunhado também pelo incremento dos valores unitários de exportação;
- De outro lado, a expansão do distrito com a passagem das assim chamadas “redes curtas” às “redes longas”, através de novos e mais amplos processos de aprendizagem cognitiva e de relações em escala internacional.

A esse respeito, os distritos, diante da crise, não podem interromper os seus processos evolutivos, ao contrário, devem enfrentá-los com mais convicção e maior intensidade.

Maior inovação, maior formação de capital humano. Em outras palavras, perseguir a “via alta” do desenvolvimento é um *must* para os distritos industriais italianos e, nesse contexto, desempenha um papel especial a oportunidade de repensar as políticas de internacionalização.

O modo com o qual a empresa se mantém “internacional” na geração das vantagens competitivas não coincide apenas com o exportar. A nova internacionalização que está emergindo, de fato, em numerosos sistemas produtivos locais, tende a dar muito mais espaço aos intercâmbios transnacionais de conhecimento, em vez de limitar as relações externas à comercialização de produtos, acabados ou intermediários.

No entanto, mesmo quando a projeção internacional é de natureza puramente exportadora, as coisas não continuam as mesmas de antes: a qualidade é mais importante do que a quantidade do exportado.

Hoje internacionalização e exportações não são mais sinônimas. Há pelo menos duas áreas de internacionalização muito promissoras que algumas empresas distritais já estão explorando:

- A distribuição transnacional das diversas atividades que compõem a atual cadeia de valor (várias fases do ciclo, serviços), de modo a poder tirar vantagem dos diferenciais nacionais específicos dos diferentes países;

- A participação ativa em redes internacionais de divisão de trabalho no campo da produção e utilização do conhecimento (*Global Supply Chain*).

No primeiro caso, as empresas têm uma vantagem decisiva se selecionam os ambientes nacionais/regionais em função das diferentes características de custo e produtividade. Dadas as diferenças entre os países, considerando também os países emergentes com custos trabalhistas mais baixos, o valor máximo de cada cadeia de produção é obtido distribuindo as atividades de modo a explorar as vantagens relativas de cada país em fases específicas da cadeia.

No segundo caso, as empresas ganham uma vantagem decisiva, porque se colocam em condições de usar o conhecimento e as especializações acessíveis em escala global, em vez de produzi-los por conta própria – ou em um ambiente “próximo” – alto custo e risco.

A oportunidade de se tornar parte de uma rede desse tipo permite à empresa concentrar-se em competências específicas, valorizáveis em escala global, e de contar para todo o resto com o fornecimento de *subcontractors* com quem tem um relacionamento de confiança e de comunicação.

Organização global

Passar da internacionalização à organização global da cadeia produtiva, no entanto, não é fácil. É necessário submeter-se a processos de *deslocalização* das fases “pobres” da cadeia e/ou estratégias de rede ou de investimento direto no exterior para ter acesso a excelentes lugares onde tomam forma novas ideias de tecnologia ou de negócios.

Neste sentido, além de ter como referência de saída da produção os mercados estrangeiros, o processo de globalização deve envolver as diferentes fases do processo de produção. É necessário globalizar a cadeia de produção, acrescentando à fase de distribuição e venda também as fases que podem aproveitar convenientemente as oportunidades dos territórios de nova expansão.

Trata-se, portanto, de diversificar no exterior para locais de produção e locais de venda, instituindo também estratégias de *networking* e *cobusiness* que incorporem peculiaridades próprias dos âmbitos estrangeiros

a serem envolvidos, evitando *deslocalizações* apenas de “custos comparativos” que representam um empobrecimento do território.

As “parcerias estratégicas”, portanto, voltadas ao surgimento de *global supply chains*, são um dos principais instrumentos em que se concentra e, para isso, é útil lembrar que, para haver qualquer probabilidade de sucesso são necessárias políticas coerentes com os objetivos de desenvolvimento e consolidação das MPE e das suas formas agregadas mais notáveis: distritos e *clusters*.

Trata-se de partir do pressuposto de que os distritos/*clusters* transformaram-se em *supply chains* globais ou cadeias multilocalizadas, com redes que se propagam em escala internacional a montante (tecnologia, abastecimento, terceirização) e a jusante (distribuição, serviços ao cliente).

A extensão e a eficácia das redes que ligam os vários especialistas das cadeias produtivas representam um elemento fundamental da vantagem competitiva. Mais ampla e ramificada é a rede de fornecimento e maiores são as economias de especialização e de escala que cada usuário pode extrair do uso de materiais, componentes, máquinas, terceirização, competências, serviços provenientes de tal contexto. Mais amplo e ramificado é o sistema de distribuição e venda no qual se apoia e maiores são a quantidade e qualidade dos clientes aos quais podem ser oferecidas as suas competências, os seus produtos, os seus serviços.

Hoje, no entanto, o tecido conjuntivo que tem tomado forma nesse modo corre o risco de tornar-se insuficiente, se pensarmos que as empresas italianas, pequenas e médias, devem interagir com fornecedores e clientes a distância, e com conhecimentos diferenciados com os quais é difícil entrar em um relacionamento, com base somente na própria experiência.

Trata-se, portanto, de favorecer a construção de redes longas, com uma ação mirada de *capacity* e *institutional building* nos países objeto de interesse que organizam a relação estratégica local-global, projetando os atuais sistemas locais na economia global, tendo como meta a construção de plataformas produtivas globais, baseadas em redes transnacionais.

Tudo isso pode ser facilitado por um uso maciço e generalizado das tecnologias TCI que podem “habilitar” indivíduos e empresas a trabalharem ativamente nessas redes de divisão do trabalho a distância.

As intervenções de *políticas* podem, assim, contribuir para redefinir os contornos das áreas de reorganização das cadeias, em termos de dimensão do mercado, favorecendo, através de adequados instrumentos normativos e/ou incentivos, a criação ou consolidação de “redes de inovação” transnacionais.

Bibliografia

AA.VV. “*Estudio economico de America Latina y Caribe*”, Cepal, Santiago del Chile, 2012.

AA.VV. “*Perspectiva economicas de America Latina 2013: politicasde pymes para el cambio estructural*” OCDE-CEPAL, Santiago del Chile-Parigi, 2012.

ASHEIM B.T., ISAKSEN A. (2003), *Sistemi innovativi locali, pmi e politiche per l’innovazione*, in Garofoli G. (a cura di), *Impresa e territorio*, il Mulino, Bologna.

BAIR J., GEREFFI G. (2001), “*Local Clusters in Global Chains: the Causes and Consequences on Export Dynamism in Torreon’s Blue Jeans Industry*”, in *World Development*, XXIX, 11.

BECATTINI G., RULLANI E. (1993), “*Sistema locale e mercato globale*”, in *Economia e politica industriale*, 80.

BECATTINI G. (a cura di) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, il Mulino, Bologna.

BECATTINI G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy*, Bollati Boringhieri, Torino.

BECATTINI G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.

BRUSCO S. (1984), *Quale politica industriale per i distretti industriali?*, *Politica ed Economia*, xv, n. 6, giugno.

BRUSCO S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino.

BRUSCO S. (1992) *Small firms and the provision of real services*, in Pyke F., Sengenberger W. (eds.) (1992), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, International Institute for Labour Studies, Geneva.

BRUSCO S., SABEL C. (1981), *Artisan Production and Economic Growth*, in Wilkinson F. (ed.), *The Dynamics of Labour Markets Segmentation*, Academic Press, London.

CHIARVESIO M., S. Micelli, (2006) "*Global value chains and open networks: the case of Italian industrial districts*", Università di Treviri, paper SASE.

CROUCH, C. et al, 2004, *Challenges to Economic Governance: Responses to Change in European Local Productive Systems*, Oxford: Oxford University Press.

CONSOLATI L. (1983) Il sistema tessile- laniero della Val Gandino, extraído do volume Iler, "*Industrializzazione diffusa in Lombardia*", (a cura di G. Garofoli), Ed. Franco Angeli, Milano. Consolati L.(1986)" Il sistema produttivo di Lumezzane", Banca Popolare di Brescia, Brescia.

CONSOLATI L.(1999) "*La successione d'impresa nei distretti industriali*" " Ed "Il Sole 24 Ore", Milano.

CONSOLATI L. (2002) "*I Territori del Design*", Ed. il Sole 24 ore, Milano.

CONSOLATI L. (2004) "*Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais*": (Projeto Promos. Brasília: Sebrae, 2004. p. 245-262).

CONSOLATI L. (2007) "*Dove vanno i distretti industriali*" in "Piccole Imprese e Distretti Industriali. Politiche per lo Sviluppo in Italia e America latina" a cura di Fabio Antoldi. F: Angeli, Milano.

CONSOLATI L. (2011) "*Crisi e Piccole Imprese tra rischi di declino e segnali di ripresa: Rapporto sull'artigianato lombardo 2009-2010*" IReR. Milano.

CONSOLATI L. (2012) "*Il Distretto marmifero del Perlato di Coreno: Evoluzione recente e prospettive*" Ed. Cosilam, Cassino.

CONSOLATI L. (2012) "*El Plan Estrategico del Distrito de la Plata de Zacatecas*" Instituto de Desarrollo, Zacatecas, Mexico.

CONSOLATI L. (2012) "*Position Paper Small Business Act Lombardia*" Union-camere Lombardia, Milano.

FORTIS M. (2006), "*I Distretti produttivi e la loro rilevanza nell'economia italiana: alcuni profili di analisi*", in A. Quadrio Curzio, M. Fortis (a cura di), *Industria e Distretti in Italia*, Bologna, Il Mulino.

FERRARO C. “*Políticas de apoyo a las pymes en America latina*”, Cepal, Santiago del Chile, 2010.

FERRARO C. “*Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en America Latina y el Caribe*.” Cepal, Santiago del Chile, 2011.

FUÀ G. (1983), *L'industrializzazione nel Nord Est e nel Centro*, in Fuà G., Zaccchia C. (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, il Mulino, Bologna.

GAROFOLI G. (1981), *Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni settanta*, *L'Industria*, ii, n. 3, luglio-settembre.

GAROFOLI G. (1983), *Industrializzazione diffusa in Lombardia*, Irer – Franco Angeli Editore, Milano (2ª ediz. Luculano, Pavia, 1995).

GAROFOLI G. (2003b), *Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie*, in Garofoli G. (a cura di), *Impresa e territorio*, il Mulino, Bologna.

GEREFFI G., J. Humphrey T. Sturgeon, “*The Governance of Global Value Chains*”, in *Review of International Political Economy*, XII, 1, fevereiro 2005.

IKED (2004), *The Cluster Policies Whitebook*, Malmö, Vinnova.

KRUGMAN P. (1996), *Development, Geography and Economic Theory*, The MIT Press.

PORTER M. (1997), *On Competition*, Cambridge (Mass.), Harvard Business Press.

PIORE M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York (trad. it. *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Torino, 1987).

PYKE F., SENGENBERGER W. (eds.) (1992), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, *International Institute for Labour Studies*, Geneva.

e2003 (**) *I distretti industriali al tempo dell'economia globale*, in *Impresa & stato*. Rivista della camera di commercio di Milano, n. 63.64. Angeli, Milano.

ROSENFELD S. (2006), *The Changing Face of Cluster*, paper per il Global Value Chains Workshop “*Industrial Upgrading, Offshore Production, and Labor*”, Social Science Research Institute, Duke University (NC).

SABEL C., ZEITLIN J. (1982), *Alternative storiche alla produzione di massa*, Stato e Mercato, n. 5, agosto.

SCHMITZ H. (ed.) (2004), *Local Enterprises in the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham (uk) e Northampton (ma, Usa).

TATTARA G., CORÒ G., VOLPE M. (2006), *Andarsene per continuare a crescere. La delocalizzazione internazionale come strategia competitiva*, Milano, Carocci.

WILLIAMSON, O.E. 1975 *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

ZEITLIN J. (1985), *Struttura industriale e distretti industriali in prospettiva storica*, in Innocenti R. (a cura di), *Piccola città & piccola impresa*, Franco Angeli, Milano.



Sustentabilidade é a grande oportunidade?

A Responsabilidade Social Corporativa não é um fenômeno passageiro, “na moda”, pois trata-se de uma dimensão estrutural da gestão empresarial global

Mario Molteni*

O fenômeno da *Corporate Social Responsibility (CSR)*, ou Responsabilidade Social Corporativa, pode ser interpretado como a forma que as empresas encontram para tentar responder – de modo muitas vezes reativo e, em alguns casos, antecipador – aos âmbitos – naturais, sociais e econômicos – nos quais operam.

Tal contexto, nas últimas décadas, tem sido palco de profundas transformações que colocaram em discussão o modo como as empresas operam e o papel que estas devem e podem ocupar na sociedade.

Recordemos algumas das principais transformações:

- A *globalização* constitui o primeiro e fundamental fator de transformação da economia mundial. Esse processo, se de um lado abriu as portas a grandes oportunidades de geração de riqueza, do outro contribuiu para aumentar o abismo entre zonas pobres e ricas no mundo. Nasce aqui a necessidade de uma gestão desse fenômeno, na qual as empresas, principalmente as de grandes dimensões, são chamadas a um papel primário, em virtude do seu vasto poder;

*Diretor da Alta Escola Empresa e Sociedade da Universidade Católica (Altis)

CSR é definida como “a integração voluntária das preocupações sociais e ecológicas nas atividades empresariais e nas relações com os stakeholders”.

- A amplitude das consequências de alguns desastres ambientais (ligados principalmente aos setores petrolífero e de energia nuclear), a necessidade de identificar novas fontes de energia, o reconhecimento das mudanças climáticas induzidas pelo homem, fizeram crescer, de maneira exponencial, a atenção reservada ao problema ecológico, já reconhecido por sua natureza sistêmica e planetária;
- Cresce a exigência de que as empresas tomem partido dos direitos humanos e dos trabalhadores. As numerosas declarações da Organização das Nações Unidas (ONU), da Internacional Labour Organization (ILO) e de outras instituições internacionais tornaram-se referência para políticas empresariais, bem como para sistemas de gestão ligados à CSR, elaborados em nível internacional por diversas instituições públicas e privadas;
- Ganha consistência o consumo responsável (conhecido também como crítico): nos processos de compra, considerações sobre a ação socioambiental das empresas caminham lado a lado aos tradicionais critérios de escolha (qualidade e preço), chegando a modificar a preferência de uma marca em relação a outra;
- A exigência por correção/transparência cresceu exponencialmente graças, em primeiro lugar, a tantos escândalos e falências sofridos por grandes empresas americanas e europeias (Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Parmalat etc.) e, em segundo lugar, à grande crise que se iniciou em 2007-2008.

Desse modo, não é permitido considerar a CSR como um fenômeno passageiro – “na moda”, como alguns afirmam. Trata-se de uma dimensão estrutural da gestão empresarial, assim como são estruturais as transformações neste contexto.



A responsabilidade social de uma empresa não deve referir-se somente a uma dimensão (econômica), mas, sim, a três (econômica, social e ambiental).

Definição

As noções de responsabilidade social corporativa ainda não encontraram uma definição unânime. Isto não depende só da variedade de estudos sobre o tema e dos conceitos gerados por meio de tais estudos, mas também, da contínua evolução dos problemas tratados e das soluções emergentes.

Entre as várias definições encontradas, é útil citar aquela proposta pela Comissão Europeia no Livro Verde de 2001, no qual a CSR é definida como “a integração voluntária das preocupações sociais e ecológicas nas atividades empresariais e nas relações com os stakeholders”¹. Em tal definição, quatro elementos merecem ser destacados.

Em primeiro lugar, note-se o caráter voluntário da adoção de práticas responsáveis. Trata-se, em outras palavras, de ações que vão além do puro respeito à lei, promovendo *standards* superiores de comportamento e oferecendo soluções inovadoras de acordo com as necessidades do contexto ao qual se faz referência. Tal caráter de voluntariado deixa subentendido o reconhecimento de espaços de atuação à discricção de empreendedores e *managers* no exercício de suas funções.

Em segundo lugar, a definição da Comissão Europeia menciona “preocupações sociais e ecológicas”. Tais preocupações, que obviamente se somam àquela econômica, nos conduzem ao conceito de *Triple Bottom Line*². De acordo com este conceito, a responsabilidade social de uma empresa não deve referir-se somente a uma dimensão (econômica), mas sim a três (econômica, social e ambiental).

¹ Comissão Europeia, “*Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la CSR*”, Luglio 2001.

² Sobre a abordagem *Triple Bottom Line*, consultar: Elkington J., *Cannibals with Folks. The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford, 1997.



CSR é definida como “a integração voluntária das preocupações sociais e ecológicas nas atividades empresariais e nas relações com os stakeholders”.

Em terceiro lugar, a referência explícita às atividades empresariais sugere que o exercício autêntico da responsabilidade social corporativa não se refira somente a atos filantrópicos, mas sim ao modo com o qual se desenvolvem as atividades próprias de uma empresa, começando por aquisição, produção e venda.

Enfim, o último elemento a ser exaltado é a *relação com os stakeholders*, terminologia com a qual são indicados todos os interlocutores da empresa, que influenciam e/ou são influenciados pela atividade empresarial³.

A referência explícita aos *stakeholders* sublinha a necessidade de ativar um diálogo constante com eles, evitando, assim, os riscos de paternalismo e autorreferencialismo, nos quais caem constantemente as ações de CSR.

A Comissão Europeia elaborou uma nova definição em 2011. Esta é mais simples do que a precedente, de 2001, graças talvez ao fato de que esta última tinha contribuído, no arco de dez anos, ao surgimento de equívocos existentes em torno da noção de CSR. Dessa vez, a CSR é descrita como “*responsabilidade das empresas sobre o impacto que estas determinam na sociedade*”⁴. A necessidade de levar em consideração toda uma vasta gama de impactos sociais e econômicos que a empresa determina na sociedade é, dessa forma, explicitada com clareza.

Antes de prosseguir, para os fins deste texto, é oportuno destacar as vastas

3 Consultar: Post J. E., Preston L. E., Sachs S., “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View”, *California Management Review*, Vol. 45, no. 1, 2002, pp. 6-28.; Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, Issue 4, 1997, pp. 853-886.

4 Comissão Europeia, “A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”, October 2011.



Os pequenos negócios, geralmente, possuem limitações financeiras e de competências para atuar com sustentabilidade, dificultando o processo para implantação de práticas de CSR.

áreas de sobreposição entre os diversos conceitos de CSR, apresentando-os resumidamente e evidenciando os pontos originais de cada um.

Responsabilidade Corporativa (RC), eliminando-se o adjetivo “social”, possui o benefício de esclarecer o equívoco de que a responsabilidade empresarial possa ser circunscrita a problemáticas sociais de colaboradores e da comunidade, e não se refira à trílice dimensão antes mencionada.

Environmental, Social and Governance (ESG) é uma fórmula que surgiu no âmbito do *Social Responsible Investing*. Esta sugere a necessidade de se estender a atenção à qualidade da *corporate governance* (presença de conselheiros que não cumprem com obrigações, de discriminação na escolha de indivíduos para compor órgãos, e assim por diante).

O conceito de sustentabilidade enfatiza a necessidade de que as atividades empresariais levem em consideração não somente os atuais impactos, mas também as consequências dos comportamentos empresariais nas gerações futuras. Desde a origem do conceito, de fato, definiu-se sustentável “o desenvolvimento que satisfaça as necessidades do mundo sem comprometer a capacidade que as gerações futuras terão de, por sua vez, satisfazer suas próprias necessidades”⁵.

*Corporate Citizenship*⁶ acentua o papel que as empresas são chamadas a interpretar na sociedade. Tal conceito, além de indicar a necessidade de comportamentos empresariais que não sejam nocivos aos direitos de pessoas e

⁵ World Commission on Environment and Development, Brundtland Report, 1987.

⁶ Consultar: Mirvis P., Googins B., Stages of Corporate Citizenship, California Management Review, Vol. 48, Issue 2, 2006, pp. 104-126.

***O setor green oferece uma gama de oportunidades:
fontes de energia renovável; soluções de baixo
impacto ambiental; inovações com base na
reciclagem e na reutilização de produtos etc.***

comunidades, enfatiza a necessidade de que as empresas assumam um papel proativo que beneficie toda a sociedade.

De modo análogo, *Corporate Social Innovation* ressalta a necessidade de que as empresas utilizem seus próprios recursos, humanos e materiais, para gerar soluções inovadoras às muitas e graves necessidades que afligem a sociedade e, em particular, os segmentos mais desvantajados da população.

*Shared Value Creation*⁷, enfim, sugere que as mais autênticas ações de responsabilidade empresarial são aquelas que possam contribuir simultaneamente à construção de vantagem competitiva para a empresa e à satisfação das necessidades de uma ou mais classes de interlocutores. Voltaremos, mais adiante, a esta abordagem, central para os fins deste texto.

CSR e pequenas empresas

Observando a difusão das políticas de CSR nas realidades empresariais, torna-se logo evidente como esta tenha sido, até aqui, território privilegiado das grandes empresas e, em particular, daquelas operantes em setores críticos: bancos, por vocação (muitas vezes traída) a serviço do desenvolvimento econômico dos territórios nos quais operam; o setor químico, pela grandeza do impacto no meio ambiente; a grande distribuição, por ser a última fase de uma longa corrente de fornecimento que, por vezes, tem início em países em desenvolvimento, conhecidos por uma tutela de direitos pouco rigorosa; a indústria farmacêutica, pelo seu grande impacto na saúde e, em especial,

⁷ Para compreender o conceito de *Shared Value Creation*, consultar: Porter & Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 2011, pp. 62-77.

peelo problema de acesso aos produtos por parte de faixas mais baixas da população e de países mais pobres.

O papel condicionante das empresas de grandes dimensões é, por assim dizer, óbvio, porque conectado a diversos fatores: uma maior exposição mediática e em relação à opinião pública, com os devidos riscos reputacionais; a influência que o comportamento dessas empresas exerce sobre a cultura dominante, os estilos de vida dos cidadãos e sobre as atitudes de compra dos consumidores; a amplitude de recursos, econômicos e não, que tem à disposição; a extinção internacional da cadeia de produção; as pressões por parte de ONGs, agências de *rating*, operadores financeiros.

Os pequenos negócios, geralmente, possuem uma rede de relações restrita, limitação de recursos financeiros e de competências para atuar com políticas orgânicas de sustentabilidade, dificultando o processo para implantação de práticas de CSR.

Na realidade, estudos sobre este tema evidenciaram que nas empresas de menores dimensões a atenção aos reflexos sociais e ambientais não é ausente, mas raramente vai além do limite da ocasionalidade e da formalidade⁸.

Complementos

À luz das condições até aqui propostas, como é possível promover práticas de CSR entre empresas de menor dimensão? Para se colocar na condição de responder a essa pergunta, é oportuno, em primeiro lugar, distinguir dois níveis de exercício de responsabilidade socioambiental:

- Um primeiro nível, que chamaremos de “*not harm*” (“não prejudique”), ligado à tutela de direitos;
- Um segundo nível, aqui denominado “*shared value creation*”, que se refere à capacidade que a empresa tem de desenvolver soluções inovadoras a fim de satisfazer expectativas sociais e/ou ambientais dos *stakeholders*.

⁸ Molteni M., “PMI: quale responsabilità sociale?”, in *Economia & Management*, n. 1, 2004.

Os dois conceitos de responsabilidade social são complementares entre si. Mesmo que as fronteiras entre eles não possam ser delimitadas de maneira precisa, é útil sintetizar as diferenças.

A tutela dos direitos interpreta a responsabilidade, principalmente, como limite moral às decisões empresariais – que tenham como temática a relação com os colaboradores, políticas de comunicação, relações com fornecedores etc. – que, tendo em vista a maximização do lucro em tempo breve, fossem nocivas aos direitos dos sujeitos, internos e externos, envolvidos.

O desenvolvimento de soluções inovadoras – expressão da criatividade de empreendedores e *managers* – pode significar o lançamento de políticas de reconciliação família-trabalho que permitam o aumento da coesão interna da empresa; o desenvolvimento de novos produtos que possuam significados sociais e ecológicos e a realização de campanhas de marketing ligadas a uma causa social etc.

Ambas as abordagens sobre CSR podem ser importantes para o sucesso das MPE. Por exemplo, no que concerne à tutela de direitos às pequenas empresas, é cada vez mais exigido por parte de grandes clientes (administração pública ou empresas privadas) que se munam de certificações sociais e ambientais. A adoção de tais certificações torna-se, então, requisito necessário para a defesa e para o desenvolvimento do faturado.

Se consideramos as soluções inovadoras, abre-se espaço para as MPE de orientação social e/ou ambiental. Estas oferecem produtos com forte significado social ou *green*, capazes de conquistar a preferência daqueles segmentos de clientes – em forte crescimento – particularmente sensíveis ao fator sustentabilidade.

Como já foi mencionado, o setor *green* oferece uma gama muito ampla de oportunidades. Alguns exemplos: *business* no campo das fontes de energia renovável; soluções logísticas de baixo impacto ambiental; inovações com base na reciclagem e na reutilização de produtos que se encontrem no final do ciclo de vida; substituição de materiais tradicionais por materiais de conteúdo ecológico; meios de transporte que funcionem com combustíveis menos poluentes. Aqui surge o problema, que veremos mais adiante, de como sustentar as empresas que têm a intenção de realizar estratégias de “diferenciação responsável”.

Caminho a percorrer

Antes de nos depararmos com o tema das medidas para a promoção da CSR nas MPE, é necessário colocar uma outra peça no quebra-cabeça. Trata-se de refletir sobre o percurso que as empresas tipicamente percorrem, tendo em vista uma maior integração da CSR na própria estratégia.

O modelo proposto identifica cinco estágios de desenvolvimento⁹, em relação aos quais são descritas algumas manifestações típicas e são indicados os fatores que induzem o vértice empresarial a passar de uma fase a outra (Figura 1).

Figura 1:
O percurso da integração da CSR na estratégia empresarial



⁹ Um outro modelo de desenvolvimento da CSR por estágios, que apresenta algumas analogias com o modelo aqui proposto, é apresentado em: Mirvis P., Googins B., "Stages of Corporate Citizenship", *California Management Review*, Vol. 48, Issue 2, 2006, pp. 104-126.

Alcançando-se o estágio da CSR inovadora, o percurso de enraizamento da CSR na estratégia empresarial foi completado.

Estágio 1: CSR informal

Como já foi mencionado, a maioria das MPE não dedicam sistemática atenção às temáticas socioambientais. Isso não significa que tais empresas necessariamente não busquem relações harmoniosas com seus principais *stakeholders*.

Não é raro encontrar empresas que – coerentemente com as características do contexto geográfico, do setor ao qual pertencem, das estratégias executadas, dos valores do *top management* – tenham desenvolvido, em modo mais ou menos intenso, medidas que favoreçam os empregados (benefícios, pensões integradoras, empréstimos com juros sob medida, facilitações para a aquisição de uma casa etc.), intervenções para tutelar o ambiente físico, doações e outras iniciativas voltadas à comunidade.

E tudo isso sem que a expressão CSR tenha sido utilizada e, em muitos casos, esta não é nem mesmo conhecida.

A transição para a fase sucessiva é, normalmente, conduzida pelo fato de que, graças também às pressões vindas do contexto externo, o empreendedor e os seus colaboradores mais importantes entendam que a sustentabilidade é um desafio do qual não podem escapar.

Estágio 2: CSR “conformista”

Numa segunda fase, as empresas começam a executar algumas práticas que são “clássicas” no repertório da CSR. Faz-se referência, por exemplo:

- Ao desenvolvimento do código ético, ou seja, um documento que possa conter um elenco de valores sobre os quais se funda a cultura da empresa (por exemplo, a “qualidade dos produtos”, o “serviço aos clientes”, o

“respeito e a valorização dos trabalhadores” etc.); e/ou a declaração de responsabilidades em relação aos principais *stakeholders* (clientes, colaboradores, acionistas, a comunidade local ou nacional), com as quais a empresa obrigatoriamente se relaciona; e/ou a indicação de normas de comportamento às quais os trabalhadores devem respeitar;

- À elaboração do balanço social (ou de sustentabilidade). Este constitui um documento anual, redigido voluntariamente para integrar o balanço da empresa, mediante o qual a empresa comunica os traços fundamentais da própria identidade (começando por missão e valores, que informam sobre toda a atividade da empresa), a natureza das próprias atividades e, acima de tudo, presta contas das relações com as diversas categorias de *stakeholders* e dos resultados da empresa de acordo com a lógica *triple bottom line*;
- À obtenção de formas de certificação relativas a sistemas de gestão ambiental, de segurança e, mais raramente, também ao impacto social das atividades empresariais, referindo-se de modo particular aos direitos dos trabalhadores que operem na empresa ou na cadeia de fornecimento;
- À realização de campanhas de *marketing* que tenham como temática causas sociais (*cause related marketing*)¹⁰.

A fase da CSR “conformista” apresenta um perigo típico, mas também algumas qualidades importantes. O perigo consiste no fato de que a adoção das práticas mais recorrentes de CSR possa ser vivida como mera imitação formal dos concorrentes, sem que as lógicas de gestão das atividades da empresa sejam realmente discutidas.

Desse modo, são alimentadas aquelas posições críticas – ainda hoje muito difundidas – pelas quais a CSR seria simplesmente uma operação estética, que não influencia ou mesmo que leva uma certa culpa, pois a sua finalidade seria aquela de tirar a atenção do público das ações pouco éticas da empresa.

¹⁰ Para se examinar a natureza e as condições de eficácia das campanhas de *cause related marketing*, consultar: Linial P., *Marketing from the Heart: A guide to Cause Related Marketing for the Small Business*, Morpheus Publications, Scottsdale, 2003; Molteni M., Devigili D., *Il cause related marketing nella strategia d’impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004.

Ao contrário, se introduzidas com empenho e seriedade, as clássicas práticas de CSR podem dar início a um autêntico processo de transformação cultural na empresa.

A fase da CSR “conformista” pode ter, dessa forma, um papel importante, mas não deve durar muito. Se assim fosse, esta produziria um efeito bumerangue, alimentando as acusações de comportamento manipulador. Quando, ao contrário, a fase “conformista” é vivida em modo positivo, criam-se condições para a transição ao estágio sucessivo: a alta direção – já convencida da eficácia gerencial que a orientação à CSR traz – inicia um processo de análise crítica e de reprojetado de produtos e de atividades da empresa.

Estágio 3: CSR sistêmica

A nova fase se caracteriza pela vontade por parte do vértice da empresa de permear todas as atividades da empresa com a lógica da sustentabilidade. Do ponto de vista operativo, pode resultar muito útil recorrer ao famoso modelo da cadeia de valores¹¹. Decompor as atividades empresariais de modo claro favorece a identificação de problemas de sustentabilidade e de medidas de CSR que podem ser adotadas¹². Assim, esta fase deveria levar a um sensível melhoramento das políticas socioambientais da empresa: são considerados os impactos ambientais da logística e da produção; políticas de saúde e de segurança são postas em prática; medidas de conciliação família-trabalho são adotadas; adota-se também um código ético para os fornecedores; intervenções em favor da comunidade tomam uma direção precisa, e assim por diante.

Se prestarmos atenção, esse estágio é o mais crítico, porque a transição à “CSR sistêmica” representa um ponto a partir do qual não se retorna, que requer empenho por parte de todos os colaboradores.

11 Cfr. Porter M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY, 1980.

12 Cfr. Porter M.E., Kramer M.R., “*Strategy & Society*”, *Harvard Business Review*, December, 2006.



***Incubadoras de empresa e/ou aceleradores
que privilegiem projetos green são iniciativas
onerosas, mas muito eficazes na difusão
da cultura da sustentabilidade.***

Estágio 4: CSR inovadora

Esta é a fase sucessiva de integração da CSR à estratégia, na qual o vértice da empresa se concentra na busca e na promoção de soluções inovadoras. Em relação aos estágios precedentes, o termo responsabilidade social perde aqui qualquer conotação negativa – no sentido de proibição ou de vínculos predispostos a garantir a tutela de direitos (mesmo que estes sejam garantidos além dos níveis estabelecidos por lei) – e assume uma perspectiva de criação de valor compartilhado.

A inovação ambiental torna-se fonte de novo lucro: as medidas que visam a economizar energia são vistas como alavanca para a redução de custos operativos; a atenção às necessidades dos colaboradores e de suas famílias reduz a rotatividade e aumenta a produtividade; a conotação “verde” de um produto leva a uma vantagem de diferenciação, que por sua vez determina margens mais elevadas; e poderíamos continuar a elencar muitas outras oportunidades.

Em síntese, uma maior satisfação por parte dos *stakeholders*, como consequência de uma tal abordagem, torna-se fator que incrementa a vantagem competitiva e o desempenho econômico, os quais consentem maiores investimentos na potencialização das relações com atores sociais.

Estágio 5: CSR dominante

Alcançando-se o estágio da CSR inovadora, pode-se dizer que, de certa forma, o percurso de enraizamento da CSR na estratégia empresarial foi completado. Se prestarmos atenção, porém, notamos um outro nível de inte-

gração. Trata-se de uma situação na qual a CSR, posicionada no coração da visão empresarial, qualifica o caminho de desenvolvimento da empresa e assume um papel relevante em todas as ocasiões.

De modo geral, nas pequenas empresas, a “CSR dominante” é fruto de um empreendedor com uma profunda sensibilidade socioambiental, dotado de carisma necessário para fazer com que esta sensibilidade se torne ponto fundamental para a coesão da cultura da empresa.

Muitas vezes, trata-se do fundador; em alguns casos, é o expoente da segunda geração sucessiva ao fundador que introduz uma nova visão da empresa e da estratégia. Em outros casos, ainda, não muda o chefe da empresa, mas é ele mesmo que muda a sua orientação, imprimindo na empresa uma forte descontinuidade.

Para algumas empresas, por fim, o valor dominante designado à sustentabilidade deriva do pertencimento da empresa a uma agregação (um distrito, uma cadeia, um fenômeno corporativo) que, por natureza, se ocupa de questões socioambientais.

De modo geral, as empresas e a CSR dominante assumem uma função condutora no sistema econômico, tornando-se modelos aos quais se comparam empresas que alcançam uma abordagem reativa da CSR.

Um perigo que deve ser evitado para esta categoria de empresas é aquele em que o vértice da empresa, fascinado pelos conteúdos socioambientais do plano estratégico, termine por não dar a devida atenção aos desafios impostos pela evolução dos sistemas competitivos: uma tensão ideal não poderá mais prosperar numa empresa se não resultar de uma estratégia capaz de assegurar-lhe competitividade e renda.

Promoção

A essa altura, é finalmente possível abordarmos as discussões sobre políticas de sistema que promovam o empenho das MPE em relação à CSR. Podemos identificar quatro temáticas:

A) A promoção de um sistema produtivo coerente com a CSR;

- B)** A oferta de serviços que garantam conformidade;
- C)** A oferta de serviços que visem à inovação sustentável;
- D)** A constituição de uma incubadora *green*.

Sistema responsável

Não é possível que exista uma autêntica promoção da CSR entre as MPE sem que estas percebam claramente a vantagem que podem conseguir em termos competitivos e econômicos. Nesse sentido, é fundamental que o sistema industrial se aproprie da cultura da sustentabilidade e premie empresas que demonstrem comportamentos sustentáveis. A esse propósito, duas linhas de pensamento assumem particular destaque:

- Aquela em que é importante a difusão do *green procurement* nas empresas do setor público. A introdução de critérios ecológicos na regulamentação das aquisições em entidades públicas pode se realizar de dois modos: em primeiro lugar, é possível excluir fornecedores que não adotem medidas que resultem em certificação ambiental (critério negativo); em segundo lugar, é possível introduzir mecanismos que premiem empresas que demonstrem particular empenho nos âmbitos social e ambiental, o que pode ser medido utilizando-se um *checklist* em que cada fator equivale a uma pontuação (critério positivo). Normalmente, as políticas de *green procurement* designam particular importância às diversas certificações ambientais e ecológicas para produtos, à certificação social SA8000 e, de modo geral, à conformidade com determinados padrões;
- Aquela para a qual é importante incentivar as grandes empresas (em primeiro lugar, empresas do setor da grande distribuição, pela posição estratégica que ocupam na cadeia de produção) a adotar políticas de *responsible supply chain management*. Analogamente ao que foi sugerido com relação ao setor público, tais empresas deveriam introduzir critérios sociais e ambientais nos próprios processos de compra. Desse modo, todas as MPE que não quisessem perder importantes clientes teriam que, necessariamente, percorrer o caminho da integração da CSR na sua estratégia.

Conformidade

A conformidade com os padrões setoriais e intersetoriais exigidos pelos grandes clientes representa uma das estradas através das quais as MPE podem manter ou aumentar a competitividade. Experiências internacionais mostram que existem várias modalidades por meio das quais as instituições podem favorecer a adoção de tais padrões por parte de empresas de pequenas dimensões:

- A realização de atividades de sensibilização, como, por exemplo, a oferta gratuita de convenções ou a disponibilização de material informativo;
- A criação de balcões de informação, aos quais empresas interessadas em desenvolver políticas de CSR possam recorrer, a fim de obter indicações operativas;
- A oferta de serviços de consultoria associativa para a conformidade aos standards, que coloquem à disposição consultores que sejam capazes de dar suporte às empresas na implementação das certificações em matéria de sustentabilidade. Tal serviço pode ser gratuito ou com tarifas reduzidas;
- A oferta de um *voucher* para a compra de serviços de consultoria em empresas especializadas. Essa hipótese possui a vantagem de não inflacionar os custos fixos da instituição que a oferecer, valorizando, ao contrário, a oferta de empresas de consultoria presentes no mercado.

Inovação sustentável

Vimos que as iniciativas de CSR de maior impacto nos resultados econômicos das empresas são aquelas de natureza inovadora. A oferta de serviços que suportem a *social innovation* por parte das MPE pode assumir diversas formas:

- A reunião e a difusão de casos de sucesso, que favorecem o início de processos sustentáveis por parte de outras pequenas empresas, que podem verificar os benefícios econômicos das ações de CSR;

- A realização de prêmios destinados às inovações de caráter social e ambiental mais significativas. Iniciativas similares aumentam a visibilidade das empresas premiadas, contribuindo com o seu sucesso econômico e competitivo;
- A disponibilização de incentivos econômicos para a pesquisa e a implementação de inovações *green*. Trata-se principalmente de financiar, com capital próprio ou fundos especiais, os custos de projetar e realizar novas ações inspiradas na lógica da sustentabilidade.

Incubadora *green*

A crescente atenção que a sociedade e a mídia reservam às temáticas sociais e, acima de tudo, às ambientais, representa uma oportunidade para a criação de empresas a partir do valor da sustentabilidade.

A propósito, assume particular destaque o desenvolvimento de incubadoras de empresa e/ou aceleradores que privilegiem projetos *green*. Trata-se de iniciativas particularmente onerosas e que requerem dedicação, mas que são muito eficazes na difusão da cultura da sustentabilidade, alcançando ampla exposição midiática e, sobretudo, aumentando o número de empresas CSR dominante.

A criação de uma incubadora requer um percurso muito articulado. Este normalmente inicia com a identificação de espaços físicos oportunos que, por meio de intervenções adequadas, tornam-se ideais para hospedar as recém-criadas iniciativas empreendedoras em espaços de *coworking*.

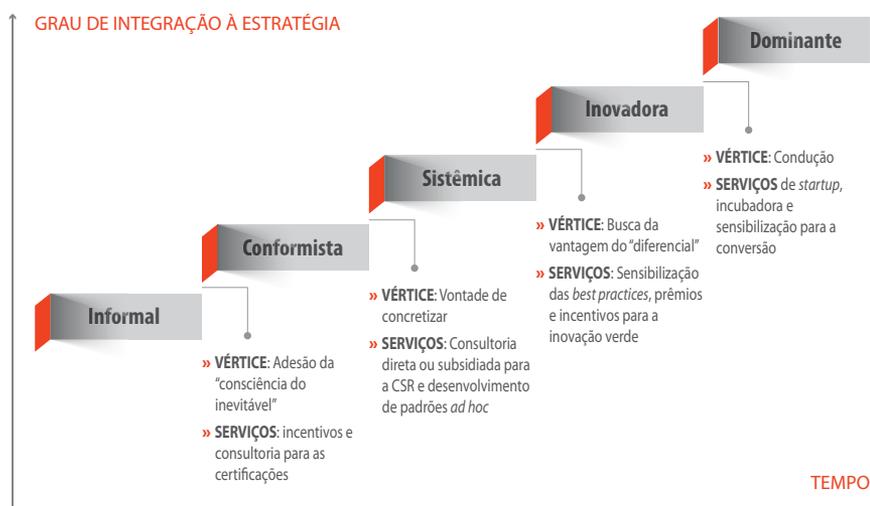
Tais espaços são dotados de aparelhos eletrônicos e tecnológicos. Por vezes, é possível realizar um laboratório que é compartilhado por algumas das empresas hospedadas. Em geral, a incubadora oferece serviços de assistência e de consultoria, de caráter técnico ou de matriz gerencial e administrativa.

O serviço de *mentoring* adquire particular importância, pois coloca à disposição das empresas incubadas uma rede de relações com empreendedores de sucesso, operadores do setor e potenciais investidores.

Enfim, para favorecer a afirmação de uma empresa no mercado, assume grande importância o suporte a atividades de marketing, às quais se traduzem em iniciativas para a afirmação do *brand*, a composição da rede de venda e a realização de projetos de comunicação integrada.

Os diversos serviços reunidos nas quatro categorias aqui expostas assumem um destaque diferente em relação ao estágio de integração da CSR na estratégia na qual a empresa se encontra (Figura 2).

Figura 2:
Serviços de suporte à transição



Por exemplo, os serviços de consultoria associativa são adequados ao favorecimento da passagem do estágio CSR informal àquele da CSR conformista. De outro modo, os serviços de reunião de difusão de casos de sucesso nos âmbitos de inovação social e ambiental, a disponibilização de incentivos econômicos para pesquisa e implementação de *social innovation* ou a realização de uma premiação em âmbito CSR são instrumentos que facilitam a transição das empresas rumo à CSR inovadora.

A incubadora orientada ao *green business*, por fim, favorece o *startup* de empresas de sustentabilidade dominante.

Em geral, tentou-se evidenciar o quanto os serviços oferecidos por instituições que sustentem políticas de CSR em MPE possam assumir papel determinante na transição rumo a uma economia mais sustentável.

Bibliografia

ANSOFF H.I., 1984b, *Le strategie sociali per l'impresa*, in R. Pastore, G. Piantoni, (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa*, Etas Libri, Milano. Beauchamp T.L., Bowie N.E. (Eds.), *Ethical Theory and Business*, VI ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2001.

DE GEORGE R.T., *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, Oxford, 1993.

CARROLL A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, II ed., South-Western, Cincinnati, 1993.

CASCIO W.F., *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2002.

CLARKSON M.B.E., "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, Issue 1, 1995, pp. 92-117.

Commissione Europea, "Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la CSR", 2001.

Commissione Europea, "A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility", 2011.

DONALDSON T. & Freeman R.E., *Business as a Humanity*, Oxford University Press, New York, 1994.

DONALDSON T. & Preston L., "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, Issue 1, 1995, pp. 65-91.

ELKINGTON J., *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford, 1997.

FREEMAN R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.

GRAYSON D., Hodges A., Corporate Social Opportunity!, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK, 2004.

MARGOLIS J.D., Walsh J.P., People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2001.

MITCHELL R.K., Agle B.R., Wood D.J., "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, Issue 4, October, 1997, pp. 853-886.

MIRVIS P., Googins B., "Stages of Corporate Citizenship", *California Management Review*, Vol. 48, Issue 2, 2006, pp. 104-126.

MOLTENI M., "PMI: quale responsabilità sociale?", in *Economia & Management*, n. 1, 2004.

MOLTENI M., Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva, Vita e Pensiero, Milano, 2004.

PORTER, M. E. & Kramer, M. R: "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 2011, p. 62-77.

PORTER M.E., Kramer M.R., "Strategy & Society", *Harvard Business Review*, December, 2006.

PORTER M.E., Kramer M.R., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December, 2002.

POST J.E., Preston L.E., Sachs S., "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", *California Management Review*, Vol. 45, no. 1, 2002, pp. 6.

SEN A., *On Ethics and Economics*, Basil Blackwell, Oxford, 1987.

SMITH N.C., "Corporate Social Responsibility. Whether or How?", *California Management Review*, vol. 45, no. 4, 2003, pp. 52-76.

World Commission on Environment and Development, Brundtland Report, 1987.

ZADEK S., *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, London, 2001.

Gerenciamento em organizações complexas

O líder carismático precisa explicar, convencer, buscar consenso para suas escolhas e capitalizar sobre a tendência de personalização.

Domenico Bodega*

O desenvolvimento do sistema organizacional das instituições é observável como o produto da demanda por legitimidade vinda de fora e do suporte prático que flui deste para o sistema.

O crescimento das unidades organizacionais do sistema e da influência no ambiente local em que operam pode ser interpretado por meio de uma análise das interações entre processos internos de estruturação e instâncias externas institucionalizadas e contrastantes.

A compreensão dos princípios gerenciais que caracterizam esse sistema, os papéis e os comportamentos exigidos à liderança dos órgãos de governo econômico representam o objeto desta contribuição.

Independentemente da sua eficiência operacional, sistemas corporativos agem para receber legitimidade e para obter os recursos necessários para agir e desenvolver-se. Esse percurso depende, em parte, de dinâmicas do contexto e das capacidades da liderança organizacional de influenciar esses processos.

* Professor titular de Organização empresarial, Diretor da Faculdade de Economia da Universidade Católica de Milão. Scientific Researcher pela Itália do programa internacional de pesquisa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Programme) na Warthon Business School.

O poder não é apenas um recurso ao qual recorrer, mas é também uma relação social que se confunde com as relações de dependência e de influência das quais decorre.

Nesse tipo de organização, o gerenciamento influencia, sobretudo, as ações expressivas e simbólicas, enquanto menor é o impacto discricional que elas têm sobre as ações instrumentais¹.

A complexidade do contexto onde os sistemas corporativos operam é mediada por um conjunto de escolhas estratégicas de longo prazo; as forças do ambiente influenciam a estrutura e o funcionamento do sistema apenas na medida em que são filtradas pelas estratégias formuladas pelos atores “proativos”: os órgãos de governo econômico.

O gerenciamento é capaz de administrar contemporaneamente tanto o ambiente externo como a organização. Nessa perspectiva, as corporações analisam o ambiente para colher as oportunidades ou ameaças, formulam respostas estratégicas e modificam, conseqüentemente, a configuração interna da organização.

As condições do contexto externo têm um impacto relevante nos processos de decisão e nas escolhas estratégicas adotadas por todo o sistema. As características do ambiente, os seus recursos, as suas ambigüidades, as suas contingências, influenciam, em diversos graus, também a distribuição de poder dentro da organização.

A distribuição de poder, por sua vez, influencia os processos de recrutamento, sucessão e substituição daqueles que se encontram em posição de responsabilidade no sistema, cujo ponto de vista condiciona as escolhas da organização.

¹ Os resultados instrumentais referem-se a ações, atividades, efeitos tangíveis e que podem ser medidos (decisões operacionais e de investimento, alocação de recursos, nomeação para cargos etc.). Os resultados simbólicos, ao contrário, são avaliados tendo por base os sentimentos de filiação, de identidade à satisfação, aos rituais, aos valores, ao convencimento, ao consenso.

As escolhas administrativas são o resultado de um processo no qual interesses contrapostos são mediados de modo a evidenciar as decisões relativas aos resultados que se busca alcançar.

A estrutura e a configuração da organização são observáveis como o produto de processos de mediação para o controle e a influência dos atores internos e externos à organização.

O poder não é apenas um recurso ao qual recorrer, mas é também uma relação social que se confunde com as relações de dependência e de influência das quais decorre.

Todos esses fatores caracterizam os comportamentos, as ações e a estrutura das organizações.

As escolhas estratégicas, nas quais exercem intencionalidade distintamente política, requerem capacidades especiais na gestão dos símbolos: essas últimas enquadram-se nas funções “proativas” de organizações públicas e privadas, ao lado da idealização de estratégias e em sinergia com elas.

Quanto maiores são os vínculos externos de alocação de recursos, tanto mais a ação simbólica adquire importância na realização das escolhas estratégicas, com função de suplência dos poucos recursos substanciais e com a intenção de criar consenso externo para concentrar a atenção coletiva na ação.

Poder, para os atores que operam dentro de uma organização, significa, sobretudo, o uso cuidadoso do tecido simbólico. A ação simbólica pode agir na motivação, na satisfação de demandas, na atuação de expectativas de mudança e, sobretudo, nos comportamentos e sentimentos de satisfação.

Uma ação simbólica “transparente” pode substituir, de certa forma, a ação concreta em situações de ambiguidade e acrescentar para essa via a satisfação percebida pelos atores de referência sem que se realize uma mudança efetiva, substancial.

Em especial, a ação simbólica da liderança pode também produzir empenho e identificação na organização, garantindo um certo nível de resultado, sobretudo pela possibilidade de evitar problemas capazes de exercitar uma influência negativa sobre os objetivos, tais como o conflito, as resistên-



***O gerenciamento, como disciplina, como atividade,
como responsabilidade de um grupo social definido,
assumiu, no último século, uma difusão especial.***

cias, uma sensação difusa de frustração, um elevado nível de *turnover* e de absenteísmo.

Além disso, se é verdade que o processo de percepção e de construção da realidade social e organizacional é condicionado pela intervenção dos processos sociais, é também verdade que esses mesmos processos são governados pela presença de uma realidade socialmente construída e concreta. Em outros termos, os aspectos materiais de um contexto de trabalho têm implicações simbólicas.

O êxito desse processo de construção simbólica da realidade pode ser estabilizante, pode levar a uma redução do conflito sobre os conhecimentos, os instrumentos e os modelos utilizados na atividade de gerenciamento e a uma avaliação negativa das condições de ambiguidade. É difícil pensar que a coesão, a capacidade de comunicar e o respeito às normas da organização possam ser possíveis na ausência de uma cultura comum e de uma liderança cultural.

Capacidades do gerenciamento

Existem algumas características consideradas necessárias para assumir e interpretar papéis de gerenciamento em ambientes institucionalmente complexos. Essas características estão ligadas, especialmente, a comportamentos esperados de natureza moral e visionária.

O gerenciamento, como disciplina, como atividade, como responsabilidade de um grupo social definido, assumiu, no último século, uma difusão especial. Mas se as dimensões de análise são um fato novo, não são novas as suas problemáticas fundamentais: responsabilidade, comando, poder da propriedade e relativos limites, correto uso dos recursos, eficiência organizacional, liderança, capacidade estratégica, formação e aprendizagem,



Para serem eficazes, os gerentes devem aprender a enfrentar a mudança. Devem encontrar modos criativos para seguir a corrente.

espírito de corpo, são temas de sempre que, se colocados em uma perspectiva histórica e cultural mais ampla, adquirem dimensões mais corretas e se salvam do risco de se prender a um tecnicismo estéril ou a um narcisismo perigoso, próprio de tanta literatura atual sobre gerenciamento.

Na história militar, na épica grega, na história das grandes organizações monásticas, na história da Igreja Católica, na história dos admiráveis mercadores florentinos de 1300, na história do desenvolvimento e da dissolução das grandes casas dos príncipes do Renascimento italiano - apenas para citar alguns exemplos - encontramos infinitos exemplos de problemáticas organizacionais e de gestão que mostram extraordinárias afinidades, senão plenas coincidências, com temas que consideramos próprios e exclusivos do gerenciamento moderno.

As tarefas de gestão são específicas nos seus contextos organizacionais e dependem do conhecimento especial desses contextos e dos problemas que enfrentam, problemas que mudam continuamente.

O gerente dispõe de teorias e técnicas de referência, de uma ética própria e obrigações morais, atua com variáveis níveis de autonomia, discricção, responsabilidade, assume riscos, possui competências de tipo cognitivo, emotivo e comportamental, construiu um currículo educacional e profissional específico, segue padrões profissionais, regras e boas práticas.

A atividade de gerenciamento acontece em três planos, do conceitual ao concreto:

- A)** Com a informação;
- B)** Mediante as pessoas; e
- C)** Diretamente atuando nas tarefas.



Abraçamos a ideia de mudança, mas forças de todo tipo consolidam o status quo em um labirinto sem saída.

A eficácia da ação depende dos passos que o gerente é capaz de fazer dentro e fora da ação e das atividades operacionais.

O objetivo global da gestão é assegurar que a unidade, a divisão, a instituição pela qual é responsável absorva o próprio escopo fundamental, seja este gerenciar redes de serviços profissionais, vender produtos em uma cadeia de lojas ou cuidar de uma casa de repouso.

Isso requer ações eficazes, geralmente realizadas por outras pessoas que, por sua vez, são especialistas em algo. Mas algumas vezes um gerente encontra-se próximo, diretamente envolvido naquela ação. Muitas vezes dá um passo para trás e, com esse passo, encoraja as pessoas a agir, motivando-as, dando-lhes suporte, construindo grupos de trabalho, reforçando ligações sociais nas equipes, consolidando a cultura organizacional.

Com dois passos para trás, realiza as coisas utilizando dados e informações para levar outras pessoas a agir, estabelecer objetivos, aplicar avaliações e compartilhar *feedback*.

Complexidade organizacional

Conhecemos as funções gerenciais, as características do gerente, as suas competências, atividades cotidianas e modalidades de decisão? Como um gerente convive com as férreas regras que uma organização lhe impõe e é capaz de aceitar todas as implicações que derivam da necessidade contínua de mudar e de reorganizar-se? Um futuro desafiador!

Há tempos entramos em um contexto no qual o cansaço físico tende a desaparecer enquanto se evidenciam cada vez mais na escala alta da pirâmide organizacional as exigências de criatividade, fantasia, idealização.

Em tempos de mudança, planos e planejamento são muitas vezes ineficazes porque criam rigidez. Em ambientes altamente politizados, muitas vezes se

coalizam as oposições catalisando e cristalizando o ponto de vista daqueles que não querem marchar em uma direção rigidamente planejada. Isso cria um grande dilema para os aspirantes a líderes e para os dirigentes, que são forçados a encontrar modos para planejar sem planos ou, pelo menos, a criar uma visão capaz de se desenvolver e de se adaptar à contínua modificação das circunstâncias.

A teoria do gerenciamento ficou por muito tempo escrava de uma concepção do trabalho gerencial, que reflete um modelo de pensamento racional, baseado na importância de um rigoroso trabalho de planejamento, coordenação e controle.

Após uma atenta observação dos gestores no trabalho, Henry Mintzberg descobriu que, realmente, não é essa a maneira de trabalhar, que geralmente é bastante casual, contingente e pouco planejada.

Hoje, as situações em que operam os dirigentes são condicionadas por todo o tipo de influências imprevistas que desenvolvem os planos mais bem formulados. Para serem eficazes, os gerentes devem aprender a enfrentar a mudança. Devem encontrar modos criativos para seguir a corrente e contribuir para fazer emergir iniciativas coerentes e significativas a partir de eventos dinâmicos e imprevisíveis que os circundam. Devem adquirir as competências necessárias para fazer a gestão da desordem e ajudar as empresas a se auto-organizarem e a se desenvolverem de maneira eficaz e aberta.

Essa nova realidade coloca em discussão grande parte da retórica sobre o planejamento e o controle. Muitas organizações parecem racionais, principalmente quando usam a retrospectiva para explicar exatamente os eventos e traçar uma linha reta entre o seu ponto de partida e o de chegada. Mas um exame mais cuidadoso mostra que os seus percursos são cheios de falsas partidas, desvios e ruas sem saídas e que dependem de muitos encontros casuais e reflexões.

Numerosas empresas buscam novas formas de organização mais adaptáveis. A descentralização e a redução dos níveis hierárquicos, as redes são a primeira prioridade. Muitas vezes, porém a influência dos antigos modelos de pensamento reduz a possibilidade de sucesso.

Para muitos, o planejamento de uma nova iniciativa leva geralmente a desenhar um organograma, modificar as responsabilidades. Antes ainda de saber

O comportamento gerencial é tão diversificado e tão difícil de capturar porque parece mais uma arte e uma práxis do que uma ciência aplicada.

o que querem, desenham quadrados ou linhas que conectam as pessoas às suas atividades, inserindo nomes e sobrenomes.

Esse sistema pode ser útil, mas pode ser também extremamente limitante, pois quadrados e linhas ligam a esquemas interpretativos lineares e bastante simplificados. Enquanto desenhamos, segmentamos atividades complexas em partes bem distintas que ligam o processo da organização a uma variante do modo mecanicista-burocrático.

Para liberarmos-nos desses condicionamentos, devemos criar imagens fluidas da organização, orgânicas que recordem cérebros, redes, células, diagramas de Venn, mais pertinentes do que esquemas mecanicistas que caracterizam os tradicionais organogramas.

Nos processos de mudança emergem os riscos criados pelo desencontro entre novos e velhos estilos organizacionais. Trata-se de um problema arquetípico. Em quase todas as grandes organizações existem histórias de iniciativas de sucesso bloqueadas no alto, porque colocavam em discussão as estruturas de poder e as normas institucionais e culturais existentes.

O resultado é que, quando chega o momento de decidir rejeitar uma nova iniciativa de sucesso ou administrar o desconforto, a turbulência e a mudança criadas pelo seu sucesso, quem detém o poder escolhe geralmente a primeira solução.

É este um sintoma das dificuldades que devemos enfrentar quando buscamos passar de um mundo determinado pela organização a um forjado pela inovação.

Muitas organizações são afetadas pela síndrome de “modificar, modificar, modificar... e não ir a nenhuma parte”. Abraçamos a ideia de mudança, mas forças de todo tipo consolidam o *status quo* em um labirinto sem saída.

O saber gerencial

Henry Fayol via a gestão gerencial como controle, Chester Barnard distingue entre “aqueles que estão mais próximos da cúpula e que tomam as decisões sobre o que a organização deve fazer, daqueles nas posições mais baixas que podem escolher apenas como a organização pode desenvolver melhor as próprias tarefas”.

Tom Peters entendeu-a como ação: “Não pensem, atuem”.

Peter Druker pede um notável equilíbrio entre o nível analítico e aquele intuitivo: o exercício do pensamento estratégico deve ser exercitado continuamente, deve tornar-se uma segunda pele e não ser percebido como urgente apenas nos momentos de crise ou de mudança radical.

Michael Porter equiparou a gestão gerencial à reflexão e, em especial, à análise: “Para desenvolver uma estratégia, prefiro um conjunto de métodos analíticos”.

Warren Bennis construiu a própria reputação descrevendo o trabalho dos gerentes em termos de liderança: “O papel gerencial pode administrar as decisões rotineiras, aquelas decisões que deixam inalteradas a estrutura da empresa. Cabe ao líder tomar decisões críticas que definem, selecionam e guiam o futuro da organização”.

Herbert Simon fala sobre isso descrevendo como *'decision making'*: “A escolha das finalidades empresariais pode ser validada apenas através de um ato de vontade ou do consenso, enquanto a escolha dos meios pode ser validada pelos fatos”.

Todos têm razão e cada um deles está errado, pois a gestão gerencial não é apenas uma dessas coisas, mas todas: é controlar, agir, fazer negócios e refletir, ser líder e decidir, todas as atividades que não podem ser separadas, mas fundidas umas às outras.

Todos forneceram ideias interessantes, mas nenhuma oferece um quadro conceitual conclusivo que capture totalmente o conteúdo do trabalho gerencial.

Não somos capazes de encontrar a perspectiva justa para descrever e ao mesmo tempo explicar isso que os gerentes fazem. O comportamento geren-



O bom gerente é um generalista que conhece bem os aspectos técnicos da própria atividade, mas que sabe compor os diversos elementos de uma tarefa em um quadro sistêmico e coerente.

cial é tão diversificado e tão difícil de capturar porque parece mais uma arte e uma práxis do que uma ciência aplicada.

Planejamento estratégico

Esperamos entender definitivamente qual raciocínio move o gerenciamento, mas a observação direta dos comportamentos e a pesquisa fazem emergir características e modalidades operacionais muito interessantes para compreender como realmente os gerentes operam dentro das organizações. Muitas dessas considerações partem dos trabalhos de Henry Mintzberg.

As pressões do ambiente gerencial não incentivam o desenvolvimento de planejadores reflexivos, não importa o que a literatura tradicional diz. Os gerentes amam a ação, as atividades que movem, mudam, fluem, que são tangíveis e correntes e que fogem aos costumes.

Mintzberg descobriu que o gerente nem sempre é um planejador reflexivo e sistemático, mas muitas vezes o seu modo de trabalhar é casual e contingente, pouco planejado. Administrar uma organização de um sistema complexo pode ser um trabalho exaustivo.

Os dias de um gerente de um departamento passam num ritmo de corrida, a quantidade de trabalho a fazer, ou pelo menos o trabalho que os gerentes decidem fazer no curso da jornada é notável, e não parecem ser capazes de escapar de uma situação que se liga ao seu papel de poder ou à sua própria disposição em preocupar-se com questões extraordinárias.

A natureza do trabalho gerencial é intrinsecamente dinâmica e aberta, na aparência ordenada, perfeitamente controlada, mas depois, observando com

maior atenção, se depara com algo diferente do ritmo frenético, contínuas interrupções, mais respostas e ações reativas do que iniciativas.

Quais são as características da atividade gerencial? Colocamo-nos ao lado de quem realiza uma atividade de responsabilidade, de um diretor, um dirigente, um gerente e observamos: tomamos nota das atividades que desenvolve, quanto tempo dedica a cada tarefa, quantos telefonemas recebe e quanto duram, quantas pessoas encontra, quantas reuniões administra e em quantas participa, omitimos os cafés, quando fica em sua mesa e quantas vezes atua fora dos seus espaços.

Eis o quadro: ritmo acelerado, brevidade, heterogeneidade e variedade das atividades que executa; fragmentação e descontinuidade do trabalho; orientação do que fazer, a ação, inclusive operacional (que pode ser realizada por outros empregados); limitada disponibilidade para delegar; primazia da comunicação oral e informal; natureza lateral, de suporte - em comparação com colegas e colaboradores - nas atividades; controle na maioria das vezes mais escondido do que vistoso, tendência a favorecer relações verticais para cima, em direção a seus líderes, em detrimento do tempo dedicado aos seus empregados.

E quanto mais subimos nos níveis de hierarquia e responsabilidade, mais o tempo adquire valor, mais esses fenômenos se exacerbam. As novas tecnologias não estão modificando o trabalho, enquanto reforçam características de longo prazo, que geralmente chegam a exasperar os comportamentos em forma de neuroses.

Os requisitos e as tarefas conectadas a essas responsabilidades contribuem para uma situação especialmente estressante e com grandes dificuldades na gestão do tempo, dentro de um ambiente de alta velocidade e fortes pressões, de fontes diferenciadas.

A gestão gerencial é um trabalho no qual a preocupação é contínua: o gerente nunca é livre para esquecer o trabalho, nunca tem o prazer de saber, nem mesmo temporariamente, que não ficou nada para fazer. As atividades mais importantes parecem misturar-se àquelas mais banais sem uma ordem reconhecível; conseqüentemente, o gerente deve estar pronto para modificar os objetos da sua atenção e concentração, frequentemente e rapidamente.



Precisamos reinventar, como indivíduos, como sociedade e como espécie, novas formas de pensar e decidir para sobreviver e progredir.

Por que essa inclinação às interrupções? Os gerentes toleram as interrupções porque não querem *desincentivar* o fluxo das informações que entram. São atormentados por aquilo que poderiam fazer e por aquilo que devem fazer, independentemente do que estejam fazendo. Parecem ser influenciados pela carga do seu trabalho: desenvolvem uma sutil capacidade de avaliar o custo-oportunidade do seu tempo e os benefícios perdidos desenvolvendo uma atividade ao invés de ocupar-se de outra.

Superficialidade? Ser superficial é um risco profissional do trabalho gerencial, e um gerente aprende a exercitar a própria superficialidade com competência.

Vamos olhar novamente através da lupa; é mais um fato de cultura do que de agenda ou de estrutura organizacional. Os princípios de gerenciamento de antigamente eram muito mais simples de ensinar, tratava-se de técnicas e métodos analíticos e sabe-se que, por mais que fossem complexos, os conhecimentos e as tecnologias são mais simples do que as interpretações, comportamentos de fato e visões: coordenar, controlar, dirigir, negociar, resolver problemas, facilitar, transferir informações, ser produtivo.

Na realidade, apesar das modas que atualmente os gerentes e os empreendedores percorrem, é muito difícil ensinar a alguém como tornar-se um bom gerente, assim como é difícil fazê-lo tornar-se um bom pintor.

Pode-se, porém, melhorar todos os nossos dons individuais: concentrando-nos sobre os modos para desenvolver aquilo que sabemos fazer melhor, com maior naturalidade e menor fadiga, sobre pontos cruciais e indispensáveis para compreender as exigências do nosso contexto operacional, sobre pontos de força da organização e aqueles dos concorrentes, definindo a importância do nível das decisões estratégicas em relação a cada atividade e aprofundando as interações entre as mutações que ocorrem no ambiente externo e interno.

Removemos a lupa, emerge também que o bom gerente normalmente é um generalista que conhece bem os aspectos técnicos da própria atividade, mas que depois sabe compor os diversos elementos de uma tarefa em um quadro sistêmico e coerente. Além de outros aspectos essenciais: uma visão clara de longo prazo, persistência e determinação em levar adiante as boas decisões, um meticuloso conhecimento dos mercados e dos concorrentes, um comportamento genial em identificar usos e funções novas para soluções aparentemente tradicionais, uma natural solicitação das melhores energias humanas através de um substancial compartilhamento. Talvez fosse suficiente este ponto a respeito da personalidade para induzir muitos gerentes a rever suas ideias mais profundamente enraizadas.

Decisão gerencial

Os gerentes são o motor dos processos de decisão e, portanto, é necessário entender o que os impulsiona a agir e como comandam a formação das decisões para soluções, na busca de vantagens sociais e de formas organizadas superiores.

Na teoria das decisões, em economia ou em estatística, a racionalidade é definida de modo a comportar alguma forma de otimização, por exemplo, a maximização da utilidade sob restrições orçamentárias.

Este é o paradigma da racionalidade absoluta nas decisões. Em situações simples, como aquelas ilustradas a título exemplificativo nos manuais de economia, calcular o máximo pode ser um processo elementar que requer talvez somente colocar em zero a primeira derivada.

Mesmo em situações mais complexas, que comportam milhares de igualdades e desigualdades lineares, as capacidades de elaboração dos computadores muitas vezes permitem identificar as melhores escolhas com um esforço de cálculo tolerável.

Todavia, em muitas situações do mundo real, os ótimos autênticos são simplesmente não calculáveis dentro dos limites de um esforço sustentável. A complexidade do mundo não se limita a dezenas de milhares de variáveis e restrições, mas conserva sempre a linearidade e a convexidade que facilitam cálculos. Diante de uma situação de escolha na qual não é possível

otimizar, ou onde o custo em termos de cálculo para fazê-lo parece ser oneroso, ou ainda onde o tempo e a sua urgência não o permitem, o sujeito de decisão pode buscar uma alternativa satisfatória ao invés de ideal. Muitas vezes, é mais fácil descobrir o curso de uma ação que satisfaz uma série de restrições, mesmo muito consistentes, do que o curso de uma ação que maximiza uma função.

Observação, raciocínio e experiência marcam as etapas desse cerco ao templo da racionalidade absoluta e mostram que, de fato, os operadores não seguem o modelo de maximização da utilidade esperada e que, nas escolhas diárias, existem diferentes razões, por vezes mais fortes ou pertinentes, às vezes fracas, mas estranhamente irresistíveis daquelas típicas de *homo economicus*.

O pioneiro reconhecido é Herbert Simon com os seus estudos sobre a organização e a racionalidade limitada. O novo indivíduo é o "Homem K-T", das iniciais de Kahneman, prêmio Nobel em 2002, e Tversky, que age segundo as estruturas mentais que não têm uma ordem racional.

Os dois estudiosos indagaram os princípios psicológicos que comandam a criação, a percepção e a avaliação das alternativas nos processos de decisão. Verificou-se que as preferências variam significativamente em relação à forma em que o problema de escolha é apresentado (*framing*). Mais que estáveis e reveladas, as preferências são construídas pelos indivíduos no próprio processo de elicitação, e são raros os casos em que as diferentes representações de um equivalente problema de escolha geram uma reversão de preferências.

Isso sugere que o aspecto central do processo de decisão consiste na capacidade de construir novas representações dos problemas. Essas estruturas mentais determinam modos de ser e motivações, e o conjunto dessas causas modifica o processo de formação da escolha individual. Processo que ocorre próximo das crenças e percepções do mundo, mas também a partir das preferências, que são, na verdade, julgamentos comparativos sobre as opções políticas.

A disponibilidade de informações corta na raiz o significado de ambas as pinças do alicate que comanda o processo de decisão. Por isso, como descobriu Simon, a racionalidade nunca é plena e está sempre vinculada: *bounded*. Ao escolher, somos vinculados pela condição em que nos encontramos; e,



As organizações também ajudam os participantes a tomar decisões melhores. Uma estrutura formalizada facilita os processos racionais de decisão.

na verdade, atribuir preços mais elevados para o mesmo objeto, se somos convidados a vender, ao invés de comprá-lo.

Raciocínios do gerenciamento

Ao *homo economicus* motivado pelo interesse egoísta e perfeitamente informado sobre todas as alternativas disponíveis, Herbert Simon, prêmio Nobel da economia em 1956, propôs substituir por um mais humano “homem administrativo”, que busca seguir os próprios interesses, mas nem sempre sabe quais são, é somente de algumas das alternativas possíveis e está disposto a contentar-se com uma solução adequada ao invés de buscar a todo custo aquela ideal.

Simon apresenta três concepções da racionalidade ou, como ele mesmo escreve, “três modos de falar da escolha racional”: o modelo olímpico, o comportamental e o intuitivo. Três modelos que depois, na análise, se reduzem a dois, pois o intuitivo se descobre como sendo um componente do comportamental.

Quem conhece as obras de Simon sabe que ele analisou os mecanismos e os efeitos da racionalidade humana no que concerne os processos de escolha e de decisão. Ele parece, portanto, ter as cartas em regra para tentar um discurso geral sobre racionalidade nas vivências humanas.

A tese de Simon é que, apesar das pretensões do modelo olímpico de racionalidade (expresso pela “teoria da utilidade subjetiva esperada”) que postula a possibilidade de efetuar escolhas ideais dentro de um universo perfeitamente integrado, a realidade da razão humana é eficazmente representada pelo modelo comportamental, que toma como certo que a racionalidade é muito limitada e muito condicionada pelas situações e pelas capacidades de avaliação dos homens concretos diante de um mundo complexo.



O modelo comportamental se traduz, portanto, em uma teoria da racionalidade limitada (ou vinculada) do homem. A propósito do significado dos dois modelos de racionalidade, é bom recordar o que Simon afirma em polêmica com outros autores de gerenciamento: ser o objetivo do gerenciamento de uma **organização** não aquele de maximizar (ou otimizar) as próprias escolhas, mas sim satisfazer as diversas exigências a fim de manter o equilíbrio com o ambiente e garantir a sua sobrevivência (a contraposição entre “ideal” e “satisfatório” recorre geralmente no texto aqui discutido).

O modelo comportamental da racionalidade, realmente, não prevê que o sujeito deva efetuar escolhas projetadas ao infinito no tempo que cobrem toda a gama dos valores humanos e nas quais cada problema seja ligado a todos os outros problemas do mundo, como pressupõe o modelo olímpico.

Felizmente, argumenta Simon, vivemos em um mundo que é quase vazio (diríamos: “aberto”, “não determinístico”) no qual cada coisa não está intimamente relacionada a outra; por isso os problemas podem ser separados e distintos. E na maior parte das situações diárias, é possível reconhecer apenas um número modesto de variáveis.

Nesse tipo de mundo, o modelo de raciocínio limitado é plenamente adequado. Nós, realmente, enfrentamos uma coisa por vez, apenas um ou poucos problemas por vez, nos comportamos como “animais periódicos”. Além disso, o próprio Simon, quando ressalta que a sua concepção de racionalidade, baseada em fatores independentes, descreve a maneira pela qual a racionalidade humana teve sua evolução, reconhece, mesmo que de passagem, que, no que diz respeito a nossa capacidade de lidar simultaneamente com mais problemas, a criação de novas ferramentas, tais como computadores e outros meios técnicos de inteligência artificial, pode ser um salto qualitativo na história do pensamento humano.

De fato, nos parece que, diante dos enormes problemas e do progressivo “emaranhamento” no qual nos encontramos hoje, o nosso modo de pensar e os nossos modelos de valor e de comportamento se mostrem inadequados e impotentes.

As antigas modalidades de reação, de escolha e de decisão são insuficientes. Precisamos reinventar, como indivíduos, como sociedade e como



A excelência ligada à liderança depende da capacidade de elaborar soluções originais e contingentes, além da mera aplicação de habilidades administrativas.

espécie, novas formas de pensar e decidir para sobreviver e progredir. Um discurso sobre a razão nas relações humanas não pode ignorar esses problemas. Isso significa que é necessário um uso da razão de concepção mais amplo e mais sofisticado, adequado (mais do que razão sequencial e limitada) à complexa problemática do mundo atual, na lógica das realidades e das interdependências dinâmicas.

Simplificando decisões

Estamos certos que os indivíduos têm as suas razões para fazer o que fazem. Têm motivações e fazem uso da razão para responder aos impulsos motivacionais e responder aos objetivos prefixados. Realmente, a maior parte dos comportamentos definidos como anormais envolve o exercício do pensamento e da razão.

Freud insistiu particularmente no fato de que, na loucura, existe método, e de que a neurose e a psicose são as soluções encontradas pelos pacientes – soluções não muito satisfatórias em longo prazo – para os problemas que os preocupam.

O juízo com base no qual se estabelece que um determinado comportamento é “racional” ou “razoável” pode delinear-se somente considerando o comportamento no contexto de uma série de premissas ou de “elementos dados”. Esses compreendem a situação na qual se manifesta, as metas definidas para realizar e as ferramentas de cálculo disponíveis para determinar como alcançar esses resultados.

Por trás dessas observações, existe a ideia das limitações cognitivas dos tomadores de decisões individuais que nos faz “racionalmente limitados”. É impossível, pelo comportamento de apenas um indivíduo isolado, alcançar um grau apreciável de racionalidade.



Realmente, o número de alternativas que ele deve enfrentar é tão grande e as informações necessárias para avaliar são tantas que é difícil pretender mesmo que apenas uma aproximação da racionalidade objetiva.

A escolha individual tem lugar em um ambiente de dados, isto é, de pressupostos que o sujeito aceita como base para a sua escolha: e o comportamento mostra que se adapta dentro dos limites postos por esses dados.

Na concepção limitada de racionalidade à cúpula da organização, as premissas de valor que regem toda a estrutura do processo de decisão estão fora do sistema: até que sejam suficientemente específicas para fornecer critérios inequívocos de escolha, essas premissas podem suportar uma estrutura racional, mesmo que o conteúdo possa ser monstruoso.

Nos níveis mais baixos da organização, o comportamento racional muitas vezes consiste em fechar a própria mente e impedir o exercício de qualquer faculdade crítica para executar plenamente os programas especificados pela descrição do cargo.

Proporcionando “subobjetivos” integrados, expectativas estáveis, informações úteis, equipamentos necessários, planos de execução e, em geral, um conjunto de restrições dentro do qual as decisões necessárias podem ser tomadas, as organizações fornecem esses dados para cada participante individualmente.

Em geral, segundo Simon, as organizações simplificam as decisões e ajudam os seus membros nas decisões que devem assumir. Como simplificar as decisões?

Por exemplo, encorajando os tomadores de decisão a “satisfazer”, isto é, a contentar-se com soluções aceitáveis sem buscar o ideal (“o ótimo é inimigo do bom”); enfrentando os problemas em sequência, em vez de simultaneamente; utilizando o repertório de experiências, de rotinas, de programas existentes ao invés de encontrar novas soluções para cada novo problema.

Mas as organizações também ajudam os participantes a tomar decisões melhores. Uma estrutura formalizada facilita os processos racionais de decisão subdividindo as responsabilidades entre os participantes e fornecendo a eles os meios necessários para absorvê-los: recursos, tecnologias, ferramentas, preparação, informações, tempo.

Papéis especializados, regras, canais de informação, programas de capacitação, procedimentos operacionais padronizados podem ser vistos como mecanismos para restringir o campo das decisões que cada participante deve assumir para ajudar o participante a selecionar aquela decisão apropriada dentro dos limites daquele campo restrito.

Um mecanismo importante com o qual as organizações agem para simplificar as decisões dos participantes é aquele de classificar e definir as finalidades na direção da qual se orientam as atividades.

Simon indicou que os fins, os objetivos, influenciam o comportamento apenas quando se inserem nas decisões sobre como comportar-se: esses fornecem as premissas de valor que baseiam as decisões.

As premissas de valor são assumidas com base em quais finalidades são preferíveis ou desejáveis; elas combinam decisões com premissas de fato, aquelas sobre a relação entre meios e fins. Quanto mais precisas e específicas são as premissas de valor, maior será o impacto sobre as decisões que daí resultarão, desde que os fins específicos distingam claramente entre alternativas aceitáveis e não aceitáveis, ou entre alternativas mais ou menos aceitáveis.

Em geral, os participantes que ocupam as posições mais elevadas da hierarquia tomam decisões com um conteúdo de valor mais amplo, enquanto os participantes de níveis mais baixos são propensos a tomar decisões com um componente factual mais amplo.

Aqueles mais próximos à cúpula tomam as decisões sobre o que a organização deve fazer; já aqueles das posições mais baixas é mais provável que possam escolher apenas como a organização pode desenvolver melhor as suas tarefas.

A escolha dos fins pode ser validada apenas através de um ato de vontade externa ou de consenso, enquanto a escolha dos meios deve ser validada pelos fatos.

Os fins últimos perseguidos pelas organizações são muitas vezes vagos e imprecisos. Algumas organizações existem para criar e transmitir conhecimento, outras para manter a ordem pública e outras, ainda, para acudir e curar os doentes. Esses fins gerais em si mesmos não dão muitas indicações

adequadas para guiar o comportamento dos participantes, mas podem servir como ponto de partida para a construção de correntes meio-fins:

1. A partir do fim geral a ser realizado;
2. Descobrir uma série de meios específicos, para realizar esse fim;
3. Tomar cada um desses meios como novos subfins e descobrir um conjunto de meios mais detalhados para realizá-los etc.

De acordo com essa estrutura se estabelece uma hierarquia de fins nos quais cada nível é considerado um fim relativamente aos níveis inferiores e um meio relativamente aos níveis superiores. Através da estrutura hierárquica dos fins, o comportamento alcança integração e coerência, pois cada elemento de um grupo de comportamentos alternativos é avaliado em relação a uma completa escala de valores – fins últimos.

Visto de baixo para cima, o conjunto de decisões e de atividades individuais pode ser avaliado conectando-os ao nível mais alto de decisão. Cada objetivo pode ser avaliado apenas com base na sua congruência com os escopos mais gerais.

Observada de cima para baixo, a subdivisão das finalidades gerais em objetivos e “subobjetivos” que podem ser atribuídos às unidades organizacionais torna mais ágil e eficaz o comportamento da pessoa enquanto especifica as premissas de valor e, portanto, simplifica as decisões requeridas em cada nível.

Desse ponto de vista, uma hierarquia organizacional pode ser vista como um conjunto formalizado e legitimado de correntes meios-fins que garantem a congruência das decisões e das atividades em toda a organização.

Os fins últimos – garantir economia, crescer dimensões, expandir-se, prolongar a vida – são aqueles que, por definição, não são vistos como meios, mas como fins em si mesmos. Esses podem ser determinados por consenso ou por ato de vontade externa: em ambos os casos é provável que cada tentativa de colocá-los em discussão se confronte com fortes resistências. Além de todas as considerações de interesse próprio, qualquer discussão sobre os fins últimos coloca em dúvida as premissas em torno das quais toda a organização está estruturada.

Existem algumas características consideradas necessárias para assumir e interpretar papéis de liderança em ambientes institucionalmente complexos. Essas características estão ligadas, especialmente, a comportamentos esperados de natureza moral e visionária.

Tratar de liderança significa estudar as relações entre as pessoas, as possibilidades de reconhecimento, de apreciação, de expressão, de interação, em situações diferentes. A liderança pode ser definida como habilidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e tornar possível aos outros contribuírem para a eficácia e o sucesso da organização da qual são membros.

A liderança representa uma parte integrante e duradoura da personalidade de um indivíduo. Atribuir à liderança esse caráter de estabilidade é necessário para poder prever o comportamento numa ampla gama de situações e de tarefas em âmbito organizacional e social.

À natureza intrínseca da liderança podem ser identificadas duas dimensões essenciais: a possibilidade de repetir o comportamento e a manutenção da sua qualidade, além da multiplicidade de situações nas quais ela pode exprimir-se.

Concebemos o perfil de liderança como um conjunto articulado de elementos: os traços da personalidade, as capacidades, as competências, os conhecimentos, as experiências finalizadas.

A liderança se baseia no conhecimento da possibilidade de controle sobre o contexto externo e da organização, da qual a cultura sintetiza as exigências, as expectativas e os requisitos.

Num contexto institucionalmente complexo, as características do sujeito exercitam um notável impacto sobre os resultados das organizações componentes.

A bagagem de conhecimentos práticos, administrativos, gerenciais, organizacionais, adquiridos através da experiência continua a ser determinante para a capacidade do sujeito em responder às múltiplas situações do seu papel.

Todavia, a variedade e a multiplicidade das situações enfrentadas não permitem respostas automáticas baseadas na simples reprodução de padrões de comportamento aprendidos. Trata-se mais de projetar, em ação, compor-

tamentos continuamente novos, acessando e reelaborando os conhecimentos aprendidos em situações similares.

O elemento de estabilidade é dado pela capacidade. O elemento de desenvolvimento, ao contrário, é dado pelos conhecimentos, que podem ser incrementados pelas mais diversas atividades de capacitação e pela experiência direcionada, que consiste em ter experimentado atividades particulares em âmbitos diversos da própria atuação, que permitem exercitar, testar, exprimir as capacidades e os conhecimentos que o líder detém.

A possibilidade de articular estabilidade com desenvolvimento da liderança se baseia no fato de que essa consiste em uma articulada combinação entre capacidades, conhecimentos e experiências finalizadas, que encontram no contexto de referência os seus limites e as suas possibilidades de atuação.

Considera-se a liderança como uma característica ligada à organização de pertencimento, como um conjunto de atributos da pessoa, como um modo de considerar a experiência adquirida no próprio papel e como uma diferente modalidade de participar de uma comunidade de práticas organizacionais.

Nesse sentido, a liderança torna-se uma capacidade relacional de interpretar o contexto (as incoerências, as incertezas, as ameaças), de identificar potenciais soluções, de transferi-las para a prática e sedimentá-las também em regras não escritas; a excelência ligada à liderança depende da capacidade de elaborar soluções originais e contingentes, além da mera aplicação de habilidades administrativas.

Um dos elementos do núcleo central do perfil da liderança em organizações é um direcionamento cognitivo para a busca, na base da qual estão as capacidades de decifrar a natureza da situação, de descobrir os pontos críticos, as articulações de um problema, de *framing* dos elementos em jogo e identificar as alternativas de ação.

A essência da liderança nas organizações está na capacidade de diálogo com o contexto, como numa conversa em que no interior de um sistema de conhecimentos e de regras conhecidas (normas, tradições, rotinas consolidadas, rituais, modalidades formais), nem tudo é previsível; a qualidade e a eficácia da interação são mantidas através de uma contínua gestão do contexto social de referência.

De acordo com essa perspectiva, a liderança encontra a sua peculiaridade de expressão justo como capacidade de agir em altos níveis de eficácia percebida, num contexto de natureza política, e de interagir com o ambiente, criando com ele uma relação de conexão que favorece o seu controle.

Por um lado, considera-se a liderança estritamente ligada a um contexto cultural e assim se identifica com o melhor desempenho nele. Por outro, considera-se sua característica peculiar justamente ser independente das situações especiais nas quais se exprime, sendo definida como capacidade de influenciar o contexto de referência, além das situações individuais e dos desempenhos específicos.

É verdade que não existe um modelo de liderança para qualquer situação, mas a especificidade e a eficácia se exprimem com relação à cultura do contexto local dentro do qual opera uma organização, não com relação à posição ocupada.

A capacidade de colocar em ato esses sistemas de comportamento constitui-se no modelo de liderança prevalente em todo o sistema. Exemplos de traços identificados nesse âmbito são: a integridade, a gestão dos processos negociais, a construção das relações, a definição de uma visão, o conhecimento administrativo.

Contribuem para a definição de uma liderança institucionalizada alguns atributos que refletem:

- A integridade pessoal: o ser “digno de confiança”, “justo” e “honesto”;
- A liderança visionária e proto carismática: o ser “animador”, “positivo”, “motivador”, “capaz de construir segurança”, “dinâmico”;
- O direcionamento das relações: o ser “comunicativo”, “coordenador”, “solucionador de problemas segundo estratégias integrativas *win-win*”.

Como observado, a forma da liderança esperada num contexto institucionalmente complexo encontra significativos caracteres ligados à integridade de quem comanda essas organizações, a algumas qualidades carismáticas e a competências de integração.

O líder carismático tem a exigência de explicar, convencer, buscar consenso para as suas escolhas e, ao mesmo tempo, capitalizar sobre a tendência de personalização em vista de futuras decisões e provas.

Os processos, as capacidades e os instrumentos de comunicação, de toda forma, o ajudam, pois, pela sua natureza, personalizam a imagem e os comportamentos de quem, tendo o poder, representa o centro dinâmico da vida do sistema. Todo desvio no sentido alternativo tem, além disso, o aumento dos custos em termos de governança e até mesmo a funcionalidade de gerenciamento.

Bibliografia

BODEGA, D. 2010 “*Le forme della Leadership*”, Etas Libri, Milano, 7ed.

KEGAN, R. 1983 “*The Evolving Self*”, Harvard University Press.

MAZIRROW, J. et al. 2000 “*Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*”, Jossey-Bass, San Francisco.

SHAMIR, B. 2011 “*Leadership takes Time: Some Implications of (not) Taking Time Seriously in Leadership Research*”, THE LEADERSHIP QUARTERLY, 22(2), pp. 307-315.

YUKL, g. 2010 “*Leadership on Organizations*”, Prentice-Hall, Upper Saddle River.





Parte 4

A EXPERIÊNCIA DAS LIDERANÇAS DO SISTEMA SEBRAE

REFLEXÕES E INICIATIVAS
DE LIDERANÇAS DO SEBRAE
NOS ESTADOS APONTAM
CAMINHOS E POSSIBILIDADES
DE SUSTENTABILIDADE PARA OS
PEQUENOS NEGÓCIOS NO PAÍS.



O caráter sistêmico da inovação

É preciso avançar nas discussões e articulações institucionais para promover a cultura inovadora nos pequenos negócios em Alagoas

Marcos Antônio da Rocha Vieira*
Ronaldo de Moraes e Silva**
José Roberval Cabral da Silva Gomes***

Qual a relação entre a realidade dos pequenos negócios italianos e a dos microempresários alagoanos nos quesitos inovação e competitividade?

Podemos dizer que dois aspectos sintetizam as principais diferenças entre as duas realidades: o primeiro deles diz respeito à percepção dos empresários italianos de micro e pequenas empresas quanto à importância estratégica da inovação para diferenciá-los no processo competitivo no mercado, enquanto no caso alagoano ainda é muito restrita tal sensibilização, apesar dos esforços do Sebrae.

Na Itália há uma cultura empresarial inovadora estabelecida independentemente do porte da empresa, enquanto que, em Alagoas, os empresários dos pequenos negócios ainda veem a inovação como um custo que só pode ser arcado por grandes empresas.

O segundo fator que diferencia a realidade italiana da alagoana diz respeito ao caráter sistêmico da inovação, oriundo da cooperação existente no território entre as instituições públicas e privadas, promotoras de inovação e de capacitação tecnológica para as MPE.

* Diretor-Superintendente do Sebrae em Alagoas

** Diretor-Técnico do Sebrae em Alagoas

*** Diretor de Administração e Finanças do Sebrae em Alagoas



Em Alagoas, os empresários dos pequenos negócios ainda veem a inovação como um custo que só pode ser arcado por grandes empresas.

Na Itália, a participação dos empresários na constituição e fortalecimento dessas redes é muito maior do que a do próprio governo, em virtude, em grande medida, de a inovação ser uma premissa estratégica.

Em Alagoas, apesar de alguns avanços nas discussões do papel da inovação para o desenvolvimento do estado e da elaboração recente do Plano de Ciência e Tecnologia e Inovação, com a participação de diversas instituições, o grau de maturidade e cooperação do sistema local de inovação reflete articulações institucionais muito incipientes e ações entre os parceiros pouco complementares.

Isso exige do Sebrae em Alagoas um esforço de participação institucional em vários fóruns, além do que seria necessário em um ambiente de maior cooperação e sinergia.

Para a discussão desses pontos, o artigo está estruturado em três abordagens técnicas. A primeira trata da importância da inovação, inclusive no próprio Sebrae, para a construção de um ambiente sistemicamente competitivo para os pequenos negócios; a segunda aborda os desafios enfrentados pelo Sebrae em Alagoas para alinhamento de suas estratégias com as dos demais parceiros locais; a terceira enfatiza a relevância da medição dos resultados das políticas adotadas pelo Sebrae nos três níveis de competitividade (empresarial, estrutural e sistêmica), como estratégia para a inoculação da cultura inovadora nos pequenos negócios, assim como para a sensibilização das demais instituições promotoras de inovação no estado.

Por fim, serão feitas considerações acerca da necessidade de uma abordagem sistêmica quanto ao conceito de competitividade que leve em conta uma atuação mais estratégica na estruturação dos diferentes níveis.



É preciso que haja uma cultura inovadora no próprio Sebrae e nos pequenos negócios, para a instituição cumprir sua missão e sua visão de futuro.

Sustentabilidade

A Missão do Sebrae é fomentar o desenvolvimento sustentável e a competitividade dos pequenos negócios, além da disseminação da cultura do empreendedorismo.

Como visão de futuro, busca ser reconhecido como uma instituição de “excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável”; tendo como valores o conhecimento, a inovação, a sustentabilidade, transparência, valorização humana e resultados.

A questão central abordada neste tópico é questionar se é possível cumprir tais objetivos sem que haja uma cultura inovadora no próprio Sebrae e nos pequenos negócios.

A resposta é *não*, e por uma simples razão: a competitividade dos pequenos negócios depende, fundamentalmente, da capacidade do Sebrae de inovar estrategicamente na articulação das empresas junto às instituições de conhecimento e financiamento a partir do desenvolvimento de programas, ferramentas e marcos regulatórios adequados à realidade desses empreendedores.

Apesar de existirem diversas iniciativas inovadoras, tais como a Lei Geral (no capítulo da inovação), o ALI e o Sebraetec, a instituição ainda não atentou para a necessidade de contabilizar a combinação dos resultados sinérgicos desses esforços.

O Sebrae tem desenvolvido ações nas três dimensões da competitividade (empresarial, estrutural e sistêmica), seja no fortalecimento do empreendedorismo nas MPE por meio do modelo de excelência de gestão; seja na articulação da cooperação institucional/territorial, através da política de





As três dimensões da competitividade, devidamente combinadas, contribuem para o desenvolvimento sistêmico da capacidade de inovar dos pequenos negócios.

APLs, Setores e Encadeamento Produtivo; seja na combinação das tendências nacional e internacional e na definição das políticas de desenvolvimento e estratégias de competitividade e financiamento às inovações dos pequenos negócios.

Parcerias

O Sebrae em Alagoas tem buscado replicar estratégias inovadoras propostas pelo Sistema no estado, porém, tem se deparado com dois desafios na articulação territorial dos três níveis da competitividade.

O primeiro está em alinhar as estratégias do Sebrae à política de desenvolvimento produtivo em Alagoas, que tem assumido um caráter dual, na medida em que pouco articula as estratégias de atração e reestruturação de grandes empreendimentos com a política de apoio aos micro e pequenos negócios.

O segundo diz respeito à incipiente convergência das estratégias institucionais dos parceiros locais, gerando ações concorrentes e pouco complementares no âmbito do sistema alagoano de inovação.

Essas atitudes dificultam os avanços efetivos no fortalecimento das redes, contribuindo para o baixo nível de consciência e de compreensão da importância da inovação como estratégica em níveis territorial e empresarial.

Apesar dos esforços empreendidos pelo Sebrae em Alagoas para suprir a ainda incipiente cultura inovadora dos pequenos negócios e as fragilidades do sistema de inovação alagoano, é preciso investir mais na avaliação dos impactos efetivos de suas estratégias de fortalecimento da capacidade competitiva dessas empresas por meio da construção de indicadores de competitividade, bem como da combinação sistêmica desses resultados.

Tais indicadores, além de importantes balizadores na redefinição das estratégias adotadas pelo Sebrae nas três dimensões, dão maior transparência às suas iniciativas junto aos pequenos negócios, às demais instituições parceiras e à sociedade alagoana.

A experiência italiana parece sugerir, apesar das realidades distintas, que do ponto de vista da relação entre inovação e competitividade é preciso insistir na compreensão das três dimensões da competitividade, que, devidamente combinadas, contribuem para o desenvolvimento sistêmico da capacidade de inovar dos pequenos negócios.

Parece apontar também para a necessidade de maior visibilidade das iniciativas do Sebrae e de seus impactos que não se limitem, apenas, à fronteira empresarial, onde a presença técnica do Sebrae é mais clara, mas também torne evidente para a sociedade o seu papel estratégico como formulador e apoiador de políticas públicas que, sinergicamente, estejam voltadas aos interesses das micro e pequenas empresas.

Por fim, é necessário que se faça uma reflexão sobre se o Sebrae de fato tem possibilitado a melhoria do nível de competitividade dos pequenos negócios nos estados.

Bibliografia

CAPALDO, Antonio. Inovação & competitividade. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Sebrae. 2013.

OECD. Manual de Oslo.

Sebrae. PPA 2013-2022.

Nota

A mesa redonda que discutiu os resultados do intercâmbio com a Universidade de Milão contou com as contribuições da gerente da UAIT do Sebrae em Alagoas, Sandra Maria Brandão Vilela, e dos professores Ana Carolina Beltrão Peixoto, da Uneal, e Reynaldo Rubem Ferreira Jr., da Ufal.



Clusters fomentam desenvolvimento no Amapá

Ações do governo federal e do Sebrae investem na qualificação profissional e no empreendedorismo no estado

Alfeu Adelino Dantas Júnior*

João Carlos Calage Alvarenga**

Waldeir Garcia Ribeiro***

Ana Dalva de Andrade Ferreira****

Na segunda metade dos anos 1990, as políticas públicas brasileiras inovaram com um diferencial significativo: a intervenção territorializada, que envolveu os diversos atores locais para criar um conjunto de projetos e ações continuados, o que possibilitou a criação de bases consistentes para o desenvolvimento sustentável.

No caso do Amapá, foram analisadas as estratégias mais recentes implementadas nos últimos 14 anos pelo governo federal no estado para a promoção e indução do desenvolvimento local a partir de duas ações: Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (Dlis), no governo FHC (PPA 1999-2002), e os Arranjos Produtivos Locais (APL), no governo Lula (PPA 2003-2007), e no governo Dilma (PPA 2008-2012).

No caso de APL, foram analisados os resultados de três projetos realizados entre 2004 e 2007, que foram considerados prioritários no âmbito do Plano Amapá Produtivo.

*Presidente do Conselho Deliberativo Estadual do Sebrae no Amapá

**Diretor-Superintendente do Sebrae no Amapá

***Diretor de Administração e Finanças do Sebrae no Amapá

****Diretora-Técnica do Sebrae no Amapá

***A geração de emprego e renda está cada vez
mais atrelada ao estabelecimento de parcerias
formais ou informais com o poder público, a
sociedade civil e a própria comunidade.***

Em relação aos projetos de DIIS, foram analisados de forma global. Destaca-se que estes projetos tiveram a coordenação do Sebrae no Amapá e contaram com uma ampla parceria institucional pública, privada e comunitária para sua implementação.

O início da atuação do Sebrae em prol do desenvolvimento local, na verdade, é anterior à própria disseminação do conceito de *cluster* ou Arranjo Produtivo Local.

Desde meados de 2000, o Sebrae Nacional e todas as suas unidades estaduais criaram o Programa Sebrae de Desenvolvimento Local, em substituição ao Programa de Emprego e Renda (Proder).

Tal mudança não foi apenas de denominação do programa, mas estava apoiada na constatação explicitada pela instituição de que a geração de emprego e renda está cada vez mais atrelada a processos de maior amplitude que implicam o estabelecimento de parcerias formais ou informais com o poder público, a sociedade civil e a própria comunidade, que precisa ser envolvida no processo para ser diretamente atingida.

Guia estratégico

As ações de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável chegaram ao Amapá em 1999, com sua implantação em 15 dos 16 municípios amapaenses até o final de 2002, excetuando Macapá por não se enquadrar nos critérios de seleção do Programa Comunidade Ativa.

Dentre as principais ações executadas, destacam-se: cursos de capacitação empreendedora e de mão de obra local, promoção da inovação e



Está emergindo uma nova forma de atuação dos governos na busca do desenvolvimento regional.

competitividade territorial e elaboração dos Planos de Desenvolvimento Municipal.

Essas ações serviram, para a maioria dos prefeitos, como guia para o direcionamento de estratégias e intervenções nos seus municípios, resultando em execução quase integral das metas acordadas com as comunidades que não dependiam de recursos externos.

É importante destacar que o Fórum de Desenvolvimento Local de Laranjal do Jari foi escolhido e premiado pelo Sebrae Nacional como um dos mais atuantes do Brasil. Ainda hoje, apesar de certa descontinuidade, esse fórum se mantém atuante no município, com muitos resultados positivos para a comunidade local.

No Amapá, o Sebrae e o governo estadual vêm trabalhando com os APL desde 2003, inicialmente de forma não muito articulada e não abrangente.

Os Planos Plurianuais 2004/2007, 2008/2011 e 2012-2015 do Amapá explicitaram como prioridade o fortalecimento de APL e, particularmente, a articulação e coordenação de ações das diversas entidades que atuam nestes arranjos, sob gestão e liderança da Secretaria do Estado da Ciência e Tecnologia (Setec), pelo lado do poder público, e do Sebrae no Amapá, como representante da iniciativa privada.

Posteriormente, o Decreto n. 2.327/2006 criou o Conselho Gestor dos Arranjos Produtivos Locais do Estado do Amapá, com competência para discutir e deliberar sobre as políticas de desenvolvimento dos arranjos produtivos locais.

Para alguns autores, como Benko e Lipietz (1994, p. 10), a importância que passou a ser atribuída aos fatores endógenos, a partir dos anos 1980, chega a caracterizar uma nova ortodoxia na economia regional.

Contribuíram para a ascensão desse novo paradigma, por um lado, o interesse despertado pelo sucesso de algumas regiões, como os distritos industriais da “Terceira Itália”, e, por outro, a insatisfação com os resultados das polí-



Políticas indutoras de um ambiente regional propício para a organização das próprias forças competitivas locais passaram a ser implementadas no Amapá.

ticas tradicionais de desenvolvimento regional que vinham sendo adotadas desde o final da Segunda Guerra em diversas partes do mundo.

Nessa mesma linha, Consolati (2013) aborda que, a partir da década de 1990, numerosos estudiosos estrangeiros descobriram o modelo distrital, destacando Michael Porter que, em suas pesquisas, incorpora grande parte das características distritais da Terceira Itália.

O autor aponta que “os distritos industriais italianos foram e continuam sendo objeto de estudo mesmo por parte da OCSE, que os propuseram aos novos países membros como instrumento para o desenvolvimento local” (Consolati, 2013).

Portanto, fica evidenciado que está emergindo uma nova forma de atuação dos governos na busca do desenvolvimento regional, destacando-se a promoção da cooperação entre os agentes, cuja importância ganhou espaço a partir da experiência italiana na formação de *clusters* produtivos.

Isso tudo no âmbito de um ambiente de especialização flexível, no qual as pequenas empresas têm um papel mais importante e o ambiente sociocultural é um fator determinante da competitividade.

No entanto, os autores que têm se dedicado a estudar as políticas de apoio a *clusters* (aglomerados produtivos)¹ apresentam em comum a conclusão

1 Porter (1989, p. 183) indica a importância do espaço na promoção da competitividade industrial ao utilizar a dimensão *nação* como unidade de análise das vantagens competitivas e constatar que os competidores em indústrias de sucesso estão localizados em poucas cidades ou regiões dentro do país, em concentrações geográficas (agrupamentos) de empresas específicas. “A concentração geográfica de empresas, em indústrias (inter) nacionalmente bem sucedidas, ocorre muitas vezes porque a influência dos determinantes individuais no “diamante” (da competitividade) e seu fortalecimento mútuo são intensificados pela proximidade geográfica em um país. A concentração de rivais, clientes e fornecedores promoverá eficiência e especialização. O mais importante, porém, é a influência da concentração geográfica na melhoria e inovação. [...] O processo de agrupamento (*clustering*) e o intercâmbio das indústrias dentro do grupo também funciona melhor quando elas estão concentradas. A proximidade leva ao conhecimento precoce dos desequilíbrios, necessidades ou limitações dentro do grupo, permitindo que sejam tratados e explorados. A proximidade, portanto, transforma as influências isoladas [...] num verdadeiro sistema” (Porter, 1989, p. 186-189).



As experiências do Dlis e dos APL no Amapá aproximam-se dos princípios que norteiam o desenvolvimento local.

de que tem sido difícil replicar as experiências do Primeiro Mundo em países em desenvolvimento, em especial na América Latina.

Nessa perspectiva, ressaltamos que as metodologias de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável e de Arranjos Produtivos Locais surgiram como um novo modelo ou estratégia buscando valorizar os ativos locais, a gestão participativa e o investimento em capital social e humano, desvinculando-se da ideia de ter o crescimento econômico como fator exclusivo para gerar o desenvolvimento.

Partem do pressuposto que as ações devem ser iniciadas a partir do menor nível, considerando que as condições locais facilitam a definição e implementação de metodologias, instrumentos e capacitação, além de contribuir para a participação e delineamento dos papéis dos diferentes atores envolvidos no processo.

Corroborando com essa visão, Ciccioti (2013), ao refletir acerca dos modelos interpretativos de desenvolvimento territorial e, em especial, a contraposição entre desenvolvimento exógeno e desenvolvimento endógeno, evidencia que:

[...] trata-se de integrar a lógica do desenvolvimento endógeno baseado na inovação com aquela do desenvolvimento exógeno, à luz das novas estratégias organizacionais, tanto das grandes empresas multilocalizadas quanto daquelas empresas distritais sempre mais abertas e colocadas no contexto global. A condição para que a abordagem tenha sucesso é que os diversos elementos sejam mantidos juntos por uma rede de relações de cooperação entre os diversos sujeitos públicos e privados que são chamados a dar vida ao próprio modelo. O problema passa da mera individualização dos instrumentos (sobre os quais se deve refletir à luz dessa nova abordagem) para aquele da sua colocação em funcionamento e da sua gestão nos diversos casos concretos.



A associação das abordagens do Dlis e dos APL se configura como positiva para a promoção sinérgica do desenvolvimento local.

No caso do Amapá, a partir de meados da década de 1990, com a introdução de políticas de cunho local, vislumbrou-se a passagem de uma abordagem exógena de desenvolvimento regional/local para uma abordagem endógena.

Ou seja, aquelas políticas estruturantes, do tipo de “cima para baixo”, preponderantes no período do “Amapá Território”, foram gradativamente relegadas a segundo plano, e os agentes políticos passaram a implementar políticas indutoras de um ambiente regional propício para a organização das próprias forças competitivas locais.

É nesse novo ambiente que ganhou destaque a criação de novas entidades locais e de novas ações democráticas – como apresentadas nas propostas do Dlis e dos APL.

Evidencia-se que as experiências do Dlis e dos APL no Amapá aproximam-se dos princípios que norteiam o desenvolvimento local, no que procuram se desenvolver num processo participativo, democrático e horizontal, estimulando a parceria entre os diversos agentes sociais e ampliando a esfera pública de diálogo.

Focalizam ainda a aprendizagem e a capacitação de pessoas como fator de mudanças, colocando os atores como sujeitos e agentes de transformação, e promovem a territorialização das políticas públicas sob o aspecto multi-dimensional da sustentabilidade.

Benefícios

Entende-se que o grande benefício que as políticas de Dlis e APL podem oferecer em prol do desenvolvimento local sustentável são as suas capacidades de criar um ambiente no qual os problemas sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais etc. são colocados em discussão num cenário no qual a

sociedade civil, o governo e o mercado se articulam em um tecido social consistente, capaz de superar seus conflitos e interesses particulares e cooperar na busca da resolução de seus problemas locais por meio da cooperação e da inovação.

Independentemente da forma que o APL assuma – em função da presença ou não de alguns dos elementos mencionados nesse artigo – é amplamente reconhecido, tanto teórica quanto empiricamente, que esta forma de organização da produção no espaço tem auxiliado empresas dos mais variados tamanhos, particularmente as micro e pequenas, a superar barreiras ao seu crescimento.

Alguns segmentos do setor produtivo amapaense, a exemplo de madeira-móveis, oleiro-cerâmico, horticultura, mercearias e panificação apresentaram elementos que os caracterizam como potenciais APL, conforme estudos realizados pelo Sebrae e pelo Governo do Estado do Amapá. Criam-se, portanto, expectativas de ações de articulação, sensibilização e mobilização entre atores desses segmentos da sociedade local para o estabelecimento de parcerias e compromissos, com os objetivos de manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território e promover uma integração econômica e social no âmbito local.

Assim, ações estratégicas e políticas que incrementam a interrelação entre agentes e instituições nos segmentos citados são fundamentais para a promoção do desenvolvimento local.

Por outro lado, evidencia-se que a associação das abordagens do Dlis e dos APL se configura como positiva para a promoção sinérgica do desenvolvimento local, tendo em vista que são absolutamente compatíveis.

Nos casos em que se configuram APL, a implantação do Dlis pode facilitar para harmonizar a visão de cunho mais mercadológico (traduzida pelo APL) com a visão de cunho mais social (traduzida pelo Dlis), promovendo-se a integração do desenvolvimento econômico aliado ao desenvolvimento socioambiental.

Em conclusão, evidencia-se um processo evolutivo e gradual de desenvolvimento no Estado do Amapá, com base na evolução de indicadores como Produto Interno Bruto (PIB), Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e Índice de Gini, mesmo que ainda modesto e tímido.

Por tudo isso, pode-se afirmar que a implementação dessas políticas públicas de cunho local de fato contribuiu para a melhoria das condições de vida da população amapaense.

Bibliografia

BENKO, G.; LIPIETZ, A. O novo debate regional: posições em confronto. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (org.). *As regiões ganhadoras*. Distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica. Portugal: Celta, 1994

CICIOTI, E. *Desenvolvimento e competitividade territorial*. Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae. Milão: Università Cattolica del Sacro Cuore, Alta Scuola Impresa e Società, 2013.

CONSOLATI, L. *As modalidades produtivas dos distritos/clusters: de redes locais e cadeias multilocalizadas*. Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae. Milão: Università Cattolica del Sacro Cuore, Alta Scuola Impresa e Società, 2013.

PORTER, M. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

É preciso investir mais recursos nas MPE

*Ampliação de incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus
pode alavancar o empreendedorismo dos pequenos negócios
no Amazonas*

Nelson Luiz Gomes Vieira Rocha*

Aécio Flávio Ferreira Silva**

Mauricio Aucar Seffair***

Este estudo tem por objetivo demonstrar a importância de se ampliar a política de incentivos fiscais para a Zona Franca de Manaus, mais especificamente o percentual de contribuição da renúncia fiscal de 6% para 12%, como alternativa para investir no empreendedorismo junto às microempresas, empreendedores individuais e pequenas empresas, considerando a sua relevante contribuição para a economia e desenvolvimento local.

Inicialmente, apresentamos um breve histórico sobre o estado do Amazonas e o modelo Zona Franca de Manaus, citando os benefícios fiscais existentes, bem como aqueles que poderiam ser ampliados no sentido de promover o desenvolvimento local.

Ao descrever as ações, abordamos a importância do empreendedorismo para as micro e pequenas empresas, cuja capacidade empreendedora, técnica e inovadora são os principais vetores da economia do estado.

*Diretor-Superintendente do Sebrae no Amazonas.

**Diretor de Administração e Finanças do Sebrae no Amazonas.

***Diretor-Técnico do Sebrae no Amazonas.

A presente proposta consiste em ampliar a renúncia fiscal de 6% para 12%, cujos recursos deverão ser investidos no desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

A qualificação da mão de obra e o desenvolvimento da capacidade inovadora e tecnológica são recursos que alavancam o processo produtivo e geram desenvolvimento social e econômico.

Por fim, apresentamos a conclusão deste estudo, com a compreensão do tema abordado, e algumas considerações.

Incentivos existentes

Para abordar uma política de ampliação dos incentivos fiscais para a promoção do desenvolvimento territorial, é importante conhecer o modelo idealizado e implantado como polo de atração e distribuição, denominado Zona Franca de Manaus.

A Zona Franca de Manaus (ZFM) foi criada em 28 de fevereiro de 1967, por ato do presidente marechal Humberto de Alencar Castelo Branco, com os objetivos de desenvolver a economia da Amazônia e reduzir as desigualdades socioeconômicas da região.

Isso se deu através de incentivos fiscais e extrafiscais, que visavam à promoção da sua integração ao restante do país (ABREU, 2008).

Hoje, o polo Industrial pode ser considerado a base de sustentação do modelo Zona Franca, o qual reúne 450 indústrias de alta tecnologia e é responsável pela geração de mais de 500 mil empregos diretos e indiretos.

Como explica Oliveira (2006), além dos benefícios oferecidos pelo governo federal (IPI, II, IR), a Zona Franca de Manaus conta com diversos incentivos estaduais e municipais, como a restituição total ou parcial do ICMS e a isenção da taxa de serviços públicos (coleta de lixo).

A seguir, uma síntese dos benefícios fiscais e tributários:

Benefícios da Zona Franca de Manaus

Tributos/ Competência	Benefícios fiscais
Federais	Redução de até 88% do imposto sobre os insumos destinados à industrialização (II); Isenção do IPI; Isenção da contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins nas operações internas da ZFM.
Estaduais	Restituição parcial ou total do ICMS.
Municipais	Isenção do IPTU, taxas de serviços de coleta de lixo, de limpeza pública, de conservação de vias e logradouros públicos e taxas de licença para empresas que gerarem um mínimo de 500 empregos de forma direta, no início das atividades, mantendo esse número durante o gozo do benefício.

Fonte: Suframa (2010).

Além dos incentivos fiscais, o estado concede incentivos extrafiscais por meio do Fundo de Fomento às Micro e Pequenas Empresas e ao Desenvolvimento Social do Estado do Amazonas (FMPES), que tem como principal fonte de arrecadação as empresas incentivadas do polo industrial de Manaus, que contribuem com 6% do valor de renúncia fiscal do ICMS. Os recursos são administrados pela Agência de Fomento do Amazonas (Afeam).

Ampliação dos incentivos

Considerando os incentivos fiscais e extrafiscais existentes que promovem benefícios econômicos para as empresas do polo industrial, acreditamos que a ampliação percentual desses incentivos seria um marco para alavancar o desenvolvimento sustentável local.

A presente proposta consiste em ampliar a política de incentivos fiscais para a Zona Franca de Manaus, mais especificamente aumentando o percentual da contribuição referente à renúncia fiscal de 6% para 12%, como alternativa para ampliar os investimentos no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, cuja capacidade empreendedora, técnica e inova-

dora são vetores extremamente significativos para o desenvolvimento da economia do estado.

Conforme Freitas (2009), diante do cunho social que possui o polo industrial de Manaus para a Amazônia e da necessidade de tornar a região atrativa a investimentos alinhados a uma política de desenvolvimento sustentável, fazer a ZFM tornar-se, por si só, atrativa é um desafio ao poder público.

Na busca pelo desenvolvimento sustentável, com soluções impactantes, destaca-se a difusão e aplicação dos recursos advindos da contribuição para a renúncia fiscal (12%) no empreendedorismo junto às micro e pequenas empresas como principal vetor para a promoção do desenvolvimento humano e econômico local.

Para Drucker (2000) “a essência do empreendedor é transformar ideias inovadoras em ações lucrativas”.

O empreendedorismo poderá ser disseminado através de consultorias, cursos, oficinas, palestras e seminários em parceria com o Sebrae, que oferece produtos e soluções para as empresas, tais como: conhecimento comercial (qualidade do atendimento ao cliente, vendas, marketing), conhecimento empreendedor (comportamento, mercado, operacionalização e finanças), intermediação e elaboração de projetos para financiamento, elaboração de plano de negócio, planejamento empresarial, inovação tecnológica, programa de qualidade total, sustentabilidade (ações/atitudes sustentáveis), informática básica e avançada para empresários, entre outros.

Este estudo possibilitou compreender a importância de se ampliar a política de incentivos fiscais para a Zona Franca de Manaus, pela ampliação do percentual de contribuição da renúncia fiscal de 6% para 12%, como alternativa para investir no empreendedorismo junto às microempresas, empreendedores individuais e pequenas empresas, tendo em vista a sua relevante contribuição para a economia e desenvolvimento local.

Como alternativa para o desenvolvimento territorial, a ideia é que o valor arrecadado seja aplicado no aperfeiçoamento empreendedor das micro e pequenas empresas, promovendo o desenvolvimento humano e econômico local.

A análise aqui apresentada deverá servir de estímulo para que se evidencie uma visão sistêmica que inclua a definição de alternativas e propostas de melhorias, e para adotar outros critérios de ampliação dos incentivos que contribuam efetivamente para o desenvolvimento do estado do Amazonas e da cidade de Manaus.

Entretanto, a consolidação de propostas dependerá de um esforço conjunto entre o poder público e a iniciativa privada, dada a abrangência e relevância da questão.

Bibliografia

ABREU, L. F. *Panorama dos Planos Estratégicos de Investimentos em Infraestrutura para a Amazônia*. São Paulo, ENEGEP, 2008.

DRUCKER, Peter F. *Transformando ideias em negócios*. São Paulo.

FREITAS, Aimberê. *Alternativas inovadoras para a Amazônia ocidental*. Rio de Janeiro: Câmara Brasileira de Jovens Escritores, 2009.

OLIVEIRA, F. L. *Incentivos e Logística na Amazônia*. Manaus: Novo Tempo, 2006.



Desenvolvimento territorial gera mais riqueza local

Decisões e estratégias empreendedoras, políticas, econômicas e sociais surgidas das bases têm maiores possibilidades de sucesso, pois envolvem os atores locais

Edival Passos de Souza*

Luiz Henrique Mendonça Barreto**

Lauro Alberto Chaves Ramos***

O desenvolvimento territorial (DT) tem, cada vez mais, se afirmado junto aos países como um conceito de desenvolvimento mais capaz de aglutinar os atores, as vocações e os recursos locais em torno da geração e melhor distribuição de riqueza, a ampliação da oferta de emprego e oportunidades de negócios para a população e empreendedores locais, tendo como objetivo primordial o bem estar social mais ampliado e sustentável.

O modelo ainda predominante em boa parte do mundo, do desenvolvimento exógeno, o desenvolvimento planejado, proposto e construído a partir dos centros de decisão política, distantes dos locais/territórios onde ele ocorrerá e sem a participação dos atores e beneficiários locais, tem se revelado insuficiente para os desafios de um melhor aproveitamento dos recursos e vocações locais, ao estímulo à criatividade e ao empreendedorismo das populações locais.

Os territórios não podem mais ser vistos como simples espaços para as pessoas residirem ou para as empresas se instalarem. Eles devem ser vis-

*Diretor-Superintendente do Sebrae na Bahia

**Diretor de Administração e Finanças do Sebrae na Bahia

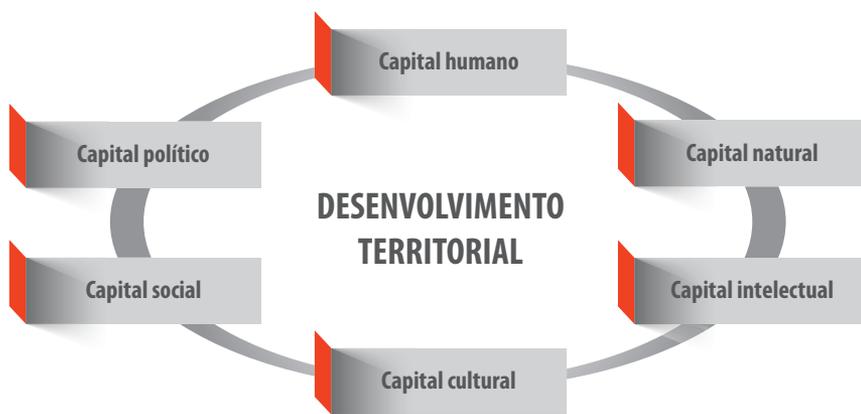
***Diretor-Técnico do Sebrae na Bahia

tos como fatores de desenvolvimento para as empresas ali instaladas, criando sinergias, inovação e participação dos atores locais para a organização produtiva local.

Desenvolvimento territorial

O desenvolvimento territorial vem sendo usado, cada vez mais, nas políticas públicas, durante as duas últimas décadas, em diferentes níveis: europeu, nacional e local (regional, metropolitano e municipal).

O desenvolvimento territorial surge como alternativa à abordagem tradicional de corte vertical, do topo para a base, em que parte considerável dos seus resultados são amplamente criticados.



Experiência europeia

A experiência europeia de desenvolvimento territorial, em particular a italiana, tem sido a melhor referência para estudos e implementação do DT no Brasil.

No curso voltado para dirigentes do Sistema Sebrae na Universidade Católica de Milão, pudemos conhecer de perto os resultados concretos dessa experiência italiana bem sucedida, bem como a fundamentação de base teórica.



As agências de desenvolvimento local são uma necessidade imprescindível para fazer o desenvolvimento territorial acontecer.

Alguns fundamentos foram bastante marcantes durante o curso, os quais são precondições para o sucesso das políticas públicas de promoção do desenvolvimento territorial.

Os fundamentos que mais marcaram nosso aprendizado dizem respeito ao:

- Novo papel do território: não mais como simples área ou mero reservatório físico, onde as pessoas moram e as empresas se instalam, no sentido estrito de um simples local para o seu funcionamento. O território é um espaço de recursos econômicos (naturais, culturais, humanos, etc.). Nesse sentido, as empresas devem se enraizar no contexto das dinâmicas econômica, social e cultural local;
- Papel da produção local: o desenvolvimento de um território e o seu papel nesse desenvolvimento depende da eficiência gerada da organização produtiva local. A produção de bens e serviços é significado de geração de riqueza e elemento substantivo para a motivação e a competitividade local;
- Papel da governança local: a governança local, isto é, a capacidade de as instituições e as partes privadas interessadas (atores, *stakeholders*) assumirem o DT e tomarem decisões que produzam efetivamente desenvolvimento é uma precondição para a sustentabilidade do desenvolvimento territorial.

Quanto às novas modalidades de análise territorial, a aplicação da análise Swot é uma ferramenta de análise de cenário/ambiente imprescindível para servir de base ao planejamento estratégico que se pretenda construir para um programa ou projeto de desenvolvimento territorial.

Conhecendo os **pontos de força e de fraquezas** e os **pontos de oportunidades e de ameaças**, podemos avaliar melhor os elementos/ações

Os maiores desafios do Sebrae em relação ao desenvolvimento territorial se situam no ambiente local, em especial quanto aos atores.

necessários para amplificar os aspectos positivos e superar ou minimizar os aspectos insuficientes/negativos.

No tocante às novas políticas e instrumentos para a promoção do desenvolvimento territorial, o curso deu ênfase a duas delas, extremamente importantes:

- O Planejamento Estratégico Territorial (PET) construído com os seguintes parâmetros: multissetorial e não apenas territorial; cenários mediados por médios e longos prazos; participação dos cidadãos locais; rede de parcerias locais e nacional, ainda que no estágio inicial do plano; necessidade de liderança forte e definição das escolhas/conteúdo do plano com base em processos com características de negociação entre os vários atores públicos e privados. Todos esses são parâmetros que contribuem sobremaneira para a sustentabilidade, confiança e sucesso do planejamento;
- As agências de desenvolvimento local, construídas com a missão de estimular os investimentos e a criação de novas empresas (locais/nativas e externas) são uma necessidade imprescindível para fazer o desenvolvimento territorial acontecer. Elas devem ser constituídas com a participação dos atores públicos e privados locais e também dos bancos, instituições fundamentais para o financiamento do desenvolvimento territorial.

Ambiente favorável

Promover o desenvolvimento territorial é promover o ambiente favorável ao desenvolvimento dos negócios. Assim, indissociável das necessidades intrínsecas das empresas.

O Sistema Sebrae, como uma das instituições pioneiras na implementação de programas e projetos de desenvolvimento local no Brasil, tendo, inclusive, se embasado na experiência italiana, tem, de forma clara em seu Mapa Estratégico, no tocante à atuação no ambiente dos pequenos negócios, o seguinte objetivo estratégico: **“Potencializar um ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios”**.

Em parceria com o governo federal, o Sebrae vem dando uma excelente contribuição para a política de desenvolvimento territorial do país através do projeto Territórios da Cidadania, dando foco na sua expertise que é o fortalecimento dos pequenos negócios numa perspectiva competitiva e sustentável.

O Sebrae, também, tem atuado de forma exemplar no Brasil na constituição do marco regulatório favorável aos pequenos negócios, tendo como símbolo desse novo regramento jurídico a Lei Complementar nº 123/2006 – Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Do ponto de vista da atuação do Sebrae na continuidade de programas, projetos e ações com foco no desenvolvimento territorial, os nossos maiores desafios se situam no ambiente local, em especial quanto aos atores públicos locais.

É imprescindível que a agenda de gestão do poder público local inclua e valorize o desenvolvimento econômico local na mesma dimensão que tem os temas da educação e da saúde.

A contribuição teórica que o curso em Milão nos acrescentou deve ser utilizada para verificarmos quais pontos do nosso termo de referência precisam ser atualizados.

Nos locais que visitamos na Itália, pudemos verificar uma importante participação do poder político local, sua boa integração com os atores privados e um papel destacado das agências de desenvolvimento e das incubadoras.



Ambiente é fundamental para o sucesso

Análise cuidadosa do local do empreendimento e dos recursos humanos, sociais e de infraestrutura disponíveis é essencial no plano de negócio

Carlos Antônio de Moraes Cruz*

Alci Porto Gurgel Júnior**

Airton Gonçalves Junior***

O sucesso de um negócio não depende, exclusivamente, da capacidade do empreendedor, por mais preparado que seja, mas depende, também, do ambiente que cerca o empreendimento, que poderá ser mais ou menos favorável à sua prosperidade. Foi, então, que surgiu a necessidade de ampliar o olhar do empreendedor, considerado individualmente, para o “ambiente”.

Pode-se afirmar que todo desenvolvimento é local, porque ocorre em algum território. O conceito de “local”, aqui tratado, não se confunde, necessariamente, com a divisão territorial política, o município, o estado ou o país.

O “local” pode ser definido como qualquer porção territorial que se distingue a partir de determinados elementos de identidade, que podem ser: físicos e geográficos (uma bacia hidrográfica, um vale, uma chapada, o entorno de um lago etc.); étnico-culturais (uma área habitada por imigrantes, por populações indígenas, por remanescentes de quilombos, por nações sem autonomia política etc.); sociais e econômicos (uma área definida pela

*Diretor-Superintendente do Sebrae no Ceará

**Diretor-Técnico do Sebrae no Ceará

***Diretor de Administração e Finanças do Sebrae no Ceará



O crescimento não aparece por toda a parte; manifesta-se em pontos ou polos de crescimento, com intensidades variáveis.

existência de uma cadeia produtiva) e, ainda, políticos (blocos de países, regiões, províncias, etc.). Enfim, tais elementos de identidade são elegíveis e dependem do objetivo de intervenção territorial.

Com características individuais, cada território demanda um modelo próprio de desenvolvimento, sendo sempre imprescindível considerar: as redes de atores locais; as dotações naturais (recursos naturais renováveis ou não renováveis); a infraestrutura existente; o capital humano (conhecimentos, habilidades e competências das pessoas); o capital social (os níveis de confiança, cooperação, organização e participação social); a cultura empreendedora (níveis de autoconfiança, capacidade de iniciativa); a poupança local; a capacidade de atrair investimentos; as potencialidades, vocações e oportunidades; as vantagens comparativas e competitivas, dentre vários outros fatores.

Características próprias

A combinação entre esses fatores, as heranças culturais, o ritmo das mudanças, as dificuldades e os obstáculos a serem enfrentados, o entusiasmo e a adesão dos agentes locais vão variar, definindo uma configuração única, singular, inimitável.

À vista disso, todo desenvolvimento local depende da relação entre múltiplos determinantes, que não podem ser replicados ou reproduzidos em outra circunstância.

Este artigo é a síntese de uma análise ampla promovida pelo Sebrae no Ceará, tendo como foco o desenvolvimento territorial, complementada com base nos conceitos e discussões realizadas durante o Programa Internacional de Desenvolvimento de Liderança do Sistema Sebrae, em parceria com a Università Cattolica del Sacro Cuore de Milão.



A nova distribuição dos centros regionais do Sebrae no Ceará utilizou as relações de afinidades e atratividades entre os municípios.

O objetivo geral era realizar um estudo circunstanciado sobre a reestruturação espacial da distribuição regional do Sebrae no Ceará, que definiu um modelo de intervenção para o desenvolvimento sustentável de cada território, com ênfase nas micro e pequenas empresas.

Na delimitação dos territórios, o trabalho integrou, também, uma equipe multidisciplinar, com profissionais do Sebrae local e da Universidade Estadual do Ceará, através de um processo interativo na concepção, elaboração e implementação de cálculos matemáticos, observadas as seguintes características: dimensão equilibrada; mínimo de homogeneidade e existência em cada região de um polo dinamizador.

Homogeneidade e polarização

Baseado em Simões Lopes (1995:32), surgem dois critérios fundamentais para a definição de regiões: *o critério da homogeneidade e o critério da polarização*.

Para Richardson (1969:15) o conceito de região homogênea está baseado no ponto de vista de que as áreas geográficas podem estar ligadas como uma região única quando partilham de características uniformes. Essas características podem ser econômicas (estruturas de produção semelhantes), geográficas (topografia ou clima semelhantes) ou mesmo sociais ou políticas (como uma identidade regional ou uma fidelidade partidária tradicional).

Contudo, áreas que são uniformes sob alguns aspectos podem ser dessemelhantes noutros, e esta tem sido uma das dificuldades dos geógrafos para determinar os limites de regiões homogêneas.

Outra limitação desse critério é o fato de as relações econômicas internas e externas, assim como os efeitos resultantes de um determinado tipo de estrutura, ficarem ausentes das preocupações dos seus defensores.



O modelo matemático identificou onze unidades regionais e sete novos locais candidatos a agência, cobrindo os 184 municípios do Ceará.

Outra dificuldade ainda apontada por determinados autores reside no fato de a maioria das regiões conter tanto áreas urbanas como rurais. Assim, há necessidade da utilização de outros critérios.

Boudeville (1968: 27-30) define espaço polarizado como um conjunto de unidades ou polos que mantêm relações com um polo próximo de hierarquia superior ou da mesma ordem.

Um aspecto característico das regiões polarizadas é o fato de serem compostas por unidades heterogêneas, mas, funcionalmente, ligadas entre si através de fluxos. Esses fluxos podem referir-se a dados relativos à comunicação (contatos telefônicos e transportes); aos movimentos da população, às transações comerciais etc.

A ideia de polarização foi inicialmente introduzida por François Perroux, em 1955, partindo da constatação empírica de que *"o crescimento não aparece por toda a parte; manifesta-se em pontos ou polos de crescimento, com intensidades variáveis; expande-se por diversos canais e tem efeitos terminais variáveis no conjunto da economia"* (Perroux, 1964).

A constatação de Perroux projetou-se numa proposta que pode apresentar-se nos seguintes termos: se o crescimento econômico acontece de forma desequilibrada, surgindo através de polos que se propagam, então a promoção do desenvolvimento regional deve passar pela consideração de quais os espaços que, reunindo as melhores condições para se transformar, podem ser desenvolvidos.

A organização espacial da distribuição da população é uma parte integrante da estratégia de políticas para o desenvolvimento regional. Esse tipo de organização espacial pode afetar diretamente a estrutura econômica do interior do Estado, isto é, a viabilidade de várias atividades econômicas, os níveis de produtividade, o acesso aos mercados, bem como o acesso ao emprego.

Uma mudança natural da estrutura espacial é, normalmente, a criação de um processo de “dispersão concentrada”: a população e a atividade econômica estão dispersas no centro metropolitano principal, mas não estão espalhadas igualmente por todo o Estado.

Com essa base conceitual, a nova distribuição dos centros regionais do Sebrae no Ceará utilizou as relações de afinidades e atratividades entre os municípios para identificar aquele que exerce o maior poder de influência sobre os demais, elegendo este como sede regional e/ou agência do Sebrae no Ceará.

Essas afinidades foram determinadas por grupos de indicadores escolhidos através de estudos estatísticos para que pudessem representar, da melhor forma possível, os relacionamentos econômicos, sociais e culturais entre os municípios cearenses.

Assim, só estarão ligados a um centro ou a uma agência aqueles municípios afins.

Os indicadores mais relevantes que foram considerados para geração dos resultados, foram:

- Área Territorial;
- População Urbana;
- Taxa de Urbanização;
- PIB;
- Densidade Demográfica;
- PIB per capita;
- DM/IDH (máximo e mínimo);
- Distâncias rodoviárias entre centros urbanos.

Modelos matemáticos

Os modelos que melhor espelham esse desenho são baseados na Teoria Gravitacional de Newton. Foram utilizadas técnicas pseudogravitacionais para compor coeficientes de modelos de Programação Linear Inteira Mista, cuja complexidade algorítmica é da ordem NP-hard, o que exige, na maior parte, tempos computacionais de execução extremamente proibitivos.

Utilizou-se o algoritmo *Branch-and-Bound* para obtenção de solução dos problemas PPLI de classificação.

As metodologias matemática e computacional aplicadas neste trabalho utilizam ferramentas de programação linear inteira na formulação de um modelo clássico de cobertura (*Set Covering Problem*), que relaciona os indicadores de cada município de forma a determinar aqueles mais desenvolvidos que se tornarão polos e, conseqüentemente, oferecerão uma maior influência nos municípios que estarão dentro de sua área de cobertura. Um modelo pseudogravitacional foi utilizado como critério para alocar municípios que estivessem na interseção de duas ou mais áreas de cobertura de polos distintos para um único polo.

A metodologia computacional foi concebida através do desenvolvimento de um *software*, que possibilita estabelecer cenários que se ajustam à realidade do Sebrae no Ceará como ferramenta de apoio aos processos de decisão de suas futuras instalações em todo o Estado.

Assim, é possível executar, de maneira otimizada, a cobertura de todos os municípios, sem penalizar os menos desenvolvidos, que também poderão se tornar polos, para que seja promovido seu desenvolvimento.

Isso pode ser adequado ao sistema de acordo com o *feeling* do gestor, pois essa ferramenta computacional interage de forma bastante harmônica com a realidade do Sebrae no Ceará.

Modelo de classificação pseudogravitacional

$$\begin{aligned} & \text{Min} \sum_{i=1}^{184} \sum_{j=1}^s c_{ij}^{-1} x_{ij} \\ & \text{sujeito a:} \\ & \text{Raio R km) } \sum_i \sum_{j=1}^s x_{ij} \geq 1 \text{ para os municípios dentro do raio R km} \end{aligned}$$

Onde:

$$c_{ij} = \frac{P_i \times IDM_i \times IDH_i \times P_j \times IDM_j \times IDH_j}{d_{ij}^2}$$

e:

P_i e P_j = Populações dos municípios i e j , respectivamente.

IDM_i e IDM_j = Índices de Desenvolvimento Municipal dos municípios i e j , respectivamente.

IDH_i e IDH_j = Índices de Desenvolvimento Humano dos municípios i e j , respectivamente.

D_{ij} = Distância pela malha rodoviária entre o município i e o município j .

Obs.: No modelo acima, o raio de cobertura R varia de 50 a 100 km.

O modelo matemático identificou onze unidades regionais e sete novos locais candidatos a agência, conforme listagem e mapa a seguir, cobrindo os 184 municípios do Ceará.

Também, encontra-se entre parênteses a posição obtida por cada município, através do seu índice relativo de desenvolvimento que sinaliza seu peso geoeconômico e social em relação a Fortaleza, que foi adotada como referência (100 pontos).

Esse índice geoeconômico e social é definido pelo coeficiente c_{ij} no modelo matemático acima, que mede afinidades e atratividades entre municípios.



No território AD/AD, uma agenda de ações focadas no desenvolvimento local deverá ter como objetivo principal o incremento da competitividade.

Para melhor operacionalizar esses conceitos e agregar as afinidades e atratividade entre os diversos municípios do estado do Ceará, foram definidos três tipos de estruturas regionais:

Tipo 1 – Escritório Regional

Com infraestrutura adequada para atender um raio de até 100 km da sede do município. Sua vinculação hierárquica se dará com a Diretoria do Sebrae no Ceará, com sede em Fortaleza.

Tipo 2 – Agência Sebrae

Centro secundário com infraestrutura adequada para atender em um raio de até 50 km da sede do município. Sua vinculação hierárquica se dará com o Escritório Regional de sua área de influência.

Tipo 3 – Posto de Atendimento

Centro terciário com infraestrutura adequada para atendimento somente na sede do município. Sua vinculação hierárquica se dará com o Escritório Regional de sua área de influência.

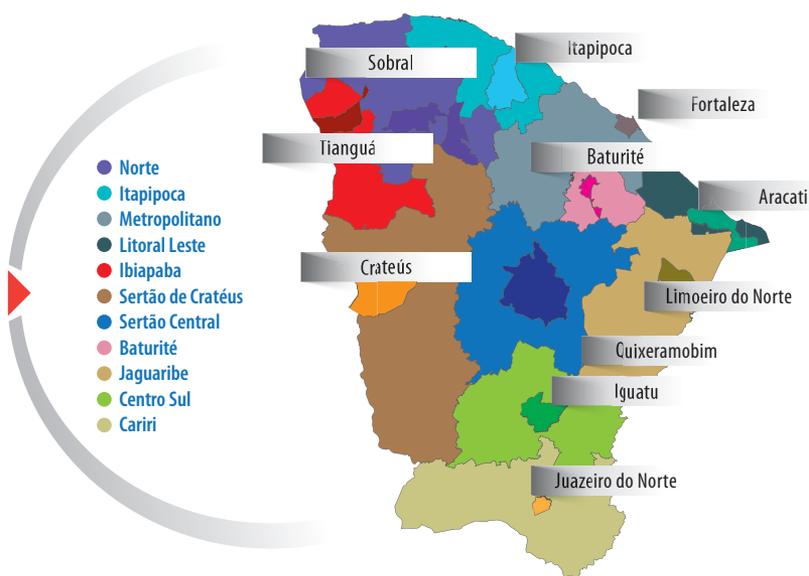
Após a aplicação do modelo, alguns ajustes foram realizados para melhor adequação dos municípios às regiões. Esses ajustes levaram em consideração aspectos históricos, culturais, geográficos e administrativos.

Classificação dos escritórios regionais

Regional	Município-sede	Índice Cij*
Metropolitana	Fortaleza	100
Norte	Sobral	49.35
Cariri	Juazeiro do Norte	47.04
Centro-Sul	Iguatu	20.53
Litoral Leste	Aracati	11.18
Sertão de Crateús	Crateús	11.06
Jaguaribe	Limoeiro do Norte	10.02
Ibiapaba	Tianguá	9.27
Sertão Central	Quixeramobim	8.23
Maciço de Baturité	Baturité	4.29
Itapipoca	Itapipoca	13,57

* índice geoeconômico e social

Divisão Regional



Densidade (%) =

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de MPE optantes na região}}{\text{N}^\circ \text{ de MPE optantes no estado}}$$

» Se a atividade tem uma **densidade elevada**, ela possui um número relativamente grande de MPE.

Dinamismo (%) =

$$\% \text{ Crescimento de número de MPE ao ano}$$

» Se a atividade tem um **dinamismo elevado**, muitas MPE estão entrando no mercado.

» A região deve representar uma oportunidade de negócios.

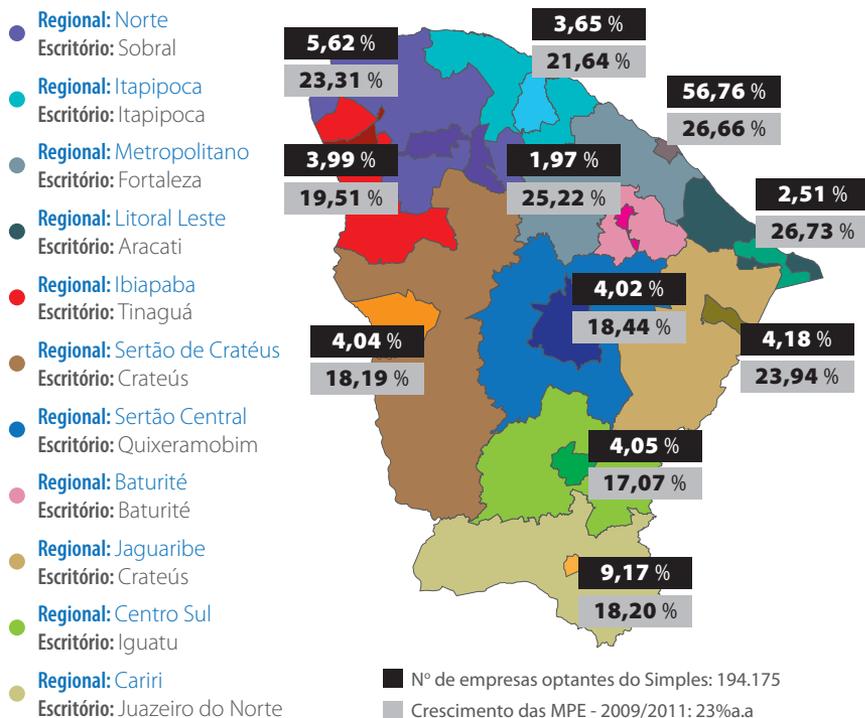
Os pequenos negócios no Ceará somavam 194.175 empresas optantes pelo Simples (99,1%), segundo dados da Secretaria da Receita Federal de 2012.

Esse segmento tinha registrado 315.192 empregados com carteira assinada; com somente 190 MPE exportadoras, num montante de US\$ 19,24 milhões, e R\$ 227,32 milhões de fornecimento para o governo.

O crescimento médio do número de MPE no estado foi de 23% a.a. entre 2009 e 2012.

A definição da estratégia de intervenção dos territórios foi estruturada no conceito de densidade (maior concentração geográfica de MPE) e dinamismo (índice de crescimento das MPE num determinado período).

O mapa ao lado representa graficamente os índices de densidade e atratividade nas diversas regiões de atuação do Sebrae no Ceará, que irão orientar suas ações nos diversos ambientes.



A partir desse levantamento e da distribuição dos dados de densidade e dinamismo nas regiões de atuação do Sebrae no Ceará, as seguintes situações podem ser encontradas:

Território BD/BD – com baixa densidade e baixo dinamismo;

Território AD/BD – com alta densidade e baixo dinamismo;

Território BD/AD – com baixa densidade e alto dinamismo;

Território AD/AD – com alta densidade e alto dinamismo.

Território BD/BD

O território com baixa densidade empresarial e com baixo dinamismo econômico desenvolverá uma agenda de ações focadas no desenvolvimento local e deverá ter como objetivo principal o fomento ao empreendedo-

rismo e o incremento do protagonismo local, ou seja, a constituição e o fortalecimento das redes de atores locais capazes de liderar o processo de mudanças.

Trata-se, portanto, de programar ações que busquem induzir ou promover a emergência de atores sociais aptos a protagonizarem as mudanças políticas, econômicas e sociais que vão deflagrar um processo de desenvolvimento endógeno e sustentável.

Serão priorizadas ações tais como:

- Fortalecimento do capital humano (desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e competências das pessoas);
- Fortalecimento do capital social (desenvolvimento dos níveis de confiança, cooperação, organização e participação social);
- Promoção da cultura de cooperação (reciprocidade, cooperativismo, associativismo);
- Promoção da cultura empreendedora;
- Capacitação de lideranças;
- Diagnóstico participativo dos ativos locais;
- Apoio ao empreendedorismo local (iniciação empresarial, gestão empresarial, acesso ao crédito).

Território AD/AD

Os territórios com alta densidade empresarial e com alto dinamismo econômico são aqueles que caracterizam os “aglomerados de empresas localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governos, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa”.

Considerando tais características, é possível desenhar territórios que incluam redes de empresas localizadas numa rua, num bairro, numa cidade, numa rede de cidades, numa área rural de um ou de vários municípios. Além disso, tais redes de empresas podem envolver: apenas micro e pequenas empresas (redes de MPE); micro, pequenas e médias empresas (redes de MPME); micro, pequenas e médias empresas articuladas com grandes empresas (redes de fornecedores e prestadores de serviços em torno de uma empresa-líder) ou apenas grandes empresas.

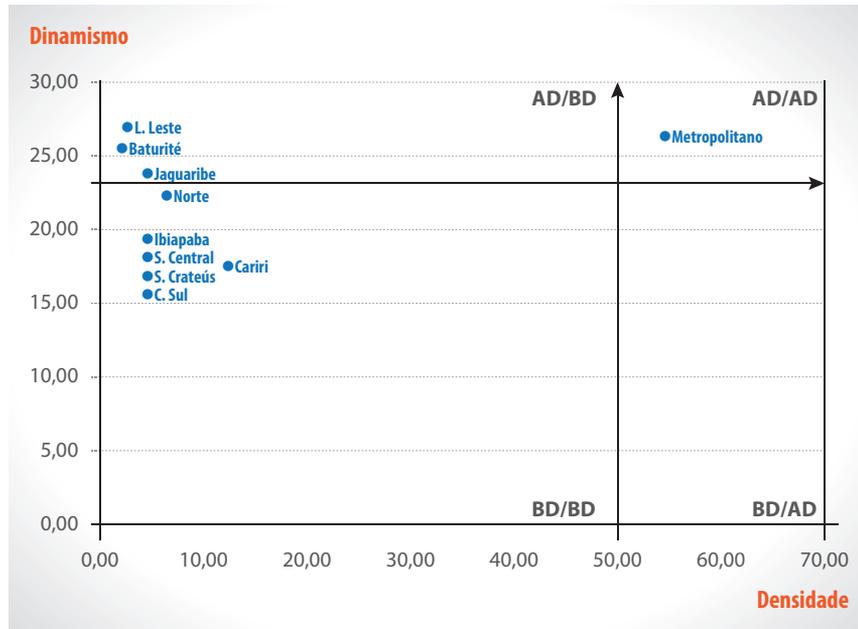
Nesse tipo de território, uma agenda de ações focadas no desenvolvimento local deverá ter como objetivo principal o incremento da competitividade.

Trata-se, portanto, de programar ações que busquem facilitar a cooperação entre as empresas e ampliar sua capacidade de inovação e de agregação de valor aos produtos. Priorizadas ações, tais como:

- Identificação das redes de empresas;
- Melhoria dos níveis de cooperação e parceria;
- Melhoria nas formas de governança compartilhada (representação de interesses);
- Melhoria dos serviços de capacitação (seja na gestão empresarial, seja no treinamento da força de trabalho);
- Melhoria dos serviços de acesso ao crédito (finanças de proximidade, *cluster bank*);
- Melhoria dos serviços de apoio à inovação (laboratórios, centros de pesquisa, universidades);
- Melhoria da logística de produção e distribuição;
- Apoio à criação de marcas próprias;
- Apoio à adoção de processos de certificação que agreguem valor aos produtos;

- Apoio à abertura de novos canais de comercialização.

O gráfico abaixo representa os índices de densidade e atratividade nos diversos territórios de atuação do Sebrae no Ceará, que irão orientar suas ações nos diversos ambientes.



Os conceitos e discussões realizadas durante o Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças ampliaram a visão sobre a estratégia de intervenção nos territórios, complementando o projeto de divisão territorial em andamento.

A reunião com os gestores, durante as três turmas realizadas na Itália, onde os conceitos de desenvolvimento territorial, encadeamento produtivo, empreendedorismo e inovação foram apresentados, garantiu que novos valores fossem agregados à discussão, concluindo pela necessidade de se definir uma estratégia de atuação adequada a cada território.

Os conceitos de densidade e dinamismo mostraram-se eficazes na definição da forma de intervenção dos territórios e permitiram que os resultados fossem otimizados, com a redução de recursos materiais e humanos.

A estrutura de intervenção focada no desenvolvimento territorial permitirá ao Sebrae no Ceará, com suas ações, fazer-se presente em todos os municípios do Estado.

O impacto dessa decisão deverá ser o aumento da demanda, à medida que a interação com as diversas microrregiões trará para a base de atendimento um cliente que não tinha acesso direto ao Sebrae, uma vez que a priorização de intervenções setoriais alijava, inconscientemente, territórios onde não existia uma estrutura empresarial que permitisse um adensamento setorial.

O novo modelo prevê um gestor para cada microrregião, que assumirá um papel de provocador do desenvolvimento local, atendendo as demandas de todos os segmentos, através da articulação com os diversos atores locais e as unidades de negócios do Sebrae.

Dessa forma, espera-se que seja possível oferecer maior assistência às regiões menos desenvolvidas do Ceará, como também manter a influência nos grandes centros urbanos.

Bibliografia

CEARÁ: O POVO. *Anuário do Ceará*, 2006.

CEARÁ: Ipece. *Índice de Desenvolvimento Municipal (IDM) – Ceará*, 2004. Fortaleza: Ipece, 2006.

CEARÁ: Ipece/Seplan. *Anuário Estatístico do Ceará – 2004*. Fortaleza: Ipece, 2005.

BAR – EL, Rafael – *Desenvolvimento com equidade e redução da pobreza: caso do Ceará*. Fortaleza: Premium, 2006.

ANITA SCHOBEL – *Optimization in Public Transportation*. Springer, 2005.

HAMDY A. TABA – *Operations Research an Introduction, Fifth Edition*. Prentice Hall International Edition, 1968.

UFC – Nutec – *Estudo de Localização da Refinaria de Petróleo no Nordeste – Relatório Técnico*, Publicação Nutec, 1995.

CSABA DEÁK – *Distribuição das Viagens por Tempo de Percurso*. Revista EBTU, Nº 1. Agosto, 1988.

LINDO *Linear Interactive and Discret Optimizer The Optimization Standard Software* Lindo Systems Inc, P.O.Box 148231 Chicago Il, 60614, ano 2006.

Vento a favor dos pequenos negócios

MPE devem focar na sustentabilidade não só como diferencial de mercado, mas como responsabilidades ambiental e social

Antônio Valdir Oliveira Filho*

Maria Eulalia Franco**

Rodrigo de Oliveira Sá***

As constantes mudanças mundiais e os desafios daí advindos estimulam a busca de soluções palatáveis ao aprimoramento de nosso trabalho. Assim, entendemos que a parceria entre o Sebrae e a Alta Scuola Impresa e Società, da Università Cattolica del Sacro Cuore de Milano (Altis), com o objetivo de oferecer uma preparação de alto nível às lideranças e técnicos por meio do Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae, tem papel preponderante no fornecimento de instrumentos mais eficazes na atuação do Sebrae junto aos pequenos negócios.

O conteúdo do programa na temática sustentabilidade sugere o desenvolvimento da responsabilidade social corporativa (*Corporate Social Responsibility - CSR*), ou como resposta às novas exigências globais sobre o tema.

Conhecer algumas das melhores práticas aplicadas pelas empresas italianas e suíças, e a correlação com o planejamento estratégico do Sebrae, proporcionaram uma oportunidade única para analisarmos erros e acertos e avaliarmos a realidade brasileira sob uma nova ótica.

*Diretor-Superintendente do Sebrae no Distrito Federal

**Diretora de Gestão e Produção (DAF) do Sebrae no Distrito Federal

***Diretor de Atendimento (Ditec) do Sebrae no Distrito Federal

O cenário econômico global prioriza a competitividade para impulsionar o desenvolvimento. E como ser competitivo em um ambiente continental?

Quais os atores necessários para construir um ambiente favorável ao desenvolvimento sustentável das pequenas empresas no Brasil?

Essas e outras perguntas permearam todo o período de aprendizagem, constituindo um momento rico para a troca de experiências entre os participantes, que puderam ampliar a visão estratégica, desenvolver habilidade para assumir com eficiência, eficácia e responsabilidade programas e projetos com foco na competitividade empresarial e no desenvolvimento sustentável, fortalecendo a cooperação mútua em áreas afins e nas relações interinstitucionais.

Desenvolvimento sustentável

O foco no desenvolvimento sustentável foi a temática central nas discussões das três conferências mundiais promovidas pela Organização das Nações Unidas (Estocolmo, 1972, Rio de Janeiro, 1992 e Johannesburgo, 2002).

Em 2012, uma nova Conferência, nomeada Rio+20, avaliou os resultados obtidos e renovou os compromissos com a erradicação da pobreza e com o desenvolvimento sustentável do planeta.

Alinhada aos compromissos assumidos pelo Brasil, a missão do Sebrae é “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional”.

E a Universidade Corporativa Sebrae reforça esse posicionamento, demonstrando alinhamento ao conceito da ONU de “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do mundo atual sem comprometer as capacidades das gerações futuras de satisfazer, por sua vez, as suas próprias necessidades”.

Em relação às políticas públicas de apoio aos pequenos negócios no país, sabemos que há muito a se fazer no Brasil nessa esfera, principalmente após observarmos o modelo CSR de Milão, que cria um cadastro de fornecedores com vistas às compras governamentais.



Os pequenos negócios precisam ser apoiados na transição de processos produtivos tradicionais para processos sustentáveis e eficientes e para produtos e serviços competitivos e ambientalmente corretos.

No entanto, já podemos identificar de maneira sólida a força das compras públicas, que no Brasil representam 10% do PIB (Fonte: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG).

Também merece registro o grande passo dado em junho de 2012 para a consolidação das políticas de sustentabilidade no país, com a implementação do decreto 7.746, que consolida e amplia o Programa de Contratações Sustentáveis.

Os pequenos negócios no Brasil precisam ser apoiados na transição de processos produtivos tradicionais para processos produtivos sustentáveis e eficientes, e de produtos e serviços convencionais para produtos e serviços competitivos e ambientalmente corretos.

O modelo CSR recomenda a oferta de “serviços que os apoiem em um processo de desenvolvimento de inovação, fornecendo recursos, conhecimento e habilidades adequadas para compreender e responder às novas necessidades emergentes”.

Nesse aspecto, o Centro Sebrae de Sustentabilidade realiza a gestão do conhecimento neste tema, e compartilha com todo o Sistema, clientes e sociedade a inteligência gerada.

Mas, para seguirmos o modelo CSR no Brasil, diversos atores são fundamentais. Por um lado, o governo e o poder legislativo devem estabelecer leis claras e objetivas, além de políticas de subsídio para o cumprimento da responsabilidade socioambiental de cada cidadão.

Já os empresários precisam buscar na sustentabilidade não só um diferencial de mercado, mas compreender que toda e qualquer atividade resulta



***Para seguirmos o modelo CSR no Brasil, diversos
atores são fundamentais: governo, poder
Legislativo, empresários e consumidores.***

em impacto ambiental. Finalmente, o consumidor, consciente do seu poder de compra, deve buscar empresas ambientalmente responsáveis.

Conforme sugerido pelo programa em Milão, o Sebrae deve ser o agente intermediador de todo esse processo, apoiando as empresas na adequação e qualificação de seus processos produtivos, produtos e serviços e promovendo a CSR nos pequenos negócios.

Estimular a transição

O Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae considera que a dedicação dos pequenos negócios à CSR é diretamente ligada à possibilidade de se obter caráter competitivo. Serviços de consultoria, divulgação de casos de sucesso, oferta de incentivos econômicos para a pesquisa de inovações ambientais e a criação de um prêmio na área são ferramentas apropriadas para facilitar a transição para o modelo CSR.

Desta forma, podemos concluir que o aprendizado obtido durante o programa confirma que estamos no caminho certo. A sustentabilidade é um diferencial competitivo, mas também é responsabilidade social. E cabe ao Sistema Sebrae fomentar e apoiar os pequenos negócios neste processo de transição.

Competição regional induz ao crescimento

Inovação é fundamental para garantir a renovação da base econômica do território e transformar a competitividade em melhoria do produto

Leide Garcia Katayama*

Eliane Ribeiro Chaves**

Mariam Fujica Adachi Oliveira***

O território deixou de ser um mero espaço físico de localização das atividades econômicas para se tornar um fator importante de desenvolvimento para as empresas ali instaladas, contribuindo especialmente para sua capacidade de inovação.

É necessário evidenciar que as empresas não competem mais individualmente, mas sim como um sistema, isto é, como um conjunto de capacidade produtiva, de capital físico e humano, de infraestrutura, de redes, de capacidade inovadora e eficiência global do sistema territorial local.

Essa mudança nos cenários tem consequência em termos de ferramentas de análise dos fatores estratégicos para o desenvolvimento do território.

Em termos de intervenções políticas, são duas as inovações importantes em nível de estratégia: a utilização do planejamento estratégico (que também é derivado de empresas) e, no plano dos instrumentos, o novo papel das agências de desenvolvimento local.

*Diretora do Sebrae no Mato Grosso

**Líder da Unidade Setorial de Serviços do Sebrae no Mato Grosso

***Líder da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae no Mato Grosso

***Vista em sentido dinâmico, a competição é um jogo
“com soma positiva”, graças ao papel da inovação, que
aumenta o potencial absoluto de mercado regional.***

O uso da análise *Swot* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) de derivação empresarial é uma ferramenta que tem auxiliado na formulação de estratégias mais adequadas para o desenvolvimento territorial.

Novo papel

Ao final dos anos 1970, o espaço territorial na prática do desenvolvimento local não é mais considerado como um mero espaço das atividades econômicas, mas se configura como fator fundamental capaz de influenciar os modelos empresariais e organizacionais, com vantagens estatísticas, dinâmicas e capacidade inovadora.

O desenvolvimento de um território depende da eficiência gerada da organização produtiva local.

Como consequência dessa tese, é importante caracterizar os seguintes fundamentos:

- A definição de empresa enraizada, que destaca as interações físicas com o local de residência, e a de empresa radicada, que relaciona também com as ligações de natureza econômica e social que se estabelecem em um determinado território;
- A definição de competição de empresa individualmente, e a de competição de sistema, compreendendo tanto as outras empresas quanto as instituições (órgãos locais, universidades, instituições financeiras e outras) que se encontram no território;
- A definição de políticas industriais voltadas às empresas, para o contexto de políticas de desenvolvimento territorial, abrangendo todas as dimensões: econômicas, sociais e ambientais.

Fatores competitivos

Um sistema territorial, seja este constituído por uma cidade, uma comunidade, um distrito industrial, compete com outros territórios devido a um *mix* de fatores econômicos, sociais e ambientais, entre os quais se destacam:

- A competência produtiva local, principalmente em termos de empreendedorismo;
- Os recursos produtivos locais em termos de capital físico e de capital humano;
- A rede entre as empresas e entre os sujeitos econômicos e institucionais, em termos de comunicação codificada e tácita;
- As inovações que garantem a capacidade do sistema de adaptar-se ao sistema competitivo;
- A governança local, isto é, a capacidade de as instituições e *stakeholders* de tomarem decisões que produzam desenvolvimento.

A competição territorial, conforme descrito acima, apresenta contraposição entre desenvolvimento regional equilibrado e competição territorial.

Numa visão de curto prazo e estática, a competição entre regiões pode concretizar-se em um jogo “com soma zero” entre as diversas áreas, mesmo nacionais, se for baseada apenas na transferência do potencial relativo de mercado de uma área para outra (a esse respeito, deve-se pensar na política de atração de investimentos, vista como mera subtração de recursos de outra região).

Ao contrário, a competição, vista em sentido dinâmico e de longo período, é um jogo “com soma positiva”, graças ao papel da inovação, que aumenta o potencial absoluto de mercado regional (Cicciotti, 1984).

A capacidade de competição de um sistema local mede-se tanto em termos de recursos, investimentos e empresas que consegue atrair de outras áreas, quanto de inovações nos produtos, nos processos, nos mercados e nos modelos organizacionais que é capaz de gerar.

A outra análise a considerar refere-se aos modelos interpretativos de desenvolvimento territorial, em especial a contraposição entre desenvolvimento exógeno e desenvolvimento endógeno.

É um novo processo de repensar a competitividade dos sistemas locais em termos de crescimento – mesmo para fora –, nascimento e atração, além de permitir mais facilmente a sua medição.

Ele focaliza a atenção sobre um aspecto muito importante: a necessidade de unir teorias e modelos de desenvolvimento que, no passado, foram vistos como alternativos, como, por exemplo, o desenvolvimento endógeno do tipo distrital, o polo de desenvolvimento, os modelos de *export led* (base econômica – Verdoorn), às novas abordagens baseadas na tecnologia e na inovação (polos e parques científicos e tecnológicos *cluster*) (Cicciotti, 1997).

Trata-se de integrar a lógica do desenvolvimento endógeno baseado na inovação com aquela do desenvolvimento exógeno, à luz das novas estratégias organizacionais, tanto das grandes empresas multilocalizadas, quanto daquelas empresas distritais sempre mais abertas e colocadas no contexto global.

A condição para que a abordagem tenha sucesso é que os diversos elementos sejam mantidos juntos por uma rede de relações de cooperação entre os diversos sujeitos públicos e privados, que são chamados a dar vida ao próprio modelo.

Nesse sentido, o papel da inovação é fundamental para garantir, antes de tudo, a renovação da base econômica do território. Isso permite um novo estágio de competitividade dos negócios, migrando de uma competição baseada em custos para uma competição baseada em melhoria dos produtos, processos produtivos ou no desenvolvimento de novos produtos, levando as fronteiras de competição mais para cima.

Quando se fala em inovação no contexto de desenvolvimento territorial, faz-se uma referência a uma visão evolutiva, baseada em informações imperfeitas e conhecimentos limitados, racionalidade limitada e comportamentos adaptativos, incerteza do ambiente no qual se opera, aprendizagem contínua e pequenas modificações.



O papel da inovação é fundamental para garantir a renovação da base econômica do território, o que permite um novo estágio de competitividade dos negócios.

A outra reflexão importante tem a ver com a governança do sistema. Para que se obtenha eficácia na busca da competitividade de todo o sistema local, é necessário que as relações entre os diversos atores e sujeitos se transformem de ligações objetivas de tipo passivo, em relações de tipo ativo, isto é, que se estabeleçam formas concretas de cooperação, a promoção de *joint-venture* e a realização de projetos comuns.

O sentido de pertencimento é que nos dá segurança contra comportamentos oportunistas, que levam as cidades a procurarem soluções individuais dificilmente praticáveis diante de problemas comuns (transporte, logística, eliminação de resíduos/lixo, poluição, etc.).

Em síntese, as características da competição territorial economicamente sustentável são:

- Os fatores da concorrência territorial, que são a reunião de componentes estruturais, quase um banco de dados, com componentes voluntários/estratégicos que representam os elementos para modificar a longo prazo os componentes estruturais;
- As razões/objetivos da competição territorial, com a atração de novos investimentos, a renovação/manutenção do potencial local, a taxa de desenvolvimento das empresas, o saldo entre a natalidade e mortalidade, segundo a lógica do desenvolvimento exógeno e endógeno;
- O papel da inovação, que deve ser ao mesmo tempo industrial, social, institucional, de modo a garantir a sustentabilidade e competitividade no decorrer do tempo do modelo de desenvolvimento local.



Análise Swot

A análise *Swot* é uma técnica utilizada como suporte para as formulações estratégicas empresariais. A partir dos anos 80, é utilizada também para a análise de cenários alternativos do desenvolvimento local.

Na figura 1, segue a ilustração de uma análise *Swot* em escala territorial com os quatro elementos da matriz:

- Os pontos de força, como recursos ou capacidades que os sistemas locais podem utilizar para o alcance dos objetivos;
- Os pontos de fraqueza, como limites, carências e vínculos a serem superados;
- As oportunidades, como situações favoráveis do ambiente externo a serem exploradas;
- As ameaças, como situações desfavoráveis ou riscos a serem enfrentados para evitar a falência da estratégia.

Figura 1:
A matriz *Swot*

Pontos de força	Pontos de fraqueza
Quais as vantagens que temos em relação a outros territórios? O que oferecemos de interessante? Quais são os recursos que os nossos clientes podem utilizar?	Em que precisamos melhorar? O que podemos evitar, a fim de atrair novos investidores? O que nos falta para atingir os nossos objetivos de desenvolvimento?
Oportunidades	Ameaças
Quais são as oportunidade que temos à nossa frente? Quais são as tendências que podem nos interessar? Quais dos nossos setores apresentam maior potencial de crescimento?	O que estão fazendo os territórios que são nossos concorrentes? Estão mudando em função de desacordos com alguns fatores socioeconômicos (legislação, recursos naturais, incentivos fiscais)? Quais os obstáculos a enfrentar no futuro?

Fonte: Apresentação do Prof. Enrico Ciccotti

Figura 2:
Análise do sistema local: as *Swots* internas



Fonte: Apresentação do Prof. Enrico Ciccioiti

Na análise *Swot* interna são avaliados os sistemas territoriais com a estrutura socioeconômica, sistema de localização e as economias externas, as estratégias dos atores públicos e privados, a governança (a partir de macrocenários de referência para as evoluções dos sistemas econômicos territoriais).

Em âmbito geral, o desempenho de um sistema territorial pode ser medido em termos de crescimento do valor agregado e da ocupação. Não há dúvida que podem ser reconduzidos ao nascimento das empresas (fenômeno por si só inovador) e ao crescimento dos setores locais (graças à inovação de processo e de produto).

Novas políticas

Nesse contexto o planejamento estratégico é, sobretudo, um instrumento com o qual são criadas as condições para o sucesso das políticas locais com a participação da rede de atores.

Permite a definição de uma visão global dos problemas locais, a formação de consenso nos objetivos estratégicos, caráter multissetorial e não apenas territorial.

Outro instrumento fundamental são as agências de desenvolvimento local que, nos últimos anos, sofreram transformações na sua atuação, passando a apoiar o desenvolvimento sustentável, o ativo intangível, o capital social, a perspectiva da sociedade de informação, os *clusters*, a inovação e as necessidades impostas pela competição global.

Estão focalizadas principalmente em alguns serviços de caráter institucional (projeto de desenvolvimento local, estudos econômicos territoriais, suporte a instituições locais) e serviços de caráter informativo promocional.

Através das agências, aumentaram-se os canais de comunicação da administração pública local com o mundo da consultoria e da pesquisa, além de outros *stakeholders* locais.

Com relação às empresas, as principais funções se concentram no acesso aos incentivos e no suporte às *startups*.

Mais complicado é o fornecimento de serviços mais sofisticados, como a formação de tecnologias, inovação, transferência tecnológica, assistência às patentes, suporte a internacionalização, consultoria financeira e outros.

Visita técnica

Tivemos a oportunidade conhecer a experiência de uma *Business Innovation Center* (BIC), agência de promoção de desenvolvimento, localizada na Província de Trento.

Este território era muito pobre no período pós-guerra. Houve um período de crescimento na região com a instalação de grandes empresas, com uma média de 1.500 funcionários.

Com a crise, empresas como Pirelli e Michellin mudaram-se, restando no território apenas as micro e pequenas empresas.

O território de Trentino tem uma população de 520.000 habitantes, e a região tem atraído novos investimentos, principalmente as atividades empresariais relacionadas a tecnologias, em função da disponibilidade de pesquisas

científicas realizadas pela universidade local, especializada em mecânica, cuja base é a mecânica.

Nessa visita conhecemos a experiência da agência de desenvolvimento e seu papel no desenvolvimento de um território, além da percepção da importância da liderança para a condução dos propósitos e objetivos estabelecidos, de tal forma que sejam considerados os vários interesses e a importância do papel de cada *stakeholder* envolvido no processo.

O desenvolvimento territorial não se faz sozinho, é necessário que as empresas, o governo e a governança conduzam as ações como um sistema integrado.

Encontrar as relações, compreender o local, a eficiência pública e a agência de desenvolvimento são fatores importantes e que devem estar correlacionados para o êxito dos objetivos estabelecidos.

A importância da inovação para garantir a renovação da base econômica do território, e como isso permite avançar de uma competição baseada em custos para uma competição baseada em melhoria de produtos, com foco na criação de um novo potencial de mercado, ao invés de mera transferência do potencial existente, reduz o risco de jogos com soma zero entre os vários territórios.

Outro aspecto relevante é com relação à reflexão dos modelos interpretativos de desenvolvimento exógeno e endógeno, e a integração desses modelos baseado na inovação e manutenção de uma rede de relações, além da cooperação entre o poder público e privado, que são chamados a dar vida ao modelo de desenvolvimento criado.

Agência de Desenvolvimento Trentino Sviluppo (BIC)

- » Entidade privada com orçamento misto.
- » Tem foco em inovação, sustentabilidade, empreendedorismo e marketing territorial.
- » Áreas estratégicas de atuação: o parque científico tecnológico, a administração imobiliária, participação societária em empresas, serviços às empresas e distrito de tecnologias verdes.
- » Tem 93 empresas associadas e 678 empregados.



Três linhas de desenvolvimento territorial

Maristela de Oliveira França*

Cláudio George Mendonça**

Tito Manuel Sarabando Bola Estanqueiro***

“Caminante, no hay camino, se hace camino al andar”.

Antonio Machado (1875-1939)

O conceito de território vem sendo amplamente discutido e envolve diversas características que vão desde a dimensão espacial até as raízes históricas e de colonização de determinado local, região ou país.

Território é singularidade que apresenta características físicas e humanas que demonstram a história e a evolução em todos os sentidos, considerando os recursos naturais, os primeiros moradores, o capital humano, o capital social, a cultura empreendedora, a capacidade de atrair investimentos, as vocações, as potencialidades e oportunidades, a infraestrutura existente, as vantagens competitivas e comparativas, entre outros fatores (FRANÇA, 2011).

Conforme Raffestin (1993), toda prática espacial, mesmo embrionária, induzida por um sistema de ações ou de comportamentos, se traduz por uma “produção territorial” que faz intervir tessitura, nó e rede.

O autor afirma que o território se apoia no espaço, mas não é espaço. É uma produção a partir do espaço. Ainda segundo ele, “o espaço é um lugar ou um campo de possibilidades” (RAFFESTIN, 1993).

*Diretora de Operações do Sebrae no Mato Grosso do Sul

**Diretor-Superintendente do Sebrae no Mato Grosso do Sul

***Diretor-Técnico do Sebrae no Mato Grosso do Sul



***O território é produto de diversos atores,
dentre os quais estão o estado, o indivíduo,
as organizações e as instituições.***

A ação dos atores ao atuar nesse campo de possibilidades poderá transformar o espaço em território.

O território é produto de diversos atores, dentre os quais estão o Estado, o indivíduo, as organizações e as instituições. Esses atores se unem em prol de um objetivo comum, cujas diferenças e/ou divergências, pontos comuns e complementaridades são trabalhadas de forma interdependente na busca do objetivo (FRANÇA, 2011).

O Estado de Mato Grosso do Sul está localizado na região Centro-Oeste do Brasil, com mais três Unidades Federativas e o Distrito Federal, onde está a capital do país, Brasília.

Um jovem estado de 36 anos, composto de 79 municípios, com uma população estimada, em 2013, de 2.587.267 habitantes.

Seu Produto Interno Bruto (PIB) estimado para 2013 é de R\$ 62,18 bilhões, seguindo o crescimento da região Centro-Oeste, com um aumento próximo de 8% ao ano.

Em relação aos pequenos negócios, são 73.300 empresas entre micro e pequenas, e cerca de 46.500 empreendedores individuais.

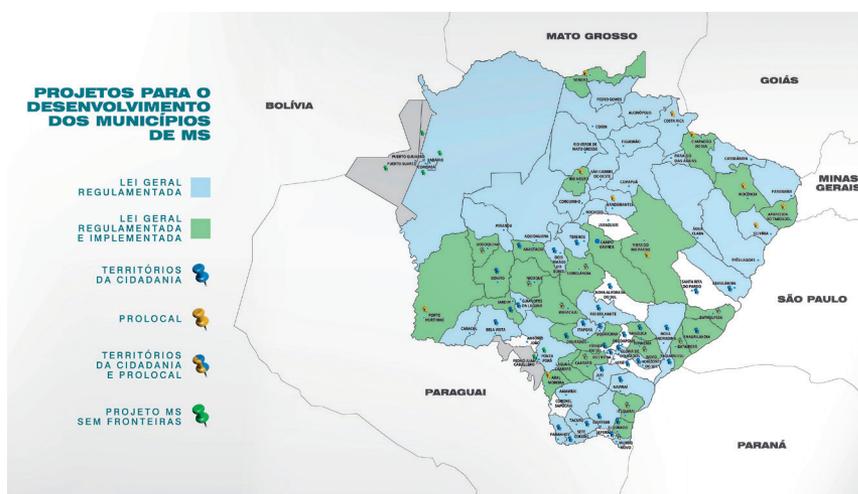
O Sebrae no Mato Grosso do Sul atua em três linhas estratégicas voltadas ao desenvolvimento territorial e local:

- Programa Territórios da Cidadania;
- Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Econômico dos Municípios de Mato Grosso do Sul (Prolocal); e

Estado jovem, o Mato Grosso do Sul, com apenas 79 municípios, conta com 73.300 micro e pequenas empresas e cerca de 46.500 empreendedores individuais.

- Projeto Mato Grosso do Sul sem Fronteiras – Integração Competitiva de Micro e Pequenas Empresas em Ambiente de Fronteira (Bolívia, Brasil e Paraguai) (Figura 1).

Figura 1:
Projetos para o desenvolvimento dos municípios de Mato Grosso do Sul



Fonte: Sebrae no Mato Grosso do Sul

Essa atuação está alinhada e em consonância com a evolução da atuação do Sistema Sebrae em todo o país, sobretudo em relação à diretriz de contribuir para o desenvolvimento territorial e de sistemas produtivos locais com foco nas micro e pequenas empresas estabelecidas visando ao desenvolvimento dos territórios.

Registra-se que a atuação considerou as políticas públicas existentes nas instâncias nacional, estadual e municipal, bem como todas as iniciativas e documentos já trabalhados nesse contexto.



O principal desafio do Programa Territórios da Cidadania é promover, de forma sistêmica e integrada, o desenvolvimento e o crescimento econômico e universalizar os programas básicos de cidadania.

A seguir é apresentado um relato sobre cada linha de atuação.

Criado em 2008 pelo governo federal, desenvolvido em parceria com os governos estaduais e municipais e com a sociedade civil organizada, o **Programa Territórios da Cidadania** tem a missão de contribuir com a estratégia do país voltada ao desenvolvimento de uma forma mais ampla e descentralizada, atuando diretamente na redução das desigualdades socioeconômicas.

Seu principal desafio é promover, de forma sistêmica e integrada, o desenvolvimento e o crescimento econômico e universalizar os programas básicos de cidadania.

Está voltado às regiões do país que apresentam os menores índices de desenvolvimento humano (IDH) e baixa densidade empresarial.

Os territórios trabalhados foram definidos com base em conjuntos de municípios com características econômicas e ambientais comuns e com identidade e coesão social, cultural e geográfica.

No Brasil, atualmente, são 105 territórios da cidadania, abrangendo 1.596 municípios. Na região Centro-Oeste são trabalhados 13 territórios, totalizando 137 municípios.

Em Mato Grosso do Sul, desde meados de 2011, o Sebrae atua com o programa em quatro territórios: Cone Sul, Vale do Ivinhema, Grande Dourados e Território da Reforma, beneficiando 41 municípios.

O Programa integra ações dos governos federal, estaduais e municipais e das instituições de fomento. Em cada território, um colegiado territo-



***O Projeto de Apoio ao Desenvolvimento
Econômico dos Municípios (Prolocal) visa
a promover o desenvolvimento territorial
sustentável, socioeconômico e ambiental.***

rial, composto pelas três esferas governamentais e pela sociedade civil organizada, determina um plano de desenvolvimento para o território, o que resulta em uma agenda pactuada de ações.

O papel do Sebrae no Mato Grosso do Sul fundamenta-se no fortalecimento dos pequenos negócios existentes, disponibilizando, em conjunto com o Sistema S, soluções sob medida às empresas e no incentivo ao empreendedorismo focado nas oportunidades e potencialidades desses territórios.

Também tem a missão de atuar na regulamentação e implementação da Lei Geral nos municípios selecionados.

Com o objetivo de apoiar o desenvolvimento dos municípios e estimular o protagonismo público municipal e dos diversos atores do local, o Sebrae no Mato Grosso do Sul iniciou, em 2011, o Projeto de Apoio ao Desenvolvimento Econômico dos Municípios (Prolocal), fundamentado na Lei Geral da Microempresa.

Desenvolvido em parceria com a Associação dos Municípios do Estado de Mato Grosso do Sul (Assomasul) e Governo do Estado, o projeto foi realizado por meio de um edital, cujas prefeituras se candidataram, conforme critérios estabelecidos.

O principal objetivo do projeto é a promoção do desenvolvimento territorial sustentável, socioeconômico e ambiental.

Para alcançá-lo, duas linhas estratégicas de atuação foram definidas: estruturação e consolidação de um ambiente legal e institucional favorável ao nascimento e à continuidade dos pequenos negócios nos municípios; e a for-



O Projeto MS Sem Fronteiras tem por objetivo promover o desenvolvimento econômico sustentável e integrado dos dois territórios fronteiriços do Brasil – Bolívia e Paraguai.

mação do capital social e intelectual das localidades, com foco nos agentes de desenvolvimento local, que são profissionais definidos pelas prefeituras, associações comerciais e sindicatos rurais.

Foi priorizada a participação de municípios com as seguintes características: Lei Geral regulamentada; com até 50.000 habitantes; baixo IDH; baixa densidade empresarial; baixo número de empreendedores individuais formalizados; municípios incluídos no Programa Territórios da Cidadania com trabalhos desenvolvidos pelo Sebrae no Mato Grosso do Sul; e municípios que fazem parte do Projeto do Governo Estadual – Projeto MS Cidadão 100% Cidades (IBGE, 2013).

Com base nesses critérios, foram selecionados 21 municípios que, somados, têm uma população de 365.106 habitantes, 14.059 empresas e 662 empreendedores individuais.

A construção do projeto e a participação no edital propiciaram ao protagonismo local a interlocução com os diversos atores públicos, privados, institucionais e empresariais que atuam em prol do desenvolvimento dos municípios. Essa interlocução desdobrou-se na execução do projeto, no qual foi pactuado um Plano de Ação Municipal, com uma agenda de ações conjuntas e interdependentes, onde cada um atua de forma a contribuir efetivamente com o desenvolvimento do município.

As ações nos municípios foram definidas e estão sendo realizadas com base nos produtos de conhecimento gerados pelo projeto para cada município, quais sejam:

- A)** Conhecimento qualificado (informações sobre o município);
- B)** Mapa de oportunidades;



O Sebrae no Mato Grosso do Sul está, em conjunto com os diversos atores, contribuindo com o processo e participando do desenvolvimento territorial no estado.

C) Desburocratização - procedimentos de abertura;

D) Plano de ação municipal.

Do início do projeto (2011) até junho de 2013, foram contabilizados mais de 45.000 atendimentos, e, dos 21 municípios, 17 estão com a Lei Geral implantada.

O Projeto MS Sem Fronteiras nasceu de uma reflexão estratégica entre lideranças do setor empresarial, institucional e setor público sobre quais seriam os projetos portadores do futuro para o Estado de Mato Grosso do Sul.

Nessa ambiência estabelecida no Conselho Deliberativo Estadual (CDE), a reflexão, iniciada em 2008, tomou forma e transformou-se no Projeto Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras – Integração Competitiva de Micro e Pequenas Empresas em Ambiente de Fronteira.

A estruturação dele levou mais de dois anos, envolvendo diversos atores, sendo sua articulação e negociação lideradas pelo Sebrae Nacional, Sebrae no Mato Grosso do Sul e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Iniciativa do Sebrae do Mato Grosso do Sul, conta com apoio financeiro do Sebrae Nacional e com a parceria com o BID/Fundo Multilateral de Investimentos (Fumin) por meio da Operação ATN/ME-12148-RG (RG-M1170).

São coexecutores do projeto: a Fundación Comunitaria Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD), do Paraguai, e a Fundación Trabajo Empresa (FTE), da Bolívia.

O projeto tem por objetivo promover o desenvolvimento econômico sustentável e integrado dos dois territórios fronteiriços do Brasil – Bolívia e Paraguai , aproveitando sua condição de proximidade geográfica como oportunidade



de expansão das relações produtivas, pelo fomento da competitividade das micro e pequenas empresas, facilitando sua integração em redes e cadeias produtivas com grandes empresas-âncora.

O projeto atende dois territórios localizados em ambiente de fronteira com o Paraguai (Ponta Porã, Brasil, e Pedro Juan Caballero, Paraguai), e na fronteira com a Bolívia (Corumbá e Ladário, Brasil, e Puerto Suarez e Puerto Quijarro, Bolívia).

Somando os dois territórios, são 312.885 habitantes e 11.228 empresas (Tabela 1).

Para a execução do projeto, foram instituídos os comitês gestores locais e duas unidades executoras locais (UEL), uma na Bolívia e outra no Paraguai.

As ações iniciaram-se em 2011, sendo estruturadas e distribuídas dentro de cinco componentes:

- 1.** Formação de redes e desenvolvimento de capacidades: formação de comitês gestores binacionais; instalação das unidades executoras locais – escritórios para atendimento ao empreendedor nos territórios; fortalecimento de instituições locais e formação de capital humano, por meio do repasse de metodologias e ferramentas de gestão empresarial;
- 2.** Acesso a serviços de desenvolvimento empresarial: oferta de cursos, palestras, seminários, consultorias e oficinas tecnológicas; acesso ao mercado por meio de missões, rodadas de negócios e participação em feiras;
- 3.** Fomento ao desenvolvimento sustentável e inovador: suporte técnico e financeiro a projetos empresariais inovadores;
- 4.** Desenvolvimento de bens públicos: suporte técnico e financeiro a projetos que visem a geração de benefícios que possam ser aproveitados coletivamente;
- 5.** Monitoramento, lições aprendidas e disseminação dos resultados: registro, avaliação e desenvolvimento de um método para a expansão da experiência.

Tabela 1:
Territórios atendidos pelo Projeto MS Sem Fronteiras

Território Paraguai	Nº de empresas	Habitantes
Ponta Porã (BR)	2.099	72.000
Pedro Juan Caballero (PY)	6.000	93.943
Território Paraguai	8.099	165.943
Território Bolívia	Nº de empresas	Habitantes
Puerto Quijarro (BO)	77	16.778
Ladário (BR)*	180	17.906
Corumbá (BR)*	2.770	96.373
Puerto Suarez (BO)	102	15.885
Território Bolívia	3.129	146.942
Territórios atendidos	Nº de empresas	Habitantes
Total	11.228	312.885

*Dados referentes a esses municípios foram obtidos da fonte "Território Paraguai".

Fontes: Território Paraguai: Sebrae/MS(Org.). Mato Grosso do Sul sem Fronteiras: características e interações territoriais: Bolívia-Brasil-Paraguai. Campo Grande, MS: Sebrae/MS, 2010.

Território Bolívia: UNIDADE EXECUTORA LOCAL. Projeto de integração competitiva de micro e pequenas empresas em ambiente de fronteira: MS sem fronteiras. Puerto Suarez, Bolívia, 2013.

Esses componentes estão desdobrados em um plano de trabalho que contempla as ações a serem realizadas no período do projeto, de 2011 a 2014. Até maio de 2013, já foram realizadas mais de 100 ações, entre capacitações, consultorias, rodadas de negócios, missões de intercâmbio, entre outras.

Essas ações proporcionaram atendimento direto a mais de 1.000 empresários, contemplando bolivianos, brasileiros e paraguaios.

Desenvolvimento é um processo em constante movimento. Nesse contexto, o território passou de reservatório físico para espaço econômico/recurso.

Com esses três projetos, o Sebrae do Mato Grosso do Sul chega a 54 municípios, que, juntos, somam 1,2 milhão de habitantes, 40.051 empresas e 20.919 empreendedores individuais.

Os três iniciaram em 2011 e serão finalizados em 2014. Só no Prolocal já foram realizados mais de 45.000 atendimentos.

Objetivo maior

Grandes números, e a pergunta: o Sebrae no Mato Grosso do Sul está contribuindo com o desenvolvimento sustentável, objetivo maior?

A experiência vivenciada na Universidade Católica de Milão, especificamente sobre desenvolvimento e competitividade territorial, proporcionou aos autores do presente artigo uma análise sobre a atuação da instituição nesse contexto e, ao mesmo tempo, uma reflexão sobre a forma dessa atuação.

Nessa análise e reflexão, o que mais se considerou foi a análise *Swot* (*strength, weakness, opportunity, threat*) aplicada na escala local e/ou territorial; o planejamento estratégico territorial e as agências de desenvolvimento local.

As três linhas de atuação do Sebrae no Mato Grosso do Sul, em sua concepção e execução, contemplaram parte considerável do que pode ser considerado um planejamento estratégico territorial, conforme Ciciotti (2013): “Os elementos-chave do planejamento estratégico são então a pluralidade dos sujeitos públicos e privados e a complexidade das suas relações. O planejador torna-se animador local que”, para Irer (1992 apud CICIOTTI, 2013), “faz o máximo uso da inteligência com a qual os diversos atores perseguem os próprios objetivos em vez de substituí-los, exercendo um papel de colocação em rede, de endereço, de suporte e de facilitação dos processos ‘virtuosos’ ao invés de controle e de guia de todos os processos”.

Já na linha de agência de desenvolvimento local, o Sebrae tem assumido esse papel e, ao mesmo tempo, impulsionado os agentes locais a assumirem essa função e serem os protagonistas de seu desenvolvimento.

A reflexão mais latente que ficou foi sobre a análise *Swot* aplicada ao desenvolvimento territorial que, pelo visto durante a visita técnica realizada na agência Trentino Sviluppo Spa, no território de Trento, Itália, deve ser realizada previamente ao planejamento estratégico territorial.

Nesse aspecto, o Sebrae tem um caminho a percorrer. Caminho a ser construído em termos do conhecimento técnico necessário, bem como da sensibilização, da mobilização e do convencimento dos atores envolvidos e necessários para a realização da referida análise.

Respondendo à pergunta que inicia essa conclusão, o Sebrae no Mato Grosso do Sul está, em conjunto com os diversos atores, contribuindo com o processo e participando do desenvolvimento territorial no estado.

As lições aprendidas, com acertos e erros e, conseqüentemente, a melhoria do processo de atuação, virão de forma mais explícita após 2014, quando os três projetos encerram seu primeiro ciclo e passarão por avaliações qualitativas, que trarão a análise de seus impactos nos territórios trabalhados.

Bibliografia

CICIOTTI, Enrico. *Desenvolvimento e competitividade territorial*. Piacenza, Itália: ALTIS/SEBRAE Nacional, 8 maio 2013.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. 5 out. 1988.

Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Portal do empreendedor.

FRANÇA, Maristela de Oliveira. *Arranjo produtivo local cerâmico terra cozida do Pantanal: sistemas de cooperação, aprendizado interativo e inovação em desenvolvimento local*. 2011. 108f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Desenvolvimento Local) - Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, MS, 2011.

IBGE. *Informações sobre os municípios brasileiros*.

Secretaria de Estado de Meio Ambiente, do Planejamento, da Ciência e Tecnologia do Mato Grosso do Sul. *Projeção PIB em 2016*.

RAFFESTIN, Claude. *Por uma geografia do poder*. Tradução Maria Cecília França. São Paulo: Ática, 1993.

Territórios da Cidadania. Sebrae.

Sebrae. *Indicador de implementação da Lei Geral.*

Sebrae/MS (Org.). *Mato Grosso do Sul sem fronteiras: características e interações territoriais: Bolívia–Brasil–Paraguai.*

MS sem Fronteiras. Folder.

Edital de chamada pública nº 001/2011: PROLOCAL.

UNIDADE EXECUTORA LOCAL. *Projeto de integração competitiva de micro e pequenas empresas em ambiente de fronteira: MS sem fronteiras.* Puerto Suarez, Bolívia, 2013.

Autonomia gera desenvolvimento coletivo

Comunidades que investem na sua vocação e propõem soluções que envolvem o público e o privado têm mais chances de gerar riquezas e transformações sociais

Vitor Roberto Tioqueta*
Julio Cezar Agostini**

Todo território traz consigo um potencial a ser explorado. Contém uma vocação a ser descoberta pelos próprios atores que o ocupam.

O conceito de território, antes restrito ao espaço físico aonde se agrupavam povos organizados em suas atividades econômicas, passou por mutações nas últimas décadas e ganhou novos contornos.

Por certo, a mais importante mudança conceitual e prática que ganha relevância na sociedade atual é que o território passou a ser visto e trabalhado como uma alternativa para a promoção do desenvolvimento local.

Mais que um espaço físico, com apelo econômico e localização estratégica, tornou-se terreno fértil para transformações sociais.

O desenvolvimento territorial apoia-se na organização de uma rede capaz de identificar o que de melhor determinada região tem a oferecer. A capacidade produtiva local, os recursos locais de produção, uma governança com poder para decidir, associados à inovação, fazem nascer uma estratégia que torna o território mais competitivo.

*Diretor-Superintendente do Sebrae no Paraná

**Diretor de Operações do Sebrae no Paraná



Os italianos conseguiram, por meio de um planejamento estratégico territorial, dar dinâmica ao espaço em que vivem e ser reconhecidos tanto pelos resultados econômicos quanto pelos avanços sociais conquistados.

O sistema empresarial da Província Autônoma de Trento, na Itália, é uma referência a ser seguida pelos países que apostam no desenvolvimento territorial. Os atores locais se organizaram de tal forma que o empreendedorismo impregnou-se na cultura do território.

A Trentino Sviluppo, uma espécie de agência criada especialmente para promover o desenvolvimento sustentável do sistema trentino, realiza ações e serviços para incentivar o crescimento do empreendedorismo e a capacidade de inovação das empresas.

A missão da Trentino Sviluppo traduz a filosofia do desenvolvimento territorial e merece ser destacada: "... *promover o desenvolvimento sustentável do Trentino através de intervenções e serviços para suportar o crescimento do empreendedorismo e da inovação com o território na promoção de fatores de atratividade, operando em uma rede lógica de acordo com os princípios do empreendedorismo, a inovação, a coesão social, a qualidade de vida, trabalho e meio ambiente para construir o Trentino do futuro*".

Os italianos conseguiram, por meio de um planejamento estratégico territorial, dar dinâmica ao espaço em que vivem e ser reconhecidos não apenas pelos resultados econômicos conquistados, mas também pelos avanços sociais que acompanharam esse processo. E os resultados são percebidos e servem de inspiração.

O empreendedorismo e as micro e pequenas empresas são peças-chave no desenvolvimento territorial. Geradores de empregos com carteira assinada e de renda, os pequenos negócios são uma das engrenagens da capacidade produtiva local e, assim como o território, precisam de políticas públicas para o seu estímulo e fortalecimento.

Afinal, o desenvolvimento de um território e o seu papel nesse desenvolvimento dependem da eficiência gerada da organização produtiva local. Com micro e pequenas empresas preparadas e num ambiente institucional favorável, mais competitivo será o território e maior será a sua capacidade de promover o desenvolvimento.

Paralelo a isso, é preciso avançar na implantação de uma cultura territorial empreendedora, com empregos dignos, inclusão dos jovens e responsabilidade socioambiental, somada a governanças democráticas que representem as pessoas do território, que são fundamentais pela sua capacidade institucional da comunidade organizada em propor políticas públicas para o melhor desenvolvimento dos pequenos negócios.

O Brasil já tem boas práticas nessa área, experiências que contam com o envolvimento do Sistema Sebrae e que ganham densidade ao proporem mudanças em regiões de fronteira e de baixos índices de desenvolvimento humano e empresarial.

É preciso avançar, no entanto. Precisamos estimular os empreendimentos inovadores; fomentar programas de apoio à incubação, vinculados ao desenvolvimento do território; articular e criar fundos de investimentos para empreendimentos inovadores inseridos nos territórios. Só assim, o desenvolvimento territorial, de fato, fará a diferença.



Qualificação dá base sólida aos negócios

O sucesso de um empreendimento depende da capacitação de seus gestores, criatividade, inovação e organização de processos econômicos

Aloísio Ferraz*

O Sebrae promoveu, em 2013, capacitação de dirigentes dos 27 Estados e do Distrito Federal em programação executada por professores da Universidade Católica de Milão, com a participação de 93 gestores.

Conveniente assinalar a relevância da iniciativa para a melhoria da gestão no Sistema, sobretudo pela oportunidade que os gestores tiveram para trocar informações, experiências e receber novos ensinamentos.

A qualificação e a experiência dos professores da Universidade Católica no campo do estudo e formulação de políticas de apoio aos pequenos negócios em vários países contribuíram para que fossem obtidos resultados positivos, sobretudo no que diz respeito a temas relacionados com economia mundial, empreendedorismo, inovação, competitividade, sustentabilidade, desenvolvimento territorial, encadeamento produtivo, liderança e planejamento estratégico.

O conteúdo programático do Programa Internacional para Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae ampliou o aperfeiçoamento dos gestores, com ganhos para o desenvolvimento e para a execução de iniciativas de fortalecimento dos pequenos negócios.

*Diretor-Técnico do Sebrae em Pernambuco.



***O grau de complexidade da missão do Sebrae
exige a construção de novos patamares de
conhecimento, potencializando ambiente
favorável para os pequenos negócios.***

Apenas uma capacitação não assegura soluções para as demandas e desafios organizacionais. No entanto, permite que os participantes acumulem informações essenciais para o cumprimento da missão do Sebrae: promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional.

O grau de complexidade da sua missão exige a construção de novos patamares de conhecimento, potencializando ambiente favorável para os pequenos negócios. Nesse contexto, promover a educação e a cultura empreendedora como ferramenta de apoio aos negócios nos mais diversos recantos de um país com mais de 200 milhões de pessoas e diferentes potencialidades, surge como iniciativa estratégica para o Sebrae.

O sucesso que o Sebrae desfruta e necessita manter deve ser atribuído também aos programas de capacitação, a exemplo dessa capacitação ministrada pela Alta Scuola Impresa e Società (Altis), na Itália.

Capacitar, desenvolver e reter capital humano comprometido e motivado tem sido a preocupação do Sebrae, sobretudo porque, de 2009 para agosto de 2013, o número de microempresas cresceu 136%, passando de 3,3 milhões para 7,8 milhões, sem considerar potencialidades expressivas a serem exploradas.

Desenvolvimento

O empreendedorismo deve ser considerado elemento capaz de auxiliar a promoção do desenvolvimento. Verifica-se que em países como EUA, Espanha, Itália, França, entre outros, ele é visto não apenas como uma iniciativa de apoio aos negócios, mas, sobretudo, como força capaz de alavancar o pro-



gresso econômico e social, porque viabiliza a geração de empregos, renda e inclusão econômica.

Qualificar o empreendedorismo das mais diversas maneiras significa gerar novos negócios com qualidade. O Brasil, com extensão territorial equivalente a 84% do continente Europeu e população de 200 milhões de pessoas (40% da Europa), reúne 36 milhões de brasileiros de 18 a 64 anos envolvidos na criação ou administração de algum tipo de negócio (pesquisa GEM/ Sebrae/2012).

Os números indicam que o empreendedorismo merece ser trabalhado com intensidade para auxiliar a geração de riquezas, de desenvolvimento e a sustentabilidade dos empreendedores.

Informações da pesquisa GEM/Sebrae-2012 indicam que a taxa de empreendedorismo no Brasil, entre 2002 e 2012, cresceu 45%, passando de 20,9% para 30,2%, devendo ampliar esse patamar de crescimento nos próximos anos.

Resultado que também merece ser comentado é o relacionado com a busca dos empreendedores junto aos órgãos de apoio, colocando o Sebrae como captador de mais de 60% dos empreendedores que buscaram apoio de órgãos de assistência aos pequenos negócios.

Mesma fonte indica que mais de 80% dos empreendedores não procuraram atendimento, o que indica potencial a ser trabalhado, com ganhos futuros para a economia brasileira.

Por outro lado, enquanto no Brasil, em 2012, 43,5% dos brasileiros aspiravam ter seu próprio negócio, no Nordeste o sonho era mais intenso, com 51,5%, contra 30,8% na região Sul, sinalizando maiores desafios para o Sistema nas regiões mais pobres.

Considerando que as diferenças de renda entre Brasil e Europa são expressivas, pois o Brasil corresponde a pouco mais de 1/3 da renda média *per capita* registrada naquele continente e tendo em vista que o custo para financiar políticas de promoção do empreendedorismo é comparativamente mais baixo em relação a outras políticas, pode-se concluir que as perspectivas são promissoras, inclusive no Nordeste, do empreendedorismo como alavancador de novos negócios.



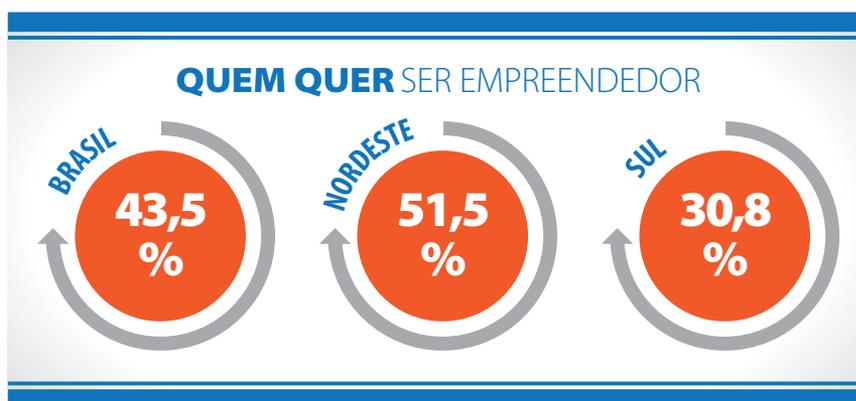
Significados

O conceito de empreendedorismo assume diversos contornos no mundo dos negócios. Segundo o Professor Fábio Antoldi (Altis), o termo gira em torno de três grupos conceituais, que são: a “criatividade”, como gestora de novas ideias; a “inovação”, relacionada à aplicação das ideias; e a “organização de processos econômicos”, para atender às necessidades do cidadão.

Ao longo da Capacitação, em apresentações técnicas e trabalhos de grupos, vimos que o empreendedorismo vincula-se com intensidade à questão da inovação (produto, método, novos mercados, novas formas de organizações e gerência) ou mesmo a pessoas dotadas de atributos para correr riscos, galgar resultados/metras e com otimismo, segurança, desejo de autonomia e independência.

Temos várias definições, inclusive associando o tema ao perfil do empreendedor. Especialistas definem o termo de diferentes maneiras, classificando-os desde pessoas que necessitam ter metas, como afirma Abílio Diniz, ou pessoas com vontade de fazer e correr riscos, como assinala Pedro Passos/Natura, ou aqueles que têm sonhos e fé inabalável, na definição de Rodrigo Teles/Endeavor.

Segundo informações obtidas no Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae (III Turma), ficou claro que o sucesso para o desenvolvimento do empreendedorismo é relacionado a um intenso processo de planejamento e participação ativa de atores e organizações representativas dos empresários, seja para a promoção de negócios ou de



***Impossível cumprir nossa missão sem inovação,
planejamento territorial, encadeamento produtivo ou
conceitos modernos para a formação de lideranças.***

incubação de empresas com rigorosa seleção, como exercita a Incubadora *Imprese Innovative Politecnico Torino* – Itália (I3P), que estimula a criação de empresas com alto potencial de crescimento, recebendo 200 pedidos de incubações por ano, com seleção de aproximadamente 15 empresas.

Hoje, a incubadora trabalha com 36 *startups*, e a Academia tem forte papel na geração de ideias e empresas, o que garante sucesso ao projeto.

O Sistema Sebrae, com mais de 40 anos de atuação na promoção e assistência aos pequenos negócios no Brasil, tem emprestado grande contribuição ao desenvolvimento nacional, inclusive promovendo o empreendedorismo em todo Brasil.

Todos os temas tratados na Capacitação de Lideranças, em Milão, são relevantes para o cumprimento da missão organizacional.

Impossível tratar o assunto sem inovação, planejamento territorial, encadeamento produtivo ou conceitos modernos para a formação de lideranças, todos estratégicos para o Sebrae, o que recomenda continuidade da capacitação.

Sem o objetivo de esgotar o assunto, o Programa contribuiu para:

- 1.** Ampliar o conhecimento e a capacidade executiva Sebrae;
- 2.** Criação de consciência sobre a relevância da aproximação da Academia e o Sebrae para a troca de experiências e conhecimento entre países e regiões, inclusive na formulação de políticas;
- 3.** Constatar a necessidade do fortalecimento dos órgãos e atores que representam o setor privado como agente facilitador da execução das ações de apoio aos pequenos negócios;

4. Identificar a relevância da educação empreendedora como elemento viabilizador das políticas de apoio aos pequenos negócios, sobretudo contribuindo para a redução das desigualdades regionais;
5. Identificar a necessidade para ampliação das ações do Sistema e do poder público no campo da desburocratização e efetividade das políticas públicas, inclusive crédito para financiamento;
6. Criação de incentivos e instrumentos que viabilizem maior participação do poder local, inclusive no que se refere à formação de equipes.

Finalmente, registro o meu agradecimento aos dirigentes do Sebrae e da Universidade Católica de Milão, Itália. A dedicação de professores como Mário Molteni (Sustentabilidade), Fábio Antoldi (Empreendedorismo), Antonio Capaldo (Inovação e Competitividade), Eurico Ciciotti (Desenvolvimento do Território), Luciano Consolati (Encadeamento Produtivo), Giovanni Marseguerra (A Economia Mundial e o Brasil), Domenico Bodega (Liderança) e suas equipes, merece registro.

De igual forma, reconheço o trabalho dos funcionários e consultores que nos apoiaram.

Grupos conceituais do empreendedorismo

- » Criatividade
- » Inovação
- » Organização de processos econômicos



MPE precisa aderir à sustentabilidade

Grandes empresas encabeçam o movimento, mas não pode haver desenvolvimento sustentável sem engajar os pequenos negócios

Evandro Peçanha Alves*

A participação no Programa de Lideranças do Sistema Sebrae, realizado na cidade de Milão, na Università Cattolica del Sacro Cuore, em parceria com a Universidade Corporativa do Sebrae, proporcionou muitos benefícios para a atualização dos dirigentes do Sebrae para projetar um olhar para o futuro no ano de 2022.

Dentre as várias temáticas apresentadas no programa, todas de grande relevância para a operação futura do Sistema Sebrae, direcionamos nosso foco de interesse para o tema da sustentabilidade, pois, além da sua atualidade, é certamente a área de maior importância para o estabelecimento da estratégia futura de desenvolvimento dos pequenos negócios brasileiros e deverá estar fortemente apoiada no tripé da sustentabilidade econômica, social e ambiental para garantir a sua competitividade internacional.

O Sebrae foi criado em 1972, quase um mês após o término da Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente, conhecida como Conferência de Estocolmo, que ocorreu no período de 5 a 16 de junho de 1972, reunindo 113 países e mais 400 instituições governamentais e não governamentais, presidida então pelo canadense Maurice Strong.

*Diretor de Desenvolvimento do Sebrae no Rio de Janeiro

“O homem é ao mesmo tempo obra e construtor do meio ambiente que o cerca, o qual lhe dá sustento material e lhe oferece oportunidade para desenvolver-se intelectual, moral, social e espiritualmente”.

Declaração de Estocolmo - 1972

Essa conferência é extremamente importante, pois foi o primeiro grande encontro internacional, com representantes de diversas nações, para a discussão dos problemas ambientais. Nela se consolidou e discutiu a relação entre desenvolvimento e meio ambiente. Nela emergiram as contradições ligadas ao desenvolvimento e ao meio ambiente.

A conferência ficou marcada pela disputa do “desenvolvimento zero”, defendido pelos países desenvolvidos; e o “desenvolvimento a qualquer custo”, defendido pelas nações subdesenvolvidas.

Declaração de Estocolmo

Na conferência, foi concebido um importante documento: Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – 1972, também conhecida como Declaração de Estocolmo, relacionada aos temas ambientais, tais como: chuva ácida, controle da poluição do ar, poluição atmosférica, a intensa exploração dos recursos naturais e a preservação e uso dos recursos naturais, isso em esfera global.

Um de seus principais desdobramentos foi a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), a primeira agência ambiental global.

O Brasil teve seus principais programas de conservação de energia iniciados em meados dos anos 1970, focando principalmente a questão de substituição do uso de óleo diesel e aumento da eficiência com uso de óleo combustível em processos térmicos. Foi um grande esforço nacional, principalmente traduzido pelas diretrizes do Programa de Mobilização Energética (MPE), onde o Sebrae desenvolveu o Programa de Economia de Energia na Pequena Empresa (Proene).



O Sebrae no Rio de Janeiro foi uma das primeiras instituições a se dedicar ao tema eficiência energética no país.

Buscando inserir temas de eficiência de processos e redução de impactos negativos no ambiente, o Sebrae no Rio de Janeiro foi uma das primeiras instituições a se dedicar ao tema eficiência energética no país.

Há mais de 33 anos, começou a desenvolver e aplicar metodologia nessa área com o objetivo de reduzir e otimizar o consumo de energia elétrica nas micro e pequenas empresas.

As ações foram desenvolvidas em parceria com o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (Procel) da Eletrobras, a Agência Alemã de Cooperação Internacional (GIZ) e de outras instituições nacionais e internacionais.

Essas atividades são aplicadas, até hoje, nas micro e pequenas empresas por meio de diagnósticos energéticos, cursos, palestras, missões técnicas, consultorias especializadas, entre outras.

Eficiência energética

O Sebrae no Rio de Janeiro participou, recentemente, no processo de elaboração do Plano Nacional de Eficiência Energética (Pnef). O conceito de eficiência energética e o Pnef foram mencionados no Plano Nacional de Energia 2030, passo importante para o estabelecimento de tratamento diferenciado para os pequenos negócios.

A discussão sobre o desenvolvimento sustentável tem escala mundial. O desafio que se coloca perante o setor empresarial de pequeno porte para poder cumprir a sua parte é maior do que se imagina.

A mudança do paradigma para atitudes preventivas, proativas e integradas se constitui num requisito básico para o desenvolvimento sustentável e para a inserção das micro e pequenas empresas nas novas condições de competitividade.





Os pequenos negócios precisam trazer para o cotidiano a discussão da sustentabilidade.

Por outro lado, em todas as fases de implantação e operação, uma micro e pequena empresa, um empreendimento rural ou individual devem adotar práticas para reduzir o seu impacto no ambiente, monitorando e diminuindo gradativamente esse impacto.

As micro e pequenas empresas têm se alinhado com essa demanda, obrigando-se a aprimorar seus processos, produtos e serviços dentro da ótica da sustentabilidade, com foco nos ganhos ambientais, tecnológicos, sociais e econômicos. É urgente a otimização dos processos agindo na fonte de geração desses, articular a cadeia produtiva como um todo e repensar os próprios produtos, processos e serviços.

Os pequenos negócios precisam trazer para o cotidiano a discussão da sustentabilidade com um modelo de desenvolvimento que atenda às necessidades econômicas, sociais, ambientais e tecnológicas.

As grandes empresas encabeçam o movimento, mas é impossível pensar em desenvolvimento sustentável sem engajar as cadeias produtivas formadas por micro e pequenos negócios.

O Sebrae no Rio de Janeiro passou a desenvolver ações e projetos de meio ambiente e de sustentabilidade de forma articulada com universidades, centros tecnológicos, empresas, associações empresariais e instituições governamentais, com a missão de contribuir para a melhoria do desempenho e da competitividade das micro e pequenas empresas e para a formulação de políticas públicas, visando ao seu desenvolvimento sustentado.

Atualmente, as micro e pequenas empresas são consideradas competitivas quando conseguem agregar vantagens econômicas a processos que buscam atender a qualidade ambiental, econômica e social, e precisam ser incorporados à gestão empresarial em destaque: eficiência energética, gerenciamento de resíduos, responsabilidade social corporativa; desenvolvimento sustentável empresarial; ecoeficiência e produção mais limpa, redução de desperdício, emissões de gases de efeito estufa, certificação e rotulagem ambiental.



O Sebrae tem apoiado as MPE na estratégia de redução do desperdício, na lógica do reuso e da reciclagem de materiais, como oportunidade de negócios.

O Sebrae tem apoiado as micro e pequenas empresas, ora subsidiando serviços tecnológicos especializados via o Programa Sebraetec, ora articulando parcerias estratégicas para implementação do tratamento diferenciado e divulgação de conhecimento técnico em práticas sustentáveis.

Na questão dos resíduos, o Sebrae tem apoiado as micro e pequenas empresas na estratégia de redução do desperdício, na lógica do reuso e da reciclagem de materiais, como oportunidade de negócios.

Tem, também, apoiado a coleta seletiva de materiais recicláveis em parceria com as prefeituras, assegurando que os resíduos sejam gerenciados de forma apropriada, desde a geração até a destinação final.

No campo das políticas públicas, a atuação do Sebrae tem sido de levar a prática da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas com foco no tratamento diferenciado, propondo medidas simplificadoras para o licenciamento ambiental.

De forma inovadora, o Sebrae no Rio, em parceria com a ABNT, está apoiando as micro e pequenas empresas no gerenciamento e execução de seus inventários de emissões de gases de efeito estufa (GEE), de acordo com os requisitos da Norma ABNT NBR ISO 14064, do Programa Brasileiro GHG Protocol e as metodologias de quantificação do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas (IPCC).

Os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo foram os primeiros a legislar sobre o inventário de emissões de gases de efeito estufa (GEE).

Atualmente, os modelos de gestão à disposição das empresas são encontrados nas normas ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão do Meio Ambiente), OHSAS, ISO 16001 e ISO 26001 (Gestão da Responsabilidade Social).





A produção mais limpa deve estar no centro do pensamento estratégico de qualquer empresa.

A rotulagem ambiental (Ecolabeling) é outra forma voluntária de certificação e rotulagem de desempenho ambiental de produtos ou serviços que vem sendo praticada ao redor do mundo pelas empresas.

Em 1999, o Sebrae, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e o Centro Nacional de Tecnologias Limpas (CNTL) iniciaram o projeto para implantação da Rede Brasileira de Produção Mais Limpa e de Ecoeficiência, com base no programa criado pela Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (Unido) e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep), cujo objetivo é voltado para as atividades de prevenção de poluição no segmento empresarial.

O foco da Rede de Produção Mais Limpa e de Ecoeficiência é promover o desenvolvimento sustentável nas micro e pequenas empresas no país, difundindo o conceito de ecoeficiência e a metodologia de produção mais limpa como instrumento para aumentar a competitividade, a inovação e a responsabilidade ambiental e social do setor produtivo brasileiro.

A produção mais limpa, portanto, deve estar no centro do pensamento estratégico de qualquer empresa. De um lado, ela traz, comprovadamente, benefícios econômicos: evita perdas, quase sempre danosas ao meio ambiente, e reduz custos – o que, por sua vez, influencia a posição competitiva do negócio.

Outra metodologia do Sebrae é aplicação da ferramenta “5 Menos que são Mais”, que consiste na análise de possíveis desperdícios, avaliando-se processos, consumo de matérias-primas, insumos, água e energia e os resíduos gerados, apresentando soluções para minimizá-los.

Lançado em abril de 2011, o Centro Sebrae de Sustentabilidade, na cidade de Cuiabá-MT, estimula e apoia as práticas sustentáveis nas micro e pequenas empresas.

Para fomentar as iniciativas de sustentabilidade nas micro e pequenas empresas, o Sebrae lançou o Programa Sebraetec, que subsidia os custos de serviços tecnológicos prestados por empresas especializadas em tecnologia e inovação, as quais irão buscar soluções para otimizar os resultados da gestão, aperfeiçoar processos ou produtos do segmento empresarial de pequeno porte.

Muitas outras ações são desenvolvidas pelo Sebrae com foco na sustentabilidade das micro e pequenas: incubadoras de empresas, comércio justo, design, tecnologia da informação, alimentos seguros, metrologia e agricultura orgânica.

Foco no Futuro

A sustentabilidade empresarial deve se basear em três aspectos básicos: o ambiental, o econômico e o social.

A primeira variável diz respeito ao uso racional dos recursos naturais e maximização dos impactos ambientais positivos no ciclo de vida dos produtos, desde a extração da matéria-prima até a sua disposição final. Mais ainda, a empresa tem de preocupar-se também com os impactos ambientais positivos e negativos de sua atividade produtiva.

O aspecto econômico trata da sustentabilidade dos negócios das empresas, que devem buscar o lucro e a remuneração do capital.

Já o terceiro ponto leva em consideração as políticas de responsabilidade social.

Esse tripé é o que deve orientar os gestores das empresas, promovendo a interação com o meio ambiente, a fim de garantir o acesso das futuras gerações aos recursos naturais; com o mercado, para preservar a competitividade e continuidade da empresa; e com seus colaboradores, levando em conta a responsabilidade social.

Para promover a competitividade e a sustentabilidade dos pequenos negócios, o Sebrae entende que é necessário ampliar as seguintes ações:

- Articulação de parcerias estratégicas para o estabelecimento de políticas públicas que levem à construção de ambiente favorável para o

desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas, com foco especial nas compras públicas nas instâncias federal, estadual e municipal;

- Promoção e disseminação da cultura da tecnologia e da inovação ambiental no âmbito dos pequenos negócios;
- Capacitação de pequenos negócios, com foco na sustentabilidade;
- Fomento ao empreendedorismo inovador e sustentável;
- Alavancagem de recursos voltados para a aplicação em inovação, meio ambiente e tecnologia para os pequenos negócios;
- Apoio nos eventos de difusão de informações e tecnologias ambientais, pautados em temas de interesse das micro e pequenas empresas, contribuindo para o aprimoramento do ambiente externo das empresas;
- Adequar as micro e pequenas empresas às Normas Internacionais de Sustentabilidade, visando, sobretudo, a sua inserção nas cadeias produtivas globais e no encadeamento produtivo dos grandes empreendimentos nacionais.

A parceria da Universidade Corporativa Sebrae com a Alta Escola Empresa e Sociedade da Universidade Católica Del Sacro Cuore de Milão (Altis) deve ser aprofundada, especialmente no tema da sustentabilidade, pois a grande experiência de seus professores e colaboradores permitirá aproximarmos as universidades e faculdades brasileiras dessa temática tão estratégica para o futuro da humanidade.

A necessidade de expandir, no Brasil, a formação de recursos humanos no tema da sustentabilidade poderá ser uma grande contribuição do Sistema Sebrae para a sociedade brasileira e suas futuras gerações.

Nota

Agradecimento especial à colaboradora Dolores Lustosa do Sebrae no Rio de Janeiro, que muito contribuiu para a pesquisa de dados para a elaboração desse artigo.

Dolores me acompanha há quase três décadas nessa jornada de construção do Sebrae e se transformou, certamente, na maior especialista do tema sustentabilidade do Sistema Sebrae.

Sustentabilidade é investimento no futuro

Sebrae em Roraima adota reciclagem, reuso, utilização racional de bens e serviços e transfere esse conhecimento lucrativo para a comunidade

Luciana Surita*

Durante séculos, a humanidade adotou uma postura predatória em relação à natureza. Fomos responsáveis por extinguir espécies animais e vegetais; destruir florestas inteiras em prol do desenvolvimento de grandes núcleos urbanos.

Até outras comunidades humanas, que não dominam tão bem a tecnologia como uma grande parcela da população, são vítimas desse ato predatório.

O resultado dessa ação inconsequente, que visava apenas a lucratividade, começou a refletir na redução da qualidade de vida da população, nas alterações climáticas e no surgimento de fenômenos catastróficos, como o aquecimento global, excesso de lixo no planeta, extinção de espécies animais e vegetais e outros que impactam cidades e vidas humanas. Uma resposta do planeta à nossa falta de compreensão sobre a importância do equilíbrio ambiental.

A partir dessas reações da natureza, a humanidade percebeu a necessidade de recuperar os danos causados e reestabelecer o equilíbrio no planeta.

Esse talvez seja o único caminho para garantir as futuras gerações em um mundo que ofereça os recursos necessários ao seu bem estar e sobrevivência. Porém, anos de devastação não podem ser superados em poucas décadas.

*Diretora-Superintendente do Sebrae em Roraima



Adotar atitudes sustentáveis significa estabelecer um novo tipo de relacionamento com a natureza.

O homem está aprendendo a lidar com a natureza e a compreender a sua importância, inclusive para a manutenção das nossas atividades econômicas.

Essa nova postura ganhou o nome de sustentabilidade, e tem sido cada vez mais priorizada no mundo atual. Adotar atitudes sustentáveis significa estabelecer um novo tipo de relacionamento com a natureza. E isso é investir no nosso próprio futuro.

Nas empresas, a sustentabilidade se aliou à responsabilidade social. Temos inúmeros exemplos que devem ser copiados, mostrando que cuidar do nosso planeta é um ótimo negócio.

Em Roraima, o Sebrae assumiu essa responsabilidade e investe em iniciativas simples, que ajudam a reduzir o impacto das nossas atividades no meio ambiente.

Desde 2009, estabelecemos como meta a redução no consumo de água, energia e resíduos sólidos. Atitudes simples como desligar os computadores que não estão em uso, aproveitar melhor a luz natural, reaproveitar papel e até reciclar banners trouxeram resultados satisfatórios, que são copiados por nossos colaboradores em suas próprias residências.

Para exemplificar, conseguimos obter uma redução de 54% no consumo de água nos períodos de 2007 a 2011 apenas com pequenos ajustes, como a instalação de equipamentos que controlam a passagem do ar nos registros. Também reduzimos o consumo de resmas de papel e de energia.

Outra atitude sustentável é reaproveitar os resíduos sólidos que produzimos, e parte do nosso lixo gera renda para outras famílias.

Os banners, de fibra plástica, são cedidos para uma cooperativa de costureiras que produz bolsas e pastas utilizadas em nossos eventos.

O Sebrae também paga as costureiras e oferece mais uma alternativa de renda para essas famílias.

Como instituição que atua para fomentar o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, o Sebrae também estimula a sustentabilidade como um diferencial, oportunidade de negócio e ferramenta de auxílio à gestão.

Uma iniciativa de êxito nesta área é o trabalho desenvolvido por comunidades indígenas, no sul do estado, que cuidam da floresta, sua fonte de renda. Os índios Waiwai coletam a castanha-do-Brasil e revendem o produto *in natura*, gerando renda para toda a comunidade.

Eles foram capacitados para aprender sobre o manejo correto da atividade e sobre a administração do negócio. Também conseguiram estabelecer parcerias com empresas de outros estados, valorizando o preço do produto, com um resultado ainda melhor para toda a comunidade.

E na Feira do Empreendedor, incluímos a sustentabilidade como um dos eixos prioritários. Quem visitar o espaço vai conhecer as iniciativas do Centro de Sustentabilidade (CSS). Uma unidade referência que desenvolve pesquisas com foco em soluções sustentáveis.

Nosso objetivo é despertar nas pessoas o entendimento de que precisamos mudar hábitos e aprender a conviver em harmonia com o meio ambiente. Afinal, cuidar da natureza é investir em nosso próprio futuro.



Empreendedorismo se fortalece no Brasil

Cerca de 27 milhões de brasileiros estão envolvidos em micro e pequenos negócios, com índice de sobrevivência superior aos da Espanha, Itália e Holanda

Carlos Guilherme Zigelli*
Anacleto Ângelo Ortigara**
Sergio Fernandes Cardoso***

Historicamente, o estudo do empreendedorismo inicia-se no século XIX, quando o economista Jean Batiste Say, em 1803, referiu-se ao empreendedor como o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir no valor dos produtos a reorganização de todo o capital que utiliza.

Esse indivíduo é conhecido como aquele que se aventura e assume riscos, reúne o capital e o trabalho exigido para o negócio, supervisionando-o em seus mínimos detalhes.

Em 1890, o também economista Alfred Marshall acreditava que era possível capacitar pessoas para adquirir habilidades empreendedoras.

Para Schumpeter, essa ação é importante, assim como conhecer suas características, já que os empreendedores contribuem para o processo de desenvolvimento econômico, agindo em prol da satisfação das necessidades humanas, num processo de destruição criativa.

*Diretor-Superintendente do Sebrae em Santa Catarina

**Diretor-Técnico do Sebrae em Santa Catarina

***Diretor de Administração e Finanças do Sebrae em Santa Catarina

Os pontos de força do contexto brasileiro são a dinâmica do mercado interno, as infraestruturas físicas e as normas sociais e culturais.

A partir da leitura dos estudos de David McClelland e Filion (ORTIGARA, 2008), é possível listar as seguintes características comportamentais dos empreendedores: são pessoas com elevada propensão ao risco; com aptidão para a criação de novas atividades devido à sua orientação para resultados; têm elevada segurança pessoal por acreditarem em sua determinação e capacidade; são otimistas em relação aos seus negócios; têm elevada necessidade de autonomia e temem o controle externo; dão mais valor à liberdade e ao individualismo do que as demais pessoas; criam riqueza, têm uma visão provocante; são realizadores e também realistas, por considerar os recursos disponíveis em determinado período de tempo para atingir seus objetivos.

Desde que se iniciaram as pesquisas da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) no Brasil, em 1999, o número de empreendedores tem aumentado.

No caso específico do Brasil, dados da pesquisa GEM (2012) revelam uma melhoria no potencial do país para o empreendedorismo, com 27 milhões de brasileiros adultos envolvidos em atividades empresariais (com idades entre 18 e 64 anos) no ano de 2012.

Os dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre o desempenho nacional em comparação aos de outros países corroboram com a pesquisa citada anteriormente, pois o índice de sobrevivência dos pequenos negócios brasileiros abertos com menos de dois anos é de 72%, superior ao da Espanha (69%), Itália (68%) e Holanda (50%).

Isso se deve aos pontos de força do contexto brasileiro, que são a dinâmica do mercado interno, as infraestruturas físicas e as normas sociais e culturais (GEM, 2012).

Passada a primeira década deste século, percebe-se que a ação dos empreendedores está mudando conceitos, quebrando barreiras cultu-



Santa Catarina disponibiliza uma metodologia de acompanhamento da competitividade das empresas de micro e pequeno porte.

rais, econômicas e criando novas relações de trabalho, novos empregos e gerando riqueza para a sociedade.

Entraves

Todavia, ainda persistem alguns entraves que dificultam e atrasam o bom desempenho das organizações. Entre esses fatores, pode-se citar a demasiada burocracia, que se torna um limitador na abertura, na gestão e até no encerramento do negócio.

Outro fator que merece destaque é a elaboração prévia de um plano de negócios, que pode justificar a viabilidade do novo empreendimento, contemplando a análise das variáveis e seus impactos.

Entendendo-se que o Sebrae deve atuar no fortalecimento da atividade empreendedora, cuja consequência direta pode ser percebida na longevidade e evolução dos empreendimentos, é razoável prospectar soluções alinhadas com esse propósito.

Nesse diapasão, o estado de Santa Catarina disponibiliza uma metodologia de acompanhamento da competitividade das empresas de micro e pequeno porte, a qual será apresentada neste artigo.

No programa de capacitação de lideranças, realizado pela Universidade Corporativa Sebrae, Antoldi (2013) divide a ação empreendedora em duas fases: Empreendedorismo 1.0, relativo ao processo de dar à luz novas empresas, iniciá-las, formalizá-las; e o Empreendedorismo 2.0, relativo à condução da empresa, aprender e desenvolver competências necessárias para o seu crescimento.

A síntese das causas de sucesso/fracasso das micro e pequenas empresas, sob a percepção do empresário catarinense, resultante da pesquisa



realizada por Ortigara (2006) e reaplicada por Silva (2011), é apresentada na figura 1, com os fatores relativos a cada uma das duas fases do negócio (gênese e operação).

São fatores críticos para o sucesso de uma empresa iniciante o conhecimento que o empreendedor tem do produto/serviço, seu senso de organização e o uso de instrumentos de planejamento.

Figura 1:
Modelo de fatores de sucesso/fracasso das MPE



Fonte: Ortigara (2006)

Por outro lado, em uma empresa já em funcionamento, são fatores críticos: o conhecimento que o empresário tem do mercado, suas habilidades para lidar com situações novas e a capacidade de rápida adaptação dos produtos às necessidades dos clientes, pela ótica interna da empresa.

Já considerando as interferências externas, a criticidade se intensifica em relação à habilidade para realizar as compras de insumos e muitas vezes a capacidade de negociar o financiamento das compras (seja de insumos, máquinas ou outro investimento), habilidade para lidar com a concorrência e a possibilidade de redução do mercado alvo.

Todos os fatores críticos entendidos como mais relevantes estão destacado nos quadros hachurados da figura.



Santa Catarina disponibiliza uma metodologia de acompanhamento da competitividade das empresas de micro e pequeno porte.

Entendendo que a competitividade está relacionada à capacidade dos empresários em formular e implementar estratégias que permitam a longevidade de um negócio, buscou-se construir um conjunto de indicadores de desempenho para medir tais resultados, que possibilitem também verificar a efetividade da ação do Sebrae na promoção da competitividade dos pequenos negócios e no fomento ao empreendedorismo, fortalecendo a economia do estado, conforme sua missão.

No processo de aprendizagem e desenvolvimento empresarial, Antoldi nos leva a refletir sobre os mecanismos de aprendizagem que levam conhecimentos ao empreendedor, divididos entre o sistema produtivo, o modelo organizacional da empresa e o segmento de mercado.

Para o primeiro, a busca está na construção de uma vantagem competitiva; para o segundo, no desenvolvimento de competências distintas e para o terceiro, na identificação dos principais fatores de sucesso.

O uso de indicadores permite medir, diagnosticar, avaliar, monitorar e comunicar desempenho, quantificando a eficiência e a eficácia das ações gerenciais.

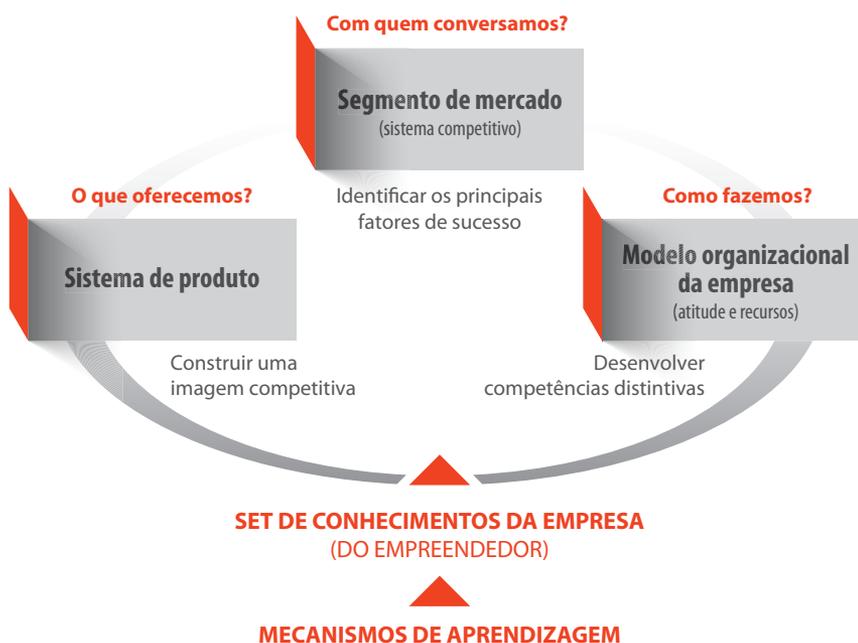
Para o desenvolvimento de uma metodologia de medição, o Sebrae em Santa Catarina foi buscar no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), propagado pela Fundação Nacional da Qualidade, e utilizado como base para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa que avalia os pequenos negócios que participam do Prêmio MPE Brasil, a inspiração para criar um instrumento que permite a elaboração do Índice de Competitividade das Micro e Pequenas Empresas (ICMPE).

Ao cruzarmos os dados da pesquisa sobre os fatores relevantes ao sucesso dos pequenos negócios e os fundamentos do MEG, pode-se observar que praticamente todos os itens são compatíveis (Quadro 1).



O Sebrae criou o Índice de Competitividade das MPE Catarinenses (ICMPE), denominado Sensor das MPE.

Figura 2:
Aprendizagem & desenvolvimento empresarial



Fonte: Antoldi (2013, p. 47)

No desenvolvimento do ICMPE, foi inserido mais um critério, denominado “desempenho do período”, relativo a informações sobre faturamento, investimentos, endividamento, inovação, rotatividade de funcionários e acesso a novos mercados.

O instrumento resultante foi utilizado com um grupo de 500 ME e PE, com representatividade estadual e proporcionalidade nos setores da indústria, comércio, serviços e agronegócios, em uma pesquisa longitudinal, que visa acompanhar o desempenho empresarial.

Quadro 1:
Crítérios da Excelência em Gestão x Fatores de sucesso das MPE

MEG	Modelo Ortigara
Estratégias e planos	Definição do foco do negócio; sentido de planejamento e de organização do negócio; concorrência.
Clientes	Capacidade de adequação de produtos e serviços conforme as necessidades do cliente; preço; financiamento de vendas.
Liderança	Capacidade de administrar o negócio; capacidade de tomar decisões rápidas; habilidades com situações novas.
Informações e conhecimento	Habilidade de lidar com informações; controle administrativo; experiência empresarial anterior; conhecimento do mercado/produto; oportunidade do negócio; habilidade para perceber oportunidades.
Clientes	Adequação de produtos e preços.
Processos Resultados	Conhecimento do produto; conhecimento da concorrência; adequação de produtos e preços.
Pessoas	Diversidade de interesse de sócios, participação da família, relacionamento entre sócios.
Sociedade	Não se aplica.

Denominado de Sensor das MPE, as pesquisas são realizadas semestralmente, sendo presenciais nas edições de 2011/1, 2011/2 e 2012/1 e via WEB, em ambiente desenvolvido exclusivamente para este fim, em 2012/2.

A aferição dos resultados da pesquisa tem permitido ao Sebrae em Santa Catarina o acompanhamento evolutivo dos resultados ao longo dos períodos, pelo comparativo em relação à média geral das demais empresas, à média do setor de atuação, ou ao valor máximo obtido pela empresa referência em cada setor de atividade econômica.

Ao longo da série de quatro medições, percebe-se uma melhora gradativa nos resultados relativos aos critérios Liderança, Sociedade, Processos, Clientes e Desempenho do período, enquanto que as maiores dificuldades das micro e pequenas empresas catarinenses concentram-se nos critérios: Controle de Resultados, Estratégia e Planos, Pessoas e Informação e Conhecimento.

Carências

Os indicadores com maior carência são aqueles relacionados à satisfação e à reclamação dos clientes, capacitações, acidentes de trabalho, produtividade e margem de lucro. E também carentes, mas em menor proporção: definição de missão, visão, indicadores, metas e plano de ação para o negócio; definição de informações necessárias ao planejamento, execução e análise das atividades para tomada de decisão; comprometimento com a comunidade por meio de ações e projetos sociais; compartilhamento do conhecimento; padrões para seleção de empregados; e cuidados relacionados à saúde e à segurança do trabalhador.

Com relação ao desempenho dos pequenos negócios em relação à inovação e a investimentos, a pesquisa Sensor nos leva a inferir que esforços positivos têm sido realizados, com capacitações em novas tecnologias ou a introdução de novos processos, novos métodos de trabalhos ou novos segmentos de produtos ou serviços.

Como resposta à pergunta que originou essa metodologia, os resultados das pesquisas possibilitam uma comparação do desempenho dos pequenos negócios atendidos e não atendidos pelo Sebrae em Santa Catarina no período anterior à coleta de dados, concluindo-se que os resultados justificam a ação.

Na comparação dos grupos, a pesquisa de 2011/2 apresentou uma diferença de 5,76 pontos para mais, valorizando a importância da ação da entidade para o fortalecimento dos negócios do seu público alvo.

Em 2012/2, essa diferença aumentou para 10,59 pontos, percebendo-se a contribuição no que tange à formação de líderes melhores, empresas mais fortes e, em consequência, o fortalecimento do desenvolvimento da economia local.

Desempenho

Para cumprir sua missão, o Sistema Sebrae tem realizado um conjunto de ações que visa melhorar a competitividade dos pequenos negócios.

Segundo os preceitos da gestão orientada para resultados, o Sebrae em Santa Catarina buscou medir o desempenho das empresas que compõem seu público-alvo criando o Índice de Competitividade das MPE catarinenses (ICMPE), denominado Sensor das MPE. Nos indicadores com maior carência estão aqueles relativos aos fatores que contribuem para o sucesso/fracasso de uma empresa, relativos ao mercado e ao planejamento do negócio.

Entendemos que avançamos em um dos tantos questionamentos que ficaram do debate sobre inovação e competitividade, sustentabilidade, desenvolvimento territorial, encadeamento produtivo e empreendedorismo abordados no Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae. Ressalte-se a congruência dos temas abordados com o direcionamento estratégico para 2022.

Ainda são muitas as perguntas a responder, e não se pretende aqui dar respostas, mas incitar novas ideias sobre como melhorar a participação dessa Instituição nos resultados das empresas.

Bibliografia

ANTOLDI, Fabio. *Promover o empreendedorismo para sustentar o desenvolvimento*. Notas de aula da capacitação de dirigentes, Milão, 17 de julho de 2013.

GEM, *Global Entrepreneurship Monitor*. Coordenação Simara Maria de Souza Silveira Greco [et al.]. IBQP. Curitiba, 2012.

ORTIGARA, Anacleto Angelo. *A cabeça do empreendedor*. Ed. Insular. Florianópolis, 2008.

ORTIGARA, Anacleto Angelo. *Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina*. Tese de doutorado do Programa de pós-graduação em engenharia de produção - UFSC. Florianópolis, 2006.

SEBRAE/SC. *SENSOR das MPE catarinenses: índice para medir a competitividades e resultados semestrais*. Florianópolis, 2013.

SILVA, Jackson Andre. *Fatores de sucesso/fracasso das micro e pequenas empresas de Santa Catarina*. Mestrado profissional em administração – UDESC. Florianópolis, 2012.



Sustentabilidade é oportunidade econômica

Políticas públicas e demandas sociais exigem maior compromisso das empresas com a produção responsável, que já é importante fator competitivo

Adriana Lira de Campos*
Marcelo Farias Barreto**

(...) Cada forma de produção cria suas próprias relações de direito, formas de governos, etc. A grosseria e a incompreensão consistem em não relacionar, senão fortuitamente, uns aos outros, em não enlaçar, senão como mera reflexão, elementos que se acham unidos organicamente (...)

MARX, Introdução à crítica da economia política

A política da sustentabilidade na produção é mais um elemento importantíssimo dentro da história das formas de organização da produção.

Alguns autores a dividem em três fases: 1ª Revolução Industrial (na Inglaterra, com introdução da máquina a vapor); 2ª Revolução Industrial (nos Estados Unidos, com a introdução na produção do sistema de organização taylorista/fordista) e a 3ª Revolução Industrial (no Japão, com a introdução do TQC nos processos produtivos).

É importante destacar que essa divisão não é consenso na Academia.

*Diretora de Administração e Finanças do Sebrae em Pernambuco

**Diretor de Administração e Finanças do Sebrae em Sergipe

O objetivo aqui não é aprofundar o debate acadêmico anterior, mas de situar o tema da sustentabilidade dentro de um contexto histórico.

E já utilizando do instrumental de análise da corrente acadêmica que trabalha com as três fases da organização produtiva, destacamos a tradicional equação da formação de preços de oligopólio ($\text{Custo} + \text{Lucro} = \text{Preço}$), que expressa a lógica da produção fordista, que já perdeu a competição para a “nova” fórmula ($\text{Preço} = \text{Custos} + \text{Lucro}$), onde o mercado estabelece o preço, ou seja, a sociedade passa a interferir diretamente na produção das empresas.

As empresas, a partir dessa mudança de comportamento da sociedade, com intervenção direta na produção, e com a introdução das questões ambientais e da responsabilidade social (fim da guerra fria), passaram a ser cobradas a adotar políticas que contemplassem o respeito ao homem e ao meio ambiente.

No cenário atual no Brasil, a temática da sustentabilidade ainda é incipiente nas empresas e, na sociedade, o debate gira em torno da “falsa” dicotomia entre produção e meio ambiente.

Nos países desenvolvidos, principalmente na comunidade europeia, a questão da sustentabilidade permeia o ambiente produtivo, enquanto a sociedade já desenvolveu mecanismo de avaliação e controle por meio do *Corporate Social Responsibility (CSR)*, certificado de implantação da política de sustentabilidade nas empresas, que é baseado em três pilares:

1. Compromisso ambiental;
2. Compromisso social;
3. Normas que regulam as relações entre capital e trabalho.

A avaliação da prática e do compromisso com a sustentabilidade nas organizações é verificada por meio dos valores previstos na *Pratiche Indagate*: recursos humanos, governança, participação no processo, relação com a comunidade, avaliação contábil (balanço sustentável), aquisição de insumos, certificados, atividades de operação, logística e marketing de vendas.

A responsabilidade em balancear esse tripé da sustentabilidade é coletiva, está no governo, nas empresas e na sociedade como um todo.



***Com a alteração de processos e a implantação
do conceito de qualidade total, as empresas
perceberam os ganhos de produtividade
e a redução de custos financeiros.***

Segundo o Compêndio para a Sustentabilidade¹ (2007), essa realidade assegura que as empresas não devem ser apenas rentáveis, competitivas e eficientes na geração de riquezas, é necessário que atendam também às expectativas sociais que são atribuídas a elas.

As discussões no universo acadêmico sobre economia e meio ambiente apresentam duas correntes. A primeira, da economia e do meio ambiente (o *mainstream* neoclássico) não considera os recursos naturais no longo prazo, tendo na sua função de produção a representação apenas do capital e do trabalho onde $Y = f(K, L)^2$.

Após algum tempo, os recursos naturais passaram a figurar a função de produção, mas sendo possível substituí-los por capital ou trabalho, visto o progresso científico e tecnológico, garantindo o crescimento econômico a longo prazo.

A segunda corrente, a economia ecológica, considera os recursos naturais na função de produção onde $Y = f(K, L, R)^3$. No longo prazo, a sustentabilidade do sistema econômico não ocorre sem a existência da estabilização do consumo devido aos limites dos recursos disponíveis no meio ambiente (ROMEIRO apud MAY et al., 2003).

Segundo VINHA (2003), a partir da corrente da economia “verde”, mudanças ocorreram e os recursos naturais deixaram de ser percebidos como uma

1 Publicação sobre Ferramentas de Gestão de Responsabilidade Socioambiental – Uma contribuição para o desenvolvimento sustentável.

2 Y = Produção, K = Capital, L = Trabalho.

3 R = Recursos naturais



54% dos empresários não associam ações sustentáveis como oportunidade, mesmo já realizando algumas delas.

externalidade negativa, e muitos acadêmicos passaram a analisar a sustentabilidade como um diferencial competitivo nas organizações.

Dessa maneira, não havia mais espaço para considerar o modelo no qual a poluição era sinal de crescimento (instalação de fábricas e geração de empregos). Isso passou a ser um entrave para as empresas que necessitavam ampliar seus custos financeiros para mitigar os impactos ambientais causados por suas atividades.

Esse passivo foi aos poucos compreendido como menor do que os custos financeiros ou perdas de fatias de mercado pela percepção negativa da imagem junto aos *stakeholders* e opinião pública sobre a empresa (VINHA, 2003).

Nessa perspectiva, as empresas começaram a alterar os seus processos e a implantar o conceito de qualidade total nas organizações. Com essas mudanças, perceberam os ganhos de produtividade e a redução de custos financeiros.

Essas alterações e a implantação de ações sustentáveis foram pioneiras nas grandes corporações, motivadas pelas cobranças sociais e pelas intervenções políticas, cujos impactos de suas ações eram mais perceptíveis em detrimento das pequenas empresas (VINHA, 2003).

Hoje, o conceito de governança corporativa, sob os aspectos éticos e de transparência na execução das atividades da organização, permite avaliar as ações da empresa pelas partes interessadas (Compêndio para a Sustentabilidade, 2007). Soma-se, ainda, a criação de índices de sustentabilidade nas bolsas de valores, inclusive do Brasil, os quais mensuram as ações do tripé da sustentabilidade e a visão de longo prazo de uma empresa comparativamente a outras (www.bmfbovespa.com.br).

Coral (2002) afirma que o desafio para obter o equilíbrio do tripé da sustentabilidade necessita de intervenções em todos os níveis da economia. No nível macroeconômico, são elaboradas as diretrizes para as políticas internacionais e nacionais a fim de estabelecer parcerias e priorizar ações.

A partir das discussões, conferências e protocolos assinados por diversos países, de forma voluntária ou legalmente estabelecidos, são crescentes o acompanhamento e cobranças dos órgãos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) sobre as empresas sobre o cumprimento de princípios e diretrizes de responsabilidade social a serem seguidos (Compendio para a Sustentabilidade, 2007).

No nível médio, o governo atuaria com a implantação de programas e políticas regionais e locais para regular setores produtivos e o planejamento para o crescimento. No nível micro, as empresas seriam responsáveis pelo desenvolvimento de tecnologias para atenuar seus impactos ambientais e sociais na execução de suas atividades (CORAL, 2002).

A mesma autora defende que as interações entre os níveis médio e micro permitem verificar os problemas e a proposição de soluções por meio de programas e o estabelecimento de políticas para introduzir os conceitos de sustentabilidade nas organizações.

No nível microeconômico, a responsabilidade social das empresas envolve temas como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, que perpassam pelos níveis macro e médio.

No Brasil, os aspectos legais constituídos e que tendem a avançar, como a Política de Resíduos Sólidos, Política Nacional de Mudanças Climáticas e a função social das compras públicas governamentais, ampliam cada vez mais as exigências às empresas. Atrelado a isso, as grandes organizações que assumem o compromisso com as questões sustentáveis cobram a mesma postura em sua cadeia de suprimentos (Sebrae, 2013).

Nesse cenário, esses aspectos denominados imperativos da sustentabilidade, impulsionam as micro e pequenas empresas a trabalharem o conceito de sustentabilidade para o alcance de oportunidades de negócios e de competitividade.

São chances de ganhos com a promoção da ecoeficiência, inovação e reconhecimento de novos nichos de mercado, como também de redução de custos financeiros, aumento de produtividade, fortalecimento da imagem e contribuição para um desenvolvimento econômico crescente.

Além desse ambiente favorável, a pesquisa GEM (2012) aponta o aumento da escolaridade, notadamente na região Nordeste, dos empreendedores iniciais, dado que tem relação direta com o aumento nos conhecimentos sobre sustentabilidade.

Ainda assim, segundo pesquisa Sebrae (2012), 54% dos empresários não associam ações sustentáveis como oportunidade, mesmo já realizando algumas delas, as quais reduzem seus custos financeiros (eficiência energética, redução do consumo da água, redução de papel) e fortemente atrelam a sustentabilidade às questões ambientais.

Visto isso, sem considerar o ganho de credibilidade apenas discursivo sob os aspectos da sustentabilidade, as instituições governamentais, juntamente com os seus parceiros, têm importante papel no fomento e disseminação dos conceitos de sustentabilidade nos aspectos de gestão e práticas organizacionais. Principalmente para as MPE, que representam 99% das empresas formais no Brasil e muito contribuem para a formação de uma sociedade mais justa e sustentável, de acordo com a definição do Relatório de Brundtland intitulado *Nosso Futuro Comum*: “O desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades”.

O relatório afirma ainda que “na sua essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento estratégico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas”.

Bibliografia

A ONU e o meio ambiente. Disponível em: < <http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-o-meio-ambiente/>.

CORAL, E. *Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil, Relatório Executivo 2012.

Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE.

O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>>.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO - RAUSP. *Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações.* São Paulo, vol. 43, núm. 4, outubro-diciembre, 2008, p. 289-300.

Relatório de Brundtland. Disponível em: <<http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm>>.

ROMEIRO, A.R. *Economia ou economia política da sustentabilidade*; In: MAY, P.H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. (Org.). ***Economia do Meio ambiente: teoria e prática***. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Tendências de Sustentabilidade para os Pequenos Negócios. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br/sis>.

VINHA, V. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da eco-eficiência à responsabilidade social corporativa; In: MAY, P.H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. (Org.). *Economia do Meio ambiente: teoria e prática*. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.





CONSIDERAÇÕES
FINAIS



Parceria para superar os desafios globais

Programa atualizou as lideranças em temas como empreendedorismo, inovação, rede, competitividade, desenvolvimento e sustentabilidade

Fabio Antoldi*

José Claudio dos Santos**

Empreendedorismo, inovação, rede, competitividade, desenvolvimento e sustentabilidade são palavras recorrentes neste livro, que estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento econômico em geral numa visão “macro” do seu significado e também com a realidade empresarial numa concepção mais “micro”. Essas duas abordagens possuem relevância crucial para o futuro de um território e de uma comunidade, bem como estão relacionadas com a missão do Sebrae.

Considerando a relevância para os pequenos negócios e, conseqüentemente, para o Sebrae, esses temas ganharam destaque no Programa Internacional de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae - um programa customizado ao negócio da instituição, com resultados significativos, que vão além do desenvolvimento das lideranças, proporcionando um ambiente de alta performance na organização. Destacamos, abaixo, algumas definições relacionadas a esses temas estratégicos:

1. Empreendedorismo: o ato empreendedor é fundamental no desenvolvimento da economia, além de possibilitar um futuro de crescimento e bem estar coletivo. Para tornar-se uma verdadeira energia de mudança,

*Professor associado de Empreendedorismo e Management das MPE, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; diretor da divisão MPE e Distritos Produtivos da Altis

**Diretor de Administração e Finanças do Sebrae Nacional

deve ser estimulado, promovido, auxiliado e acompanhado por políticas adequadas. O empreendedorismo acompanha também (com caráter e exigências diversos) a evolução e o crescimento das empresas consolidadas, e precisa ser renovado e reforçado nos pequenos negócios;

2. Inovação: as inovações de produtos e processos são, em geral, o lado mais visível do empreendedorismo. Inovar requer competências complexas e essenciais para todo tipo de empresas. O caminho para promover a inovação é ajudar o empreendedor a participar de redes de conhecimento, que o conectam a outras empresas, pequenas e grandes, a centros de pesquisa, a universidades e a outros parceiros que gerem saber;

3. Rede: a utilidade do conceito de rede para os pequenos negócios engloba tanto o tema da inovação quanto as muitas dimensões da experiência empreendedora. Viver num mundo cada vez mais interconectado requer que o empreendedor conceba a sua empresa como parte de um sistema. Para ser competitivo, além de possuir um capital monetário e recursos tangíveis e intangíveis, torna-se essencial poder contar com um forte capital social (proveniente do pertencimento a uma comunidade). Ao se relacionar de maneira sistêmica com outros atores locais, as pequenas empresas podem assumir um papel de protagonistas nos mercados, sempre mais internacionalizados e complexos;

4. Competitividade: na economia global existe espaço para que as pequenas e médias empresas sejam protagonistas, tanto em mercados locais como nos internacionais. Para alcançar este patamar, as empresas precisam construir uma vantagem competitiva sustentada pela pesquisa, pela qualidade, por um investimento constante em redes de inovação e pela disponibilidade em atuar com mercados abertos, que podem estar distantes. Os pequenos negócios realmente competitivos em nível internacional possuem, muitas vezes, um modelo de desenvolvimento territorial muito mais estável, endógeno e enraizado fortemente na comunidade local;

5. Desenvolvimento: o desenvolvimento de um povo, de uma comunidade, de um território ou de uma nação extrapola o conceito de desenvolvimento econômico. O desenvolvimento integral requer também justiça, participação, respeito pela pessoa humana, integração da diversidade. O empreendedorismo promovido pelos pequenos negócios pode consti-



O encontro de ideias e experiências dos líderes sobre os desafios globais apresentados extrapolou o aprendizado individual.

tuir potente motor de desenvolvimento integral, pois permite a geração de renda e é capaz de gerar inclusão social, de promover ocupação em nível local e de produzir e transferir conhecimento por meio do espírito inovador que distingue o empreendedor;

6. Sustentabilidade: para sustentar uma iniciativa empreendedora, é preciso ter consciência que estamos na era dos limites e que criar uma empresa preservando o ambiente e respeitando os direitos de pessoas e comunidades é condição essencial para o futuro das novas gerações. Muitos empreendedores possuem tal consciência e precisam de ajuda para traduzi-la em ações concretas para a estratégia e a gestão da empresa. Outras pessoas, ao contrário, ainda precisam desenvolver essa nova cultura da criação de valor compartilhado e, desse modo, ter a possibilidade de assimilar os benefícios, inclusive econômicos, de uma atuação sustentável.

Esse panorama reflete a realidade do Brasil e da Europa e envolve desafios verdadeiramente globais, constituindo a missão de instituições voltadas para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

O Sebrae, enquanto uma destas instituições, precisa proporcionar às suas lideranças a atualização em cada um dos temas indicados, além de promover a conscientização sobre o papel de cada um para superar os desafios e transformar tais temas em diferenciais na atuação dos pequenos negócios.

O trabalho desenvolvido com as lideranças do Sistema Sebrae no Brasil e em Milão cumpriu esse papel e permitiu reforçar a consciência de que o mundo dos pequenos negócios apresenta fortes analogias em ambientes completamente diferentes como a Itália e o Brasil.

No debate entre docentes italianos e participantes, foi surpreendente descobrir como muitos problemas e obstáculos ao empreendedorismo são similares em ambos os países.



O encontro de ideias e experiências dos líderes sobre os desafios globais apresentados extrapolou o aprendizado individual. Potencializou a rede de contatos do Sistema Sebrae dada a aproximação desses profissionais com os especialistas italianos. E criou uma dinâmica de construção, discussão e disseminação de boas práticas.

Esse programa de desenvolvimento de lideranças deve extrapolar os benefícios alcançados pelos participantes, sendo compartilhado com o maior número possível de pessoas.

Essa publicação, que apresenta o conhecimento produzido durante todo o processo, torna-se, a partir de hoje, um patrimônio comum a todos do Sistema Sebrae. Objetiva, assim, deixar registrada a contribuição de todos no processo de disseminação do conhecimento.

Conclui que, para o Sebrae e a Altis, investir na formação de lideranças significa investir na capacidade de sustentar, com eficácia, o desenvolvimento da população empreendedora brasileira e, desse modo, investir no futuro do país.







REGISTROS
FOTOGRAFICOS



A turma



Equipe de Coordenação do Programa



Recepção dos participantes



Trabalhos em grupo



Trabalhos em grupo



Plenária



Plenária



Apresentação dos trabalhos em grupo



Apresentação dos trabalhos em grupo



Plenária



A turma



Abertura do Programa



Aula expositiva



Aula expositiva



Professor especialista



Professor especialista



Aula expositiva



Equipe de coordenação do Programa



Professor especialista



Trabalhos em grupo



Professores especialistas





Apresentação dos trabalhos em grupo



Visita técnica a Lugano



Visita técnica



Encerramento



Plenária



Diplomação



A turma



Abertura do Programa



Abertura do Programa



Aula expositiva



Aula expositiva



Aula expositiva



Trabalhos em grupo



Trabalhos em grupo



Trabalhos em grupo



Visita técnica



Visita técnica



Plenária



Plenária



Encerramento

Participação de lideranças de todo o país

Um total de 93 dirigentes do Sistema Sebrae marcou presença em Milão, distribuídos em três turmas realizadas em 2013.

1ª turma: 17 a 22/03/2013			
NA	José Claudio dos Santos	MT	Eliane Ribeiro Chaves
AC	João Batista Fecury Bezerra	PB	Luiz Alberto Gonçalves de Amorim
AL	José Roberval Cabral da Silva Gomes	PE	Roberto Castelo Branco Coelho de Souza
BA	Edival Passos de Souza	PR	Vitor Roberto Tioqueta
	Luiz Henrique Mendonça Barreto	RJ	Cezar Rogelio Vasquez
	Reinaldo Dantas Sampaio	RN	João Hélio Costa da Cunha Cavalcanti Júnior
CE	Airton Gonçalves Junior	RO	Osvino Juraszek
DF	Rodrigo de Oliveira Sá	RR	Maria Cristina de Andrade Souza
GO	Manoel Xavier Ferreira Filho	RS	Marcelo de Oliveira Ribas
MA	Mauro Borralho de Andrade	SC	Sérgio Fernandes Cardoso
MG	Fábio Veras de Souza	SP	Ivan Hussni
MS	Claudio George Mendonça	TO	Jarbas Luis Meurer

2ª turma: 05 a 10/05/2013			
NA	Carlos Alberto dos Santos	PA	Suleima Frahia Pegado
	Elizabeth Soares de Holanda		Maria Domingas Ribeiro Paulino
AC	Luiz Carlos Simão Paiva	PE	Adriana Lira de Campos
AL	Marcos Antônio da Rocha Vieira	PI	Ulysses Gonçalves Nunes de Moraes
AM	Nelson Luiz Gomes Vieira da Rocha	PR	Allan Marcelo de Campos Costa
	João Carlos Calage Alvarenga	RJ	Evandro Peçanha Alves
AP	Waldeir Garcia Ribeiro	RN	José Ferreira de Melo Neto
	Alfeu Adelino Dantas Junior	RO	Hiram Rodrigues Leal
BA	Lauro Alberto Chaves Ramos	RR	Luciana Surita da Motta Macedo
CE	Alci Porto Gurgel Júnior	RS	Marco Antônio Kappel Ribeiro
DF	Maria Eulália Franco		Carlos Alberto Schutz
GO	Wanderson Portugal Lemos	SC	Carlos Guilherme Zigelli
MA	José de Ribamar Silva Morais	SE	Lauro Aurelio Vieira Sampaio Vasconcelos
MG	Luiz Márcio Haddad Pereira Santos		Marcelo Farias Barreto
MS	Maristela de Oliveira França	TO	Márcia Rodrigues de Paula
MT	Leide Garcia Novaes Katayama		

3ª turma: 14 a 19/07/2013

	Roberto Simões		Vilson João Schuber
	Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho	PA	Augusto Jorge Joy Neves Colares
	Ronaldo Donizeti Pozza	PB	Ricardo Jorge Castro Madruga
NA	Evandro Nascimento	PE	Aloísio Afonso de Sá Ferraz
	Pio Cortizo Vidal Filho	PI	Delano Rodrigues Rocha
	Maria de Lourdes e Silva		Mário José Lacerda de Melo
	Vinícius Nobre Lages	PR	Julio Cezar Agostini
AL	Ronaldo de Moraes e Silva	RJ	Armando Augusto Clemente
AM	Aécio Flávio Ferreira da Silva	RN	Lázaro Mangabeira de Góis Dantas
	Maurício Aucar Seffair	RO	Rita de Cássia de Assis Costa
AP	Ana Dalva de Andrade Ferreira	RR	Alberto de Almeida Costa
CE	Carlos Antônio de Moraes Cruz		Antonio Airtton Oliveira Dias
DF	Antônio Valdir Oliveira Filho	RS	Leo José Borges Hainzenreder
GO	Luciana Jaime Albernaz	SC	Anacleto Angelo Ortigara
MA	Simone Lucília Andrade Macieira	SE	Emanoel Silveira Sobral
MG	Afonso Maria Rocha		José Marcos de Andrade
MS	Tito Manuel Sarabando Bola Estanqueiro	SP	Pedro Rubez Jehá
	Luiz Claudio Sabedotti Fornari		Tirso Salles Meirelles
MT	Mariam Fujica Adachi Oliveira	TO	Maria Emília Mendonça Pedroza Jaber



