

DEL

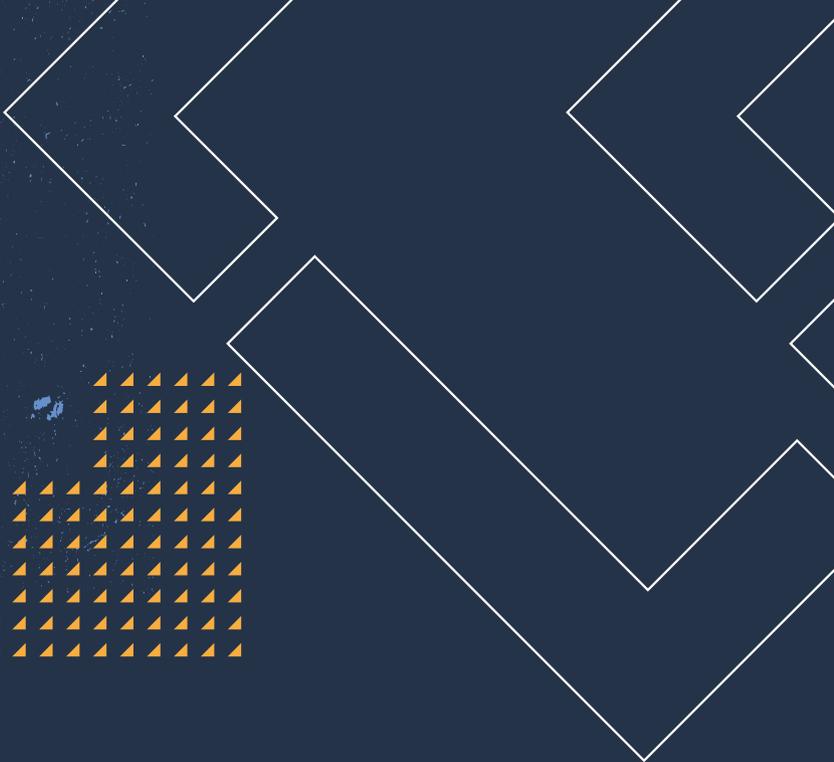


APRE SEN TA ÇÃO

Em seu trabalho cotidiano, gerentes e técnicos do Sebrae procuram identificar permanentemente, nos espaços onde atuam, o grau de desenvolvimento das cinco dimensões aqui apresentadas: capital empreendedor, tecido empresarial, governança para o desenvolvimento, organização produtiva e inserção competitiva. E ajudam a estabelecer conexões entre poder público, mercado e sociedade. Entendem que a conexão entre essas forças poderá gerar um processo de mudanças deliberadas para a criação de um ambiente econômico, social e ambiental capaz de alavancar as vocações locais e promover o desenvolvimento.

Tendo como foco os pequenos negócios, o Sebrae se propõe a articular iniciativas que melhorarão o ambiente de negócios e contribuirão para o desenvolvimento econômico daquele território.

Os casos apresentados nesta publicação, com depoimentos de empresários de pequenos negócios, empreendedores e lideranças, destacam, por meio de suas histórias, as dimensões trabalhadas em cada realidade. Os exemplos retratam, em especial, os resultados alcançados com o apoio do Sebrae para se criar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos pequenos negócios.



DEL

LLLLL

LLL

DEL - DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

Desenvolvimento se faz com pessoas, ideias inovadoras, educação de qualidade, bons projetos, parcerias, articulação das políticas públicas, estímulo à cultura empreendedora, participação social, planejamento e gestão, visão estratégica, políticas e recursos para investimento.

Nessa perspectiva, o Sebrae definiu uma estratégia para articular todos os componentes necessários a um desenvolvimento sustentável dos territórios – um município ou região – denominado DEL - Desenvolvimento Econômico Local.

Ele consiste em tornar dinâmicas as vantagens comparativas e competitivas de uma localidade para favorecer o crescimento econômico e, ao mesmo tempo, elevar o capital empreendedor, fortalecer o tecido empresarial e solidificar a governança para o desenvolvimento. Para tanto, considera necessário desenvolver as seguintes dimensões:





CAPITAL EMPREENDEDOR

Mais e melhores
empresas,
empreendedores
e liderança.



TECIDO EMPRESARIAL

Mais e melhores
entidades, redes
e conexões.



GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

Uma visão de consenso,
um plano e uma
institucionalidade.



ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

Melhores estratégias
para gerar renda
e riqueza.

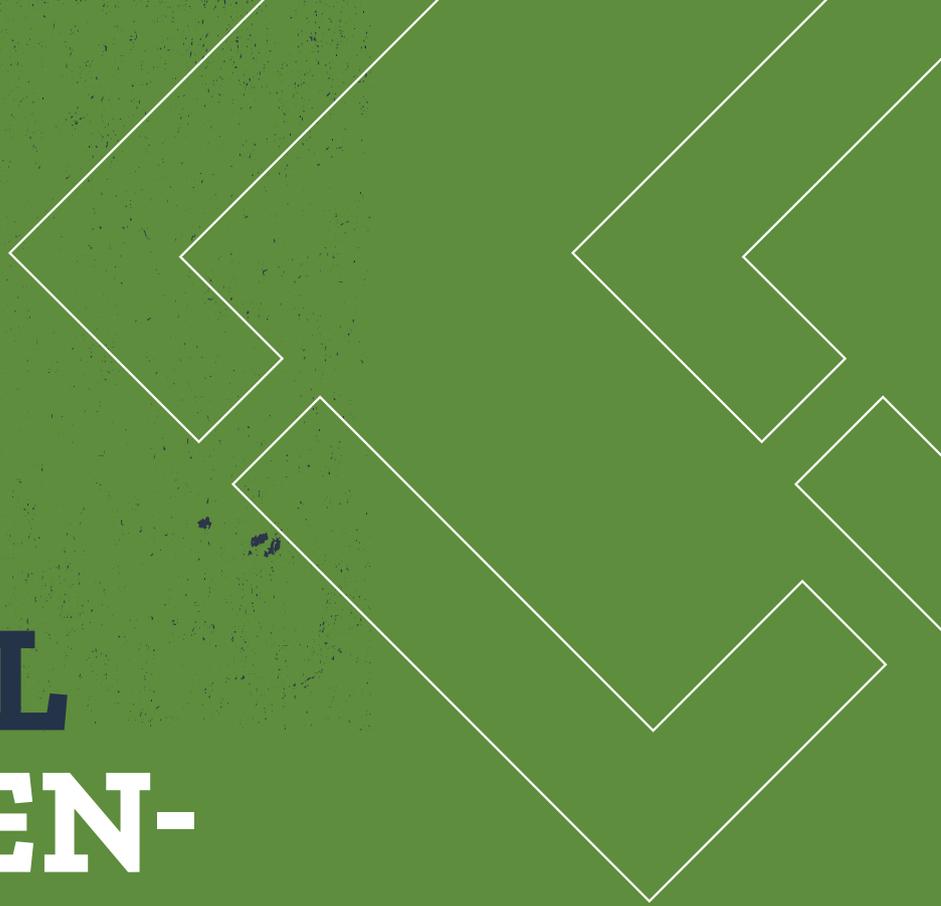
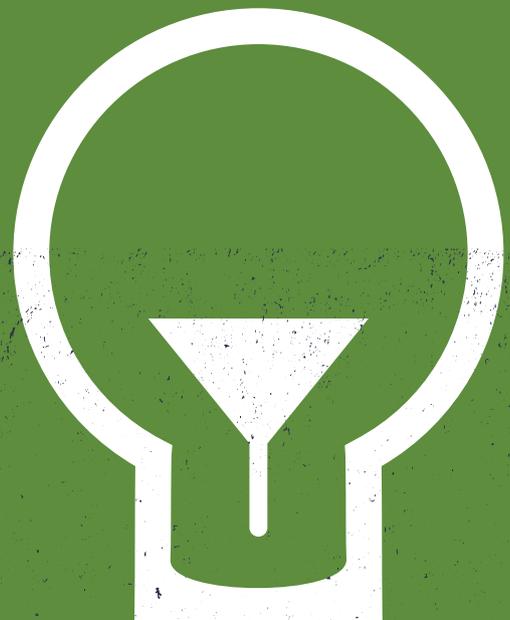


INSERÇÃO COMPETITIVA

Melhor forma
de se integrar
ao mundo.

CAPITAL EMPREEN- DEDOR

L L L L L





É a primeira condição para o desenvolvimento econômico local e se relaciona, principalmente, com o nível de gestão da empresa e da capacidade de empreender das pessoas. O foco está em desenvolver pessoas e empresas.

Os casos a seguir diferem bastante não só pelas especificidades dos setores abordados, mas, também, pelo escopo do projeto. No primeiro, falamos de música, ou melhor, de músicos que atuam individualmente ou em bandas em nichos de mercados, de forma independente e autoral. Eles representam um universo de personagens quase invisíveis, que se transformaram em empreendedores e impulsionaram suas carreiras ao incorporarem características empreendedoras.

O segundo também trata de uma pessoa e seu trabalho para criar capacidade empreendedora nas mulheres cafeicultoras do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Esforço que se irradiou, chegou a outras agricultoras familiares e tem contribuído para fortalecer a autonomia das mulheres e o tecido empresarial da região.

MUITO ALÉM DO TALENTO MUSICAL

Minas Gerais tem tradição da boa música. Cantores e compositores mineiros ficaram conhecidos em todo o país, como o Clube da Esquina e Milton Nascimento, um dos mais famosos.



O que poucos sabem é do grande número de compositores, de bandas e de intérpretes de carreira solo atuando em Belo Horizonte e no interior do Estado. Eles mostram que a indústria da música não se restringe ao grande mercado, aos que fazem sucesso nacionalmente. Há milhares de artistas em nichos de mercados, de forma independente e autoral.

Alguns já vivem da música, mas a maioria ainda precisa ter outras atividades e acaba por não desenvolver seus talentos. Grande também é o número daqueles que desistem, provavelmente por não conhecerem noções básicas de gestão de carreiras e não considerá-las como negócios que precisam ser planejados e administrados.

Com base em sua experiência de apoio às micro e pequenas empresas e aos pequenos empreendedores, o Sebrae identificou a oportunidade para desenvolver com seus programas o capital empreendedor desse segmento. Apostou que, capacitando artistas, produtores e gestores do setor musical, poderia torná-los aptos a enfrentar as adversidades do universo da música, a encontrar soluções para crescer e desenvolver a carreira com sustentabilidade.



Nasceu, assim, o Programa de Soluções Estratégicas para o Segmento da Música, para apoiar o desenvolvimento das habilidades em gestão dos negócios, com a elaboração de um plano de negócios para cada participante. Destina-se a músicos, bandas ou grupos musicais de Belo Horizonte e Região Metropolitana, acompanhados de seus produtores. Anualmente são selecionadas de 10 a 15 carreiras, sendo dois representantes de cada uma - artista e produtor ou gestor.





Léo Guto e Livia Itaborahy - Foto: Maita Cabral

Leo Guto e Livia Itaborahy participaram da turma de 2017 com perfis bem diferentes, descobriram e têm explorado complementaridades de suas carreiras. Léo tem cantado músicas compostas por Livia e vai defender uma delas, "Canção em Mi Maior" no Prêmio da Música de Minas Gerais. Foi selecionado e está na semifinal. Ambos têm se apresentado juntos também, inclusive em uma casa noturna montada por outro participante do Programa da Música para divulgar o trabalho dos músicos autorais e independentes.

Leo Guto trabalha com música há cinco anos. Decidiu fazer o *Programa de Soluções Estratégicas para o Segmento da Música* porque, segundo ele, queria potencializar a carreira. Ao longo da capacitação, identificou na turma possíveis parceiros, mudou o estilo de música preocupando-se em fazer composições mais fáceis de serem consumidas. Nesse segmento, que define

como música pop, pretende se firmar e alavancar novos projetos.

No curso aprendeu a planejar, a pensar no longo prazo, a cumprir etapas, a fazer um plano de negócio – obrigatório no currículo do programa – e já escolhe o local para se apresentar, buscando aqueles que lhe deem mais visibilidade. Percebe que agora "tenho projeção maior e ampliei meus espaços. Tornei-me empreendedor". Continua a tocar em bares e restaurantes, mas se inscreve em festivais e descobriu um novo nicho tocando em escolas de ensino médio, criando um público para suas músicas e shows. Tem buscado oportunidades para se apresentar fora de Minas e a primeira investida foi em Santa Catarina, escolha feita a partir de levantamentos, cuja importância "aprendi com o Sebrae", diz.

Livia tem outro perfil. Foi considerada a mais madura da turma, pelo tempo de carreira e formação sólida, com licenciatura em música e experiência

como professora de canto. Participou do *The Voice Brasil* e avançou algumas etapas, sendo elogiada por sua voz. Depois do *The Voice* decidiu procurar o Sebrae para se orientar. Percebeu que precisava se organizar, aprender a lidar com as mídias sociais, fazer autogestão. O *Programa de Soluções Estratégicas Para o Segmento da Música* deu-lhe o que buscava e, em suas palavras, "abriu um portal para questões de organização, gerenciamento, finanças e produção". Tornou-se empreendedora e sente que, agora, administra a vida profissional.

Com o Sebrae aprendeu a ter mais foco e a escolher o que fazer, dando um passo de cada vez. Resolveu dar um tempo como compositora e atuar mais como intérprete, depois que ouviu de um dos instrutores do programa o conselho para explorar mais sua voz excepcional. Das muitas músicas que compôs, deu algumas para colegas de turma ao perceber que suas vozes e interpretação se encaixavam bem com elas. Desenvolveu, também, parcerias com outros para compor e cantar juntos em shows.

Hoje, com um espírito mais empresarial, decidiu se dedicar à carreira de cantora, principalmente de casamentos, que lhe garante a maior parte do faturamento. "O Sebrae me ajudou a pensar nessas estratégias, atualmente divulgo meu trabalho de cantora de casamento nas redes sociais e tenho todos os sábados contratados até maio de 2019".

EMPREENDE- DORISMO FEMININO

Da identidade ancorada ao protagonismo nos negócios



A observação final de uma professora da banca de defesa da tese de doutorado de Raquel Santos Soares Menezes provocou uma reorientação em sua vida profissional. Ela defendia a tese sobre Gênero nas Organizações no *campus* avançado da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba, fruto de uma pesquisa de quatro anos sobre feminilidade nos negócios – identidade de gênero de mulheres na gestão de negócios. Ao final, essa professora perguntou-lhe o que faria daí para a frente, se iria colocar a tese na gaveta, provocando-a ao dizer que gênero era para ser vivido de um ponto de vista político.

Decidiu, então, sair em campo e apoiar, na prática, o empoderamento de mulheres no agronegócio. O primeiro passo foi fazer uma pesquisa sobre identidade de gênero no segmento em 35 cidades mineiras. E concluiu que a grande maioria tinha o que chamou de

identidade ancorada na figura masculina. “Uma dizia que ajudava o pai a tocar o negócio, outra ajudava o marido ou irmão. Nenhuma se declarava gerente ou diretora da empresa da família, embora fosse esse o trabalho que fazia efetivamente”, lembra.

Com a Aliança Internacional das Mulheres do Café (IWCA), da qual é membro, e o apoio da Embrapa lançou o livro *Mulheres dos Cafés do Brasil*, visando a dar visibilidade às mulheres no café. E foi à prática para encorajar as mulheres de sua região, no Triângulo Mineiro, a assumirem uma identidade própria.

Promoveu uma série de encontros em cidades como Patrocínio, Carmo do Paranaíba, Rio Paranaíba e Monte Carmelo. Gradativamente, após cada encontro, elas foram se reconhecendo e reconhecendo o papel que desempenhavam. Paralelamente, na



Raquel Santos Soares Menezes - Foto: Fábio Alves

Universidade Federal de Viçosa, UFV, onde é professora, desenvolveu um projeto de fomento ao empreendedorismo feminino, visando a capacitação dessas empresárias, que estão aprendendo cada vez mais a se afirmarem no mundo dos negócios.

Raquel pontua que outro fator a motivá-la a iniciar esse trabalho foi o programa *Líder – Liderança para o Desenvolvimento Regional*, promovido pelo Sebrae em 2011/2012. Em sua avaliação, o programa fortaleceu as relações com instituições, entidades e pessoas. As discussões levaram-na a pensar a região como um todo e a desenhar o projeto de empoderamento feminino. Participou, também com as cafeicultoras de outro treinamento do Sebrae, em parceria com o Sicoob, o *Bootcamp – Empreendedorismo em Ação*, destinado a quem busca começar ou redesenhar um modelo de negócio e a desenvolver uma postura empreendedora.



Outra frente que abriu, também com a UFV, foi por meio de uma parceria com o projeto Enactus Brasil, braço de uma organização internacional instalada em 36 países, dedicada a inspirar os alunos a melhorarem o mundo por meio da ação empreendedora. Com estudantes da Enactus ela desenvolveu um trabalho com pequenas produtoras da comunidade rural de Chaves, distrito de Rio Paranaíba. Trabalharam com elas a organização do negócio, distribuição e comercialização. São 10 mulheres atuando em diversos segmentos, inclusive no café.



Os resultados não tardaram a aparecer. Em 2018 as Mulheres de Chaves foram premiadas no Encontro Nacional da Enactus Brasil com o Prêmio **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável ODS¹**, um conjunto de 17 objetivos estabelecidos pela ONU, que os países signatários se comprometeram a cumprir até 2030. O prêmio referiu-se ao **Objetivo nº 5 – Igualdade de Gênero**. Reconhecia-se que, por sua inserção produtiva e autônoma, essas mulheres de uma pequena comunidade mineira contribuía para a igualdade entre homens e mulheres no país.

O reconhecimento a esse trabalho não para por aí. As mulheres de Chaves receberam apoio da Cargill no programa Alimentação Saudável. E uma delas, pequena produtora de café, foi escolhida para representar o Cerrado em uma feira internacional. O reconhecimento e exposição de seu trabalho reforçam seu

autoconhecimento, sua autoestima e afirmam sua autonomia no mundo dos negócios. "Conseguem caminhar com suas próprias pernas, sem âncoras", avalia Raquel Menezes. A professora, também com apoio do Sebrae, abriu uma *startup* para atuar em gestão de carreiras, que vem se somar ao trabalho de gestão de pessoas na cafeicultura.

E, a cada ano, aprendendo e refletindo sobre sua aprendizagem e suas vidas, as empreendedoras do Cerrado vão reformulando estratégias e dando os próximos passos. Raquel Soares Menezes planeja com elas criar um programa de extensão para capacitá-las a assumirem papéis de liderança na cafeicultura. E já pensam em criar a Academia das Mulheres do Café no Cerrado Mineiro.

Nada mal para as anônimas filhas, irmãs e mulheres dos cafeicultores com os quais dividiam o dia a dia da empresa familiar, "ajudando-os" nos negócios. Agora, empreendedoras, vêm transformando suas vidas e se preparam cada vez mais para gerir bem suas próprias empresas.

¹ A abordagem DEL dialoga com os ODS, fazendo uma leitura dos 17 Objetivos e adaptando-os ao conceito das cinco dimensões do DEL.



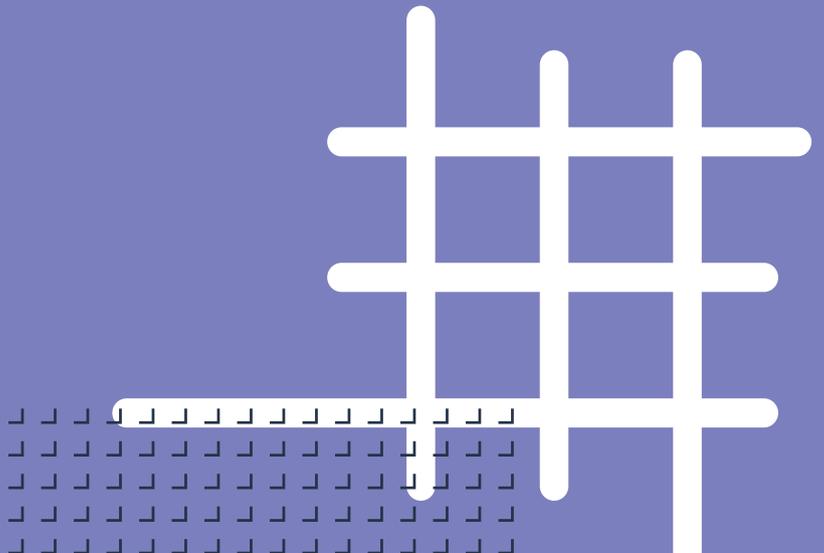
Raquel Santos Soares Menezes e o coletivo de Mulheres de Chaves - Foto: Fábio Alves



**CAPITAL
EMPREDEDOR**
Mais e melhores
empresas,
empreendedores
e liderança.

TECIDO EMPRESARIAL

LL L LL





O tecido empresarial existe quando há um ambiente de confiança entre pessoas e empresas, organizadas e representadas por lideranças e entidades locais para aumentar sua competitividade e influenciar políticas públicas que visam melhorar o ambiente de negócios. Ele se assenta em uma cultura de cooperação e redes de empresas e pode ser definido como a soma do capital empreendedor e do ambiente de confiança entre empresas. Os casos escolhidos para ilustrar a forma como o Sebrae trabalha o tecido empresarial são dois bons exemplos desse ambiente de confiança e formação de redes.

Um retrata a experiência de cooperativas de crédito, formadas a partir da necessidade de melhorar as condições e facilitar o acesso aos serviços financeiros de pequenas empresas, a Sicoob AC Credi e a Sicoob Crediriodoce, ambas localizadas em Governador Valadares, congregando empresários do Vale do Rio Doce.

O outro fica no sul de Minas, no eixo da rodovia Fernão Dias, que liga Belo Horizonte a São Paulo. Em diversos municípios, 20 lojas de eletrodomésticos que, embora de proprietários distintos, formam uma rede que apresentam o mesmo visual interno e externo, as mesmas promoções e o mesmo padrão de atendimento. E o mesmo nome.

SERVIÇOS FINANCEIROS E CRÉDITO GARANTIDO PARA ASSOCIADOS



O cooperativismo é um poderoso instrumento para o fortalecimento do tecido empresarial de um território. É um expediente que envolve diversos setores empresariais, somando esforços e defendendo os interesses dos associados. As cooperativas de crédito nasceram para atender às necessidades do setor produtivo de acesso a crédito e a serviços financeiros. Oferecem serviços de conta-corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, dentre outros. Mas, diferentemente de um banco, os associados não são clientes, mas donos, com os resultados financeiros divididos entre eles. Por sua proximidade com o associado, elas geram benefícios e conseguem atendê-lo de forma efetiva.

O Sicoob AC Credi e o Sicoob Crediriodoce são exemplos disso. As duas cooperativas, ambas de Governador Valadares, atendem aos municípios da região e ajudam os associados a encontrarem soluções para aumentar a rentabilidade e competitividade de seus negócios que, não raro, vão além da oferta de serviços financeiros.

Segundo Ivo de Tassis, presidente do Conselho de Administração, a Sicoob AC Credi nasceu em 1998, formada por empresas urbanas. Foi fruto da compreensão dos empresários de suas necessidades comuns e vontade para se unirem formando um tecido empresarial. Embora com baixo desenvolvimento empresarial, a



Assembleia Sicoob Crediriodoce - Presidente: Cantídio Ferreira - Foto: Samuel Perpetuo

cidade contava com muitas pequenas e microempresas de diversos setores, mas a cooperativa reuniu inicialmente as pequenas empresas do setor de materiais de construção. Beneficiado pelos dólares enviados aos familiares pelos habitantes que emigraram para os Estados Unidos, o setor se expandia com a construção de grande número de casas. Hoje, ela abarca muitos outros setores e credita ao Sebrae parte desse crescimento.

Ivo cita o projeto de Disseminação de Boas Práticas, entre cooperativas de crédito, que durou quatro anos e "abriu minha cabeça para o desenvolvimento da cooperativa. Foi um divisor de águas", lembra. Em outro programa, o *Programa de Especialização em*

Desenvolvimento de Agentes em Cooperativas - Curso Ópera, encontrou a oportunidade para o desenvolvimento pessoal, "pois ele permite uma das maiores imersões no âmbito geral das cooperativas. Gera consciência e visão mais holística do sistema onde atua, capacitando-o a desenvolver o cooperado. E permite, ainda, a aquisição de técnicas mais modernas de gestão, um compartilhamento entre os participantes e contato com experiências internacionais", argumenta.



Sicoob AC Credi - Presidente: Ivo Tassis - Foto: Assessoria

Silas Dias Costa Júnior é Diretor Executivo do Sicoob Crediriodoce. A cooperativa nasceu em 1989 para atender exclusivamente os produtores rurais. Em 2005, com a alteração na legislação sobre o sistema cooperativo, abriu-se para todos os setores interessados, o que foi relevante para fortalecer o tecido empresarial. E estende o atendimento aos municípios que ficam a mais de 150 quilômetros de Governador Valadares, implantando escritórios em boa parte deles. Afirma que, ao longo de sua evolução, a cooperativa contou com a contribuição do Sebrae para se desenvolver. Enumera Disseminação de Boas Práticas entre cooperativas de crédito, pelo qual conheceu as práticas exitosas de cooperativas de todo o país, assim como o Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), curso sobre gestão que ensina a transformar a propriedade em um empreendimento. Dele participaram cerca de 200 produtores rurais, representando aproximadamente 20 propriedades.

Para Silas o Ópera foi um marco nessa cooperação. Destaca o fato de trabalhar o aspecto comportamental,

de desenvolvimento humano e de reforçar a vocação cooperativista. Percebe o impacto do programa na evolução das empresas associadas e pontua que, depois do Ópera, a Crediriodoce estreitou os laços com o Sebrae, que hoje participa de todos os projetos que a Cooperativa desenvolve na região, inclusive no de qualificação do empresário nas agências do interior. É um programa com um conjunto de participantes e não atendimento individual, o que ajuda a trocar experiências e criar redes de relacionamento locais, tecendo e fortalecendo o tecido empresarial.

Tanto Ivo Tassis quanto Silas Dias enfatizam a importância do Sebrae na criação de outro empreendimento complementar aos serviços já oferecidos pelo Sicoob Acredi e Sicoob Crediriodoce, com a implantação da Sociedade de Garantia de Crédito no município. Levado pelo Sebrae, Ivo participou de visita a uma sociedade de garantia de crédito em Caxias do Sul, RS, e se entusiasmou com a ideia. Silas conheceu uma Sociedade de Garantia de Crédito na Europa, na viagem internacional do programa

Ópera. Ambos destacaram que, com o apoio econômico e financeiro do Sebrae, foi criada em Governador Valadares a Garantia dos Vales. Um caso de sucesso que, com seu aval, a partir do fortalecimento do tecido empresarial, possibilitou o acesso mais fácil e em melhores condições ao crédito e ajuda a movimentar a dinâmica econômico-financeira da região.



Sicoob AC Credi - Foto: Assessoria

Que diferenciais tem o Programa Ópera para impactar tanto seus participantes, como Ivo Tassis e Silas Dias?

Ele foi criado exclusivamente para as cooperativas e, desde 1998, já certificou como agentes de desenvolvimento nas cooperativas 271 concluintes, todos associados a alguma delas. Segundo seu idealizador e coordenador pedagógico, Inocêncio Oliveira, eles se capacitam para operar mudanças e aumentar os benefícios aos associados. O Ópera, nome que saiu da raiz de cooperativismo, tem alguns diferenciais para alcançar esses objetivos.

Na primeira semana há uma imersão para autoavaliação e a aquisição de uma “filosofia de valores orientadores de comportamento, que prepara o participante para as 408 horas do programa, ao longo de 15 meses. Ao final, é apresentada uma monografia com o diagnóstico feito em outra cooperativa. Ao aprender a fazer o diagnóstico de um negócio que não é o seu, o participante se torna mais apto a diagnosticar a situação do próprio negócio. Há, ainda, a participação

em missão técnica à Europa, para imersão de duas semanas conhecendo cooperativas centenárias e como fizeram para sobreviver. Outro diferencial é o fato de o professor atuar como facilitador e não como instrutor em todo o processo.

Em 2018 foram formados 26 participantes que, atuando em 450 municípios, são responsáveis por empreendimentos com 350 mil cooperados.

REDE TODA CASA

*Parceria em rede para enfrentar
grandes concorrentes*



Diante do acirramento da competição com fusões e aquisições de empresas formando grandes grupos capazes de neutralizar os concorrentes, pequenos empreendedores se perguntam até que ponto teriam condições de enfrentar essa situação. São muitos os pequenos e até médios negócios que sucumbem aos ganhos de escala e capacidade de promover seus produtos em relação aos grandes concorrentes. No setor de móveis e eletrodomésticos, por exemplo, há inúmeros casos de cadeias de lojas que ampliam seus mercados e se tornam atores nacionais, chegando até as cidades de porte médio do interior do Brasil.

Na região sul de Minas Gerais, há cerca de 10 anos, três lojistas do setor de móveis e eletrodomésticos se articularam e criaram a Rede Centro Sul para reduzir custos, fazendo compras

em conjunto com condições mais vantajosas de preço e prazo na aquisição de produtos. Passaram a convidar colegas das cidades vizinhas e chegaram à situação atual, com 10 lojistas e 30 lojas, localizadas em 20 cidades no eixo da Fernão Dias, rodovia que liga Belo Horizonte a São Paulo.

Gabriel Carmo de Faria é o presidente da Rede. Ele mora em Paraisópolis, onde tem duas lojas e uma terceira no município vizinho de São Bento do Sapucaí. É um entusiasta do projeto, mas, lembrando os primeiros tempos, diz que houve momentos em que quase desistiram. Foi quando tomaram a decisão de procurar o Sebrae para orientá-los. Ele relembra que “em 2010 procuramos o Sebrae pedindo ajuda e orientação para resolver problemas que estavam afetando os negócios, como dificuldade de relacionamento

interpessoal, estratégias para consolidar a marca e para expansão da rede”.

Começou aí uma parceria que dura até hoje. O Sebrae iniciou um trabalho de sensibilização dos parceiros muito focado na cultura de cooperação, uma necessidade imediata. Com o programa Sebrae Mais aprenderam a implantar modelos avançados de gestão empresarial e estratégias para estimular a inovação, analisar os aspectos fundamentais da gestão financeira e melhorar o processo de tomada de decisões gerenciais. E com outra metodologia, da Central de Negócios, além de discutirem e entenderem a cultura da cooperação, avançaram na busca de mais soluções, além da participação em feiras e eventos do setor, o que contribuiu para a busca de inovação e tendências do setor.



Fachada Loja Rede Toda Casa Perdões - Foto: Tássio Lopes

Entre 2015 e 2016, o apoio veio por intermédio do Sebraetec, quando trabalharam a mudança da identidade visual, novo projeto de design de ambientes das lojas e reforço da marca. Foi mudado, também, o nome da rede, que passou a se chamar Rede Toda Casa. “Se você entrar em qualquer loja da Rede Toda Casa vai encontrar a mesma cara, temos uma identidade comum.

Funcionamos como uma central de negócios – compras conjuntas, propaganda conjunta, fachada comum, preço do jornal de propaganda, tudo é o mesmo em todas as lojas. Também centralizamos o treinamento de pessoal de vendas, de montagem e de logística, atividade que conta com o apoio dos fornecedores”, destaca o presidente Gabriel Carmo de Faria.

Gabriel Faria faz questão de frisar que o Sebrae foi de fundamental importância para a Rede para consolidar a marca e harmonizar o relacionamento. E que sem esse apoio técnico não teriam chegado onde estão hoje. Os empresários viram aumentar o faturamento e a lucratividade, o que lhes permitiu pensar em expansão, com uma estratégia bem definida: cobrir todas as cidades do eixo da Fernão Dias.

A primeira loja fica em Camanducaia, na divisa com São Paulo, e a última em Taguara, a 350 quilômetros de BH. As demais estão em Poços de Caldas, Camanducaia, Lavras, Cláudio, Perdões, Cana Verde, Ribeirão Vermelho, São Sebastião da Estrela (Zona Rural), Paraisópolis, São Bento do Sapucaí, Candeias, São Francisco de Paula, Capitólio, São Tiago, Nazareno, Resende Costa, Prados, Bom Sucesso, Piracema, Itaguara, Carmópolis e Passa Tempo.

O objetivo do novo projeto é cobrir todas as cidades desse trecho, por etapas. A previsão atual é de a Rede chegar no final de 2019 com 40 lojas. A expansão também é fruto de planejamento comum. Cada lojista reservou uma cidade próxima para abrir mais uma loja, com prazo definido para se decidir se vai ou não concretizar negócio. Caso desista, a Rede pode aceitar outro empresário disposto a investir naquela praça.

Funcionando também como uma espécie de conselho, os presidentes das 10 empresas reúnem-se toda terceira quarta-feira do mês na sede da rede, que fica na cidade de Perdões. Ganham os lojistas e ganham as cidades atendidas por eles, ao terem acesso a produtos com qualidade e preço semelhantes aos das grandes cadeias nacionais. A população não precisa mais viajar para comprar móveis ou eletrodomésticos, e o tecido empresarial se fortalece com o surgimento de pequenos negócios, resultado dos recursos retidos no município, com a movimentação do comércio local.



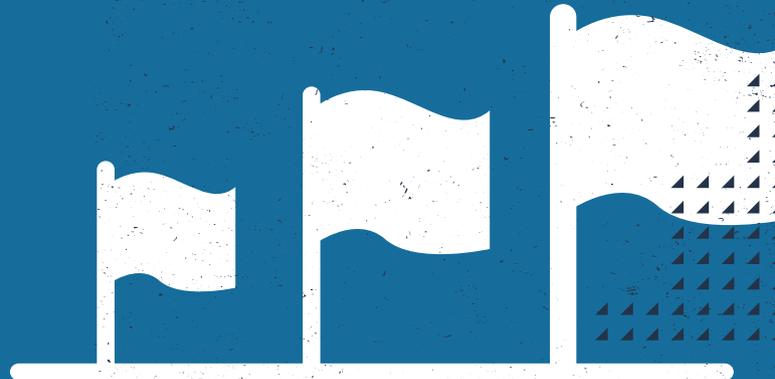
TECIDO EMPRESARIAL
Mais e melhores entidades, redes e conexões.

LLLLLLLLLLLLLLLL
LLLLLLLLLLLLLLLL
LLLLLLLLLLLLLLLL



GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

LLLLL





A Governança para o desenvolvimento se materializa quando já existe capital empreendedor e um tecido empresarial razoavelmente fortalecido no território. Ela possibilita aos diferentes atores sociais estabelecerem um diálogo construtivo e construírem, de maneira democrática e amplamente participativa, uma visão de futuro e um plano estratégico para o desenvolvimento econômico daquele território.

A governança para o desenvolvimento ainda pressupõe o predomínio dos interesses coletivos sobre os particulares, a paridade trissetorial (poder público – mercado – sociedade civil) e a indicação de uma instituição (agência, conselho, associação) para monitoramento do trabalho.

A Agência de Desenvolvimento da Serra Geral, que articula e incentiva projetos nos 16 municípios que compõem o território Serra Geral no norte de Minas, é um bom exemplo de governança compartilhada. Existindo desde 2003, vê frutificarem os resultados de projetos consolidados, cujas vendas vão além das fronteiras brasileiras. Outros, em processo de amadurecimento, já buscam novos patamares. É um dos casos relatados a seguir. O outro relatado é de um projeto bem mais jovem – existe há dois anos – mas não menos ambicioso. É o Grupo de Trabalho Desenvolvimento e Inovação na Mata Mineira. No grupo têm assento representantes da universidade, da administração municipal e de entidades empresariais. E se discute o que e como fazer para recuperar a liderança e dinamismo de uma região que já foi o segundo polo econômico mineiro.



ARTICULAÇÃO DE MÚLTIPLOS ATORES PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL



Minas Gerais, de grande extensão territorial, diversidade cultural e níveis diferentes de desenvolvimento regional, requer a articulação de múltiplos atores para identificar vocações econômicas e incentivar seu fortalecimento. Muitas iniciativas se perderam ao longo do tempo, gerando poucos resultados. O que se vê, comumente, são casos isolados em um município que se irradia, no máximo, para os vizinhos mais próximos.

No entanto, a microrregião da Serra Geral, no norte de Minas, é exemplo bem-sucedido de articulação territorial e de criação de governança para o desenvolvimento. Em um espaço que reúne 16 municípios: Catuti, Espinosa, Gameleiras, Jaíba, Janaúba, Mamonas, Manga, Matias Cardoso, Mato Verde, Monte Azul, Nova Porteirinha, Pai Pedro,

Porteirinha, Riacho dos Machados, Serranópolis de Minas e Verdelândia vivem cerca de 300 mil pessoas. De lá saem produtos de alta qualidade vendidos em outros estados e até exportados para outros países.

O segredo do sucesso deve-se muito à criação e fortalecimento da Agência de Desenvolvimento da Serra Geral ADESEG, com sede na cidade de Janaúba. Criada em 2003, foi uma iniciativa de agentes da sociedade que viam a necessidade de um pensamento mais coletivista para identificar vocações locais, trazer inovação e criar oportunidades para atrair investimentos capazes de promover o desenvolvimento territorial. Ela atua, principalmente, na governança dos municípios para inibir superposição de ações, promovendo

reuniões regulares com entidades e empreendedores, missões técnicas e feiras de negócios, entre outras iniciativas.

De acordo com Arlem Lopes Ruas, Presidente da ADESEG, alguns fatores foram responsáveis pelo sucesso da iniciativa - a união de vários setores produtivos, por intermédio de suas entidades, como a Associação Comercial, o CDL e sindicatos. E parcerias importantes como o Sebrae, órgãos governamentais e universidades. Assim, cada cidade vai descobrindo sua vocação. Muitos municípios dedicam-se à agricultura familiar, aprendendo a utilizar técnicas que aumentam a produtividade e garantem produção com sustentabilidade.



Arlem Lopes Ruas e Maria Nice Francisca - Foto: Studio Anthony

Outras, como Espinosa, têm projetos maiores. Ela é polo de moda – certificada como Arranjo Produtivo Local (APL). Cerca de 500 microempresas espalhadas pelos municípios vizinhos produzem no sistema de facção para as 5 grandes confecções da cidade. Com produção que Arlem Ruas chama de gigantesca, Espinosa vende moda feminina, masculina e infantojuvenil para outros estados e para países da América do Sul.

O município de Jaíba concentra o polo de fruticultura. “O Sebrae ajudou muito a consolidar esse polo, além da assistência técnica aos produtores, coordenou, em 2012, a implantação da marca Região Jaíba, uma forma de torná-la referência mundial em fruticultura”, destacou a diretora de projetos da ADESEG, Maria Nice Souza. A cidade exporta banana, limão, mamão e manga para mercados exigentes como Portugal, Inglaterra e Alemanha.

Outro produto em que a ADESEG está apostando é da agricultura familiar. A produção de queijo *in natura* com qualidade, chamado Queijo da Serra Geral. Nesse caso, o carro chefe é Porterinha. A cidade é um eixo estratégico responsável por um sexto de toda a produção, que irradia para toda a Serra Geral. Juntos, os 16 municípios produzem ao ano quase

6 milhões e meio de peças de queijo a um preço médio de R\$ 12 reais a unidade. Eles se orgulham de ter conquistado a certificação do Sebrae, da FIEMG e da Emater. E se preparam para destinar 10% desse total para produzir queijo maturado, o que elevaria o preço da peça para um valor entre R\$ 70,00 e R\$ 120,00.

Para transbordar esses investimentos para os outros municípios da Serra Geral, a ADESEG promove troca de experiências com casos exitosos, a formalização dos pequenos negócios, missões empresariais, apoia e ajuda a organizar feiras e congressos. Em setembro, aconteceu em Porteirinha, município referência, a Feira Pró-Genética, visando a melhorar a qualidade do rebanho vocacionado para a produção do leite. Tudo isso gera mais negócios, aumenta o dinamismo no território e irradia desenvolvimento para além da Serra Geral.

Sobre Janaúba, o município sede da ADESEG, diz Arlem Ruas: “Janaúba estava fora da certificação da APL. O certificado foi retificado em 2017 em nível estadual e nacional para incluí-lo.

E identificamos a vocação da cidade: educação e inovação”. A cidade reúne boas condições para concretizar tal ambição. Tem uma educação básica de qualidade, a Universidade Federal do Jequitinhonha e do Mucuri, a Unimontes, um *campus* do IFET, faculdades privadas, universidades virtuais e programas de pós-graduação.

“Janaúba está se reinventando nisso. E criando as bases para a inovação, aproveitando a chegada da linha de transmissão de energia de uma subestação que vem da Bahia e uma boa matriz energética – a energia solar. Estamos apostando que tais condições atrairão muito investimento para produção de energia solar fotovoltaica. Será uma nova fronteira para a cidade e já estamos pensando em um evento nacional de fotovoltaica para atrair o interesse dos investidores”, acredita Arlem.

“E estamos contando com o apoio do Sebrae para realizar mais esse projeto. Ele teve um papel muito claro ao longo desta trajetória. Ajudou a consolidar a agência, apoia novas ideias, faz missões técnicas para conhecer outras experiências fora da região e até fora do estado. Traz sempre referências muito altas e disponibilidade para apoiar tecnicamente”, conclui o presidente da ADESEG.

AMPLIAR O DIÁLOGO PARA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E NEGÓCIOS



Reunião GDI Mata - Adriele Silva Clavinho, Tatyana Hauck, Flavia Corito Ruback Rodrigues, Paulo Cesar Verissimo, Ignácio José Delgado e Leila Cristina Abrahão - Foto: Tassio Lopes



Colocar em diálogo permanente os principais agentes de desenvolvimento de uma região costuma ser estratégia importante para criar um sistema de governança visando a promover o desenvolvimento mais integrado e sustentável. Com Juiz de Fora, principal município da Zona da Mata de Minas Gerais e que já ostentou o título de Manchester mineira e o segundo centro econômico do Estado, o desafio é ainda maior. Ser o centro propulsor de maior dinamismo regional e recuperar a posição perdida.

Ali nasceu há dois anos o Grupo de Trabalho Desenvolvimento e Inovação na Mata Mineira (GDI), reunindo universidades, empresas, entidades de representação empresarial e

administração municipal. Hoje, com o apoio e articulação do Sebrae, que participa de seu Conselho de Gestão, o GDI conta com 24 integrantes que procuram torná-lo um lócus para aglutinar, organizar ideias, apresentar propostas. Um espaço para conversa entre atores que raramente se cruzavam e geração de insumos para desenvolver projetos afinados com um grande projeto comum.

Ignácio Godinho Delgado, professor da Universidade Federal de Juiz de Fora, é um dos idealizadores do GDI. Em suas palavras, “a necessidade da aproximação universidade-empresa é um imperativo para o desenvolvimento das zonas da Mata e das Vertentes”. Preocupa-o ter o Brasil um gasto com

inovação muito pequeno, abaixo de 1% do PIB e a participação das empresas ser ainda menor, se comparada com as nações inovadoras. “Nos Estados Unidos e Alemanha ele fica acima de 60%, na Coreia a mais de 70% e aqui é menos de 50% de um investimento que já é bem pequeno”, ressalta.

E continua: “precisamos ampliar o gasto com inovação para dispormos de processos e produtos diferenciados que tornem a economia competitiva e reduzam nossa dependência dos países desenvolvidos. Nossa economia foi pioneira em diversas atividades e hoje carece de modernização e competitividade. Temos rede de ensino e pesquisa de grande relevância

como UFV, Embrapa, UFJF e outras. A aproximação desses centros e empresas facilitará o aumento da competitividade e a recuperação da capacidade da região”.

Aumentar os indicadores de transferência de tecnologia e, ao mesmo tempo, dinamizar o ecossistema regional de empreendedorismo (germinação de novas empresas, incubadoras, startups), são algumas das ambições do GDI. Além disso, desenvolver projetos estratégicos que possam se conectar às atividades na área do conhecimento e de pesquisa. Ignácio Godinho cita como exemplo a área da saúde, com a criação de um ambiente institucional que favoreça a pesquisa clínica na cidade visando a desenvolver medicamentos e equipamentos. “A cidade tem rede hospitalar grande e boa e, ao mesmo tempo na universidade essas áreas são muito gabaritadas, o que possibilitaria gerar um projeto que daria dinamismo ao desenvolvimento regional. Surgiu, então, dentro do GDI, a proposta de se construir ambiente institucional para a pesquisa clínica.”

O representante da administração municipal, Rômulo Veiga, Secretário de Desenvolvimento Econômico, alinha-se com essas reflexões. Analisando a

perda de competitividade de Juiz de Fora, diz que vivemos hoje outra fase em que a capacidade produtiva está baseada em ensino e pesquisa, indústria criativa, Tecnologia da Informação e transferência de tecnologia. Procura focar nesses nichos, identificando clusters passíveis de desenvolvimento. Tais discussões são levadas ao GDI que, para ele, tem o papel de capturar os conhecimentos e transferi-los para os potenciais interessados. A prefeitura quer atrair investimentos alinhados com essa estratégia e direcionados para os negócios priorizados. “O GDI está fazendo uma abertura de portas e é um instrumento importante para a retomada do dinamismo regional em novos patamares, alinhados com o futuro”, pondera Rômulo Veiga.

O setor empresarial está na mesma sintonia. Tadeu Monteiro de Barros, Vice-Presidente da FIEMG e presidente do Sindicato das Indústrias de Meias de Juiz de Fora, considera fantástica a proposta do GDI por aproximar o meio acadêmico do setor privado, gerando valor para os envolvidos e para a sociedade. Ressaltando que a semente foi plantada há apenas dois anos, sustenta que “é um projeto de longo prazo, pois, para cumprir seu papel, muitas mudanças culturais precisarão ocorrer e requerem tempo

para se consolidar”. O empresário avalia que a região só será competitiva se os principais interlocutores buscarem em conjunto as soluções para isso.

Outro empresário, Ioshio Shubo, representante da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, está encarregado de desenvolver 3 projetos no GDI: de eficiência energética, de eficiência hídrica e de fomento à produção de hortaliças orgânicas. Em sua opinião, a região tem grande potencial para se desenvolver, principalmente agora, quando se juntam no mesmo esforço a universidade, a Embrapa, a Emater, entidades de classe e prefeitura. “Nesse contexto, o Sebrae tem sido essencial, porque já tem know how de organização, planejamento e suporte às MPE. Traz sempre novidades e um projeto novo, ajudando o grupo a avançar”, avalia Ioshio Shubo.



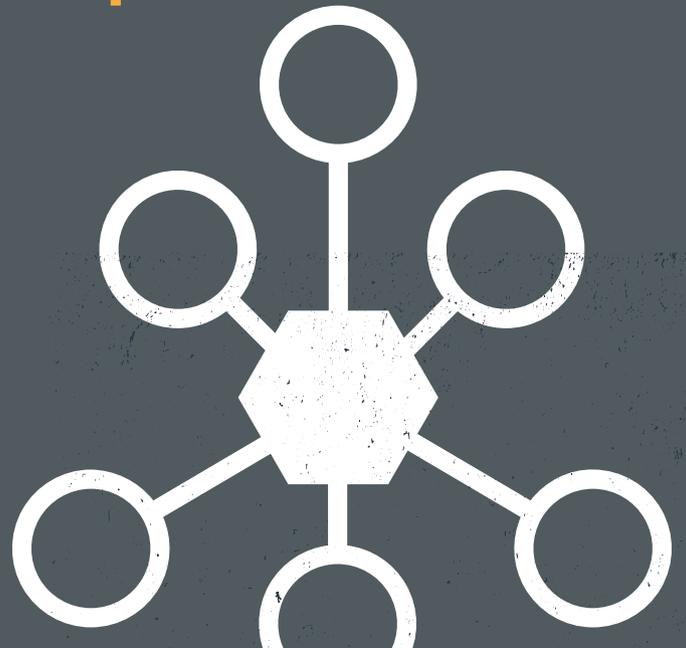
GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

Uma visão de consenso,
um plano e uma
institucionalidade.



ORGANI- ZAÇÃO PRODU- TIVA

LLLLL





A dimensão central do processo de desenvolvimento econômico é a que trata da organização produtiva. As 3 dimensões anteriores são pré-condições para que o território possa ampliar a riqueza e a renda de forma sustentável e inclusiva.

Organização produtiva, portanto, é melhor forma do território gerar riqueza e renda, utilizando de maneira estratégica suas capacidades, vocações e potencialidades e, ao mesmo tempo, eliminando os obstáculos do desenvolvimento econômico.

Três exemplos, em setores e estágios distintos, ilustram esta dimensão do Desenvolvimento Econômico Local. O primeiro é o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia CRITT da Universidade Federal de Juiz de Fora, que oferece serviços de apoio tecnológico e inovação aos negócios da região, inclusive uma incubadora de empresas. O outro é um exemplo de um polo empresarial, representado pela canadense Kinross Brasil Mineração, que explora a maior mina de ouro a céu aberto no Brasil nos arredores de Paracatu, noroeste de Minas, e é parceira do Sebrae em projeto para capacitar seus fornecedores. O terceiro relato é a experiência no setor leiteiro, uma vocação regional, também parceria entre uma cooperativa de produtores de leite do Vale do Rio Doce e o Sebrae para dar o suporte gerencial e tecnológico aos fazendeiros que lhes permitisse gerenciar suas propriedades como um negócio de sucesso.



CRITT: SOLUÇÕES INOVADORAS AJUDAM A DESENHAR O FUTURO DA ZONA DA MATA



A Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF está entre as 20 melhores do país, fato bastante conhecido por estudantes, inclusive de outros estados, que a escolhem para fazer sua formação acadêmica. Dentre os fatores que concorrem para isso, além do corpo docente muito qualificado, está sua área de estudos, pesquisas e inovação. Nela se destaca o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia - CRITT.

Ele nasceu em 1995 na Pró-Reitoria de Pesquisa, inspirado na experiência francesa de criar organismos que funcionassem como um elo entre a universidade e empresas no âmbito regional. Na época essa relação era muito pequena. Segundo Ignácio

Godinho Delgado, seu diretor, ao aproximar a produção acadêmica e científica gerada na universidade do mundo empresarial, seja pela transferência de tecnologia, seja pela geração de novos empresários, ela contribui para “acentuar a competitividade da economia regional”.

O CRITT se estrutura em dois núcleos – o Núcleo de Inovação Tecnológica, dedicado basicamente à proteção do conhecimento (marcas, patentes e outras formas de propriedade intelectual) e à transferência de tecnologia. Esta última voltada para cooperação técnica, licenciamento de patentes e prestação de serviços tecnológicos.

“A prestação de serviços nessas áreas tem contribuído para criar um ambiente de mobilização na sociedade, no mundo empresarial e na universidade para encontrar soluções inovadoras para os problemas regionais”, enfatiza o Professor Ignácio Godinho, para quem esses e outros serviços acabam provocando uma ebulição que contribuiu para o surgimento do Grupo de Trabalho para o Desenvolvimento e Inovação na Mata Mineira, GDI.

O outro núcleo é a Incubadora de Base Tecnológica, IBT, que apoia o desenvolvimento de empresas nascentes. Leonardo Miranda Frossard, gerente da IBT, orgulha-se de a incubadora haver graduado cerca



Área interna do CRITT - Foto: Tássio Lopes

Na fase de incubação, com o objetivo de fornecer apoio para empreendedores que desejam iniciar uma empresa e desenvolver produtos ou processos com grau de tecnologia e inovação, o IBT fornece a infraestrutura necessária, como espaço físico, ambientes de uso compartilhado como sala de reuniões, auditório com multimídia, laboratório de informática, laboratórios técnicos, internet, biblioteca e refeitório. Além disso, acompanha o cumprimento de seus Planos de Negócios, Planejamento Estratégico e Planos de Ação.

de 30 empresas, “algumas com bom desempenho, outras, infelizmente, já saíram do mercado”. Ele destaca Lupa, Opt Ortofarma, Protmat, Proveu e Smatig dentre as de maior sucesso tanto no mercado regional quanto no nacional e algumas até no internacional.

O processo de incubação tem a certificação do CERNE, desenvolvida pelo Sebrae, dura até três anos e passa por três estágios. O primeiro, chamado de pré-incubação, é a formação empreendedora. Aborda todos os aspectos da gestão de um negócio e o desenvolvimento de um plano de negócio. Muitas empresas só participam da capacitação. Outras, que mostram ter viabilidade, vão para o estágio seguinte, a incubadora.

Ao final dos três anos, a empresa passa para a categoria de graduada. Nessa condição, ela está pronta para caminhar sozinha, embora possa utilizar o acompanhamento eventual da IBT. No entanto, se ela possuiu alguma outra solução inovadora e tem necessidade de uma parceria com a Universidade, pode ingressar em outro programa, o Condomínio de Empresas.

Ignácio Godinho comemora que o CRITT contabiliza, além dos resultados da IBT, vários contratos de transferência de tecnologia com empresas já consolidadas e um número crescente de atendimentos anuais. “No ano passado, fizemos 83 atendimentos, em 2017 quase dobramos, com 156 empresas que procuraram os serviços do CRITT. Não tenho dúvidas de que temos contribuído para fortalecer a organização produtiva da região. E temos muitos outros planos em gestação, que permitirão criar um ambiente de mobilização comunidade/universidade para encontrar soluções inovadoras para problemas que dificultam o desenvolvimento regional”, resume.



ENCADEAMENTO PRODUTIVO PARA CAPACITAÇÃO DE PEQUENOS FORNECEDORES



Paracatu é um município localizado no noroeste de Minas, quase na divisa com Goiás. Com uma população estimada pelo IBGE em pouco mais de 90 mil habitantes, sua economia é fortemente impactada pelas grandes empresas instaladas na região. Uma delas, a canadense Kinross Brasil Mineração, explora a maior mina de ouro a céu aberto no Brasil, que fica a menos de 2 quilômetros da cidade e é responsável por grande parte do faturamento de muitas pequenas empresas que lhe prestam serviço.

A partir dessa realidade, o Sebrae propôs à mineradora uma parceria para realização do programa Encadeamento Produtivo. Ele foi criado para contribuir com a melhoria da

produtividade e da competitividade das MPE integrantes de cadeias de valor de grandes empresas. Proposta aceita, foi desenvolvido o programa Encadeamento Produtivo Kinross. O primeiro passo foi identificar a demanda tecnológica e de gestão da Kinross, de um lado, e a oferta das pequenas empresas, de outro.

Feito o diagnóstico, o Sebrae capacita as fornecedoras, preparando-as para atenderem aos requisitos demandados pela grande cliente. Um dos resultados tem sido o aumento da satisfação dos dois lados e o fortalecimento de seus laços comerciais. Há, ainda, ganhos adicionais, como diversificação para atender outros clientes e não ficar totalmente dependentes da Kinross.



JCM Construções e Serviços - Raquel Chaves, Igor Pires da Silva, Maike Pires de Oliveira, Amanda Alves Pires, Amanda Pereira Silva - Foto: José Roberto da Silveira

E outros advindos da troca de experiência e relacionamento estabelecido entre gestores de setores distintos.

Alexandre Coppola Mendes, sócio diretor da JCM Construções e Serviços Ltda., é um dos exemplos dos resultados alcançados. A empresa é prestadora de serviços na construção civil, mecânica e caldeiraria e em fornecimento de concreto usinado. A Kinross é sua principal cliente na construção civil e ele mantém dentro da mineradora 110 funcionários. Participou do programa Encadeamento Produtivo durante um ano e meio e, em sua avaliação, foi um período de grande aprendizado técnico.

“Os consultores davam aulas e palestras para o grupo e complementavam o trabalho com visitas à empresa, orientavam os processos que precisávamos mudar ou aperfeiçoar e depois voltavam para avaliar nosso progresso. Fizemos um refino na gestão”. Ele contou com o apoio do Sebrae em outro projeto – a Central de Concreto Usinado. “Nós nascemos para prestar serviços para a Kinross, mas queríamos diversificar e não ficar tão dependentes. Quando estávamos desenhando a Central, tivemos contato com o Sebrae e os resultados foram excelentes”. Ele menciona, por exemplo, a ajuda do consultor, que checava etapa por etapa, orientava mudanças e apoiou sua materialização. Hoje, embora a dependência da Kinross ainda seja expressiva, a JCM tem uma carteira diversificada de clientes, principalmente do novo negócio de concreto usinado. “Gostamos de nosso relacionamento com a Kinross e fazemos questão de aprimorar nossa prestação de serviços. É um ótimo cliente e eu quero ser um ótimo fornecedor. O Programa Encadeamento Produtivo abriu nossa cabeça, ampliou nossa visão e nos mostrou que precisamos inovar sempre. Mas, hoje, já poderíamos viver do resultado da diversificação”, faz questão de ressaltar.

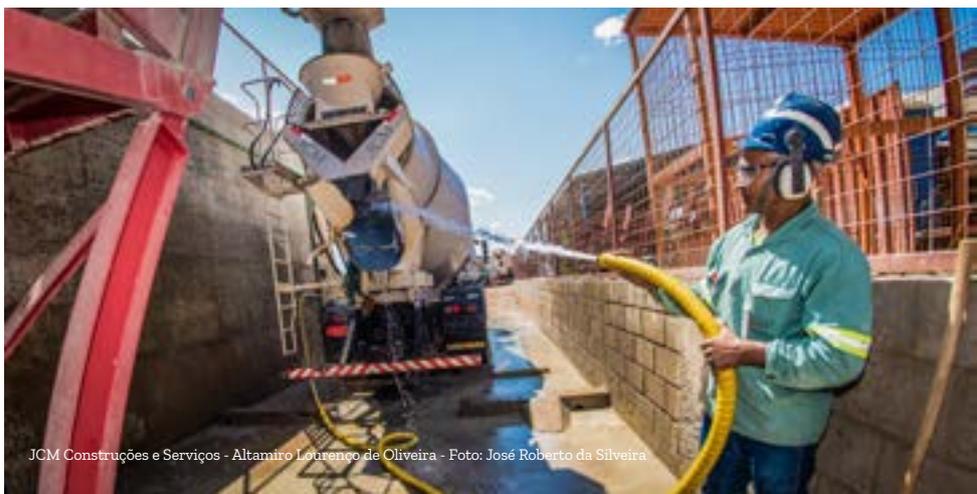
A empresária Daiana Andrade assumiu com a irmã, em 2011, a direção da

Madeiraira Andrade, função que era exercida pelo pai. Desde então contam com o apoio técnico do Sebrae para administrar os negócios. “Fazemos todos os programas oferecidos e nunca nos arrependemos. O Encadeamento Produtivo Kinross foi um deles. Vendemos diretamente para a Kinross e para os terceirizados dela e tivemos que alterar muito a estrutura, na parte administrativa, para atendê-los – processos administrativos, cobranças e pagamentos, contratamos uma funcionária especialmente para fazer essa parte, tudo para nos adequarmos às exigências da Kinross”, lembrando que essas melhorias também favorecem os demais clientes.

Ela participou do programa por indicação da própria Kinross e de outros terceirizados. As alterações internas não demoraram a acontecer, como a elaboração de um manual administrativo orientador para

contratar pessoas mais qualificadas e para que as antigas trabalhassem de acordo com as especificações. A empresa aprimorou muito os processos de vendas e implantou o serviço de pós-venda e se beneficia disso no relacionamento com os demais clientes e não apenas com a Kinross. “Temos uma clientela diversificada. A Kinross e seus terceirizados são importantes em nossa carteira. Mas atendemos marceneiros, pessoas que estão reformando suas residências e empresas voltadas para a área da construção.

Daiana Andrade destaca outro ganho importante com o Encadeamento Produtivo: “Enriqueci minha rede de relacionamentos e isso vai além do período de duração do programa, torna-se permanente. A gente troca experiências, ideias, sugestões com pessoas de distintas vivências e setores. Isso não tem preço”, conclui.



COOPERA- TIVISMO

Ferramentas gerenciais mudam rotina de produtores de leite



Pequenos produtores costumam enfrentar sérias dificuldades para obter resultados que lhes assegurem vantagens na comercialização de seus produtos. É o caso, entre tantos outros, dos pequenos produtores do setor pecuário, com dificuldade de crédito para melhorar a propriedade e o rebanho, práticas antiquadas de criação e manejo, baixa produtividade e pouca experiência em tratar a produção do leite como um negócio. Na região do Vale do Rio Doce a realidade não é diferente, com o produtor muito estrangulado financeiramente e baixa capacidade de investimento.

Atento a essa realidade, o Sebrae propôs à Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Doce parceria unindo um

projeto exitoso em outras regiões, o Educampo, ao Projeto Crescer Leite, que ela já oferecia aos cooperados para apoio técnico e estímulo ao desenvolvimento da pecuária leiteira na região. Com o Educampo, metodologia desenvolvida pelo Sebrae em conjunto com a Universidade Federal de Viçosa, os pecuaristas passaram a ter acesso, também, a suporte gerencial e tecnológico, como estabelecer metas, calcular custos de produção, margem bruta e líquida e outros indicadores fundamentais para uma gestão mais profissionalizada.

O Educampo funciona como uma assessoria personalizada ao produtor. Um consultor técnico visita mensalmente as fazendas dos

integrantes do programa, discute a situação, apresenta as ferramentas adequadas para sanar problemas e acompanha a evolução. Durante o programa, além da visita mensal, os participantes têm cerca de três reuniões coletivas por ano com um supervisor da central do Educampo na Universidade Federal de Viçosa. Nelas, são apresentados temas de interesse previamente identificados, discutidos os resultados obtidos e a evolução do projeto. Os resultados não tardam a aparecer. Aumento significativo da produção e da qualidade do leite, criando-se o círculo virtuoso,



Bruno Magalhães - consultor Sebrae / Edberto Rezende - produtor rural | Foto: Samuel Perpetuo

onde ganham todos - o pecuarista, a cooperativa e os consumidores. E ganha o território, visto que, mais rentável, a fazenda passa a empregar mais mão de obra.

Antes de formar a turma do Educampo – Crescer Leite, a Cooperativa convidou os fazendeiros para uma palestra com o técnico do Sebrae sobre o projeto. Em seguida, abriu a lista de adesão e, dos 50 produtores pequenos e médios que se inscreveram, foram selecionados 22. O critério utilizado foi a análise do perfil do candidato, em especial seu compromisso em dar sequência às atividades, sua capacidade de se organizar e o desejo firme de melhorar. Segundo o consultor responsável pelo acompanhamento, Bruno Magalhães, a assessoria busca a melhoria econômica, fruto de introdução de mudanças no manejo do gado, na alimentação, nas técnicas de reprodução, no rigor quanto aos aspectos sanitários. Ele cita o exemplo de uma fazenda que “antes do Educampo produzia 900 litros por dia e, três anos depois, está produzindo dois mil”. E continua, “atendemos diretamente 17 produtores, mas o transbordamento tecnológico e cultural contribui para o desenvolvimento de muitos outros produtores rurais não participantes”.

Ele alerta, ao comentar a desistência de alguns participantes ao longo do programa, que “ele é para quem tem persistência. Os resultados chegam aos poucos, com aumento médio na produção de 20% por ano, capitalizando o produtor e construindo a melhoria econômica. É preciso paciência e criatividade”. Bruno Magalhães destaca outro aspecto importante do Educampo. Ele ajuda muito na melhoria da gestão. E conclui: “quem está melhor é aquele que abraça o projeto. Aí a coisa anda e flui bem. Às vezes depende menos da capacidade de investimento e mais do entendimento dos objetivos.”

O presidente da Cooperativa, Guilherme Olinto, explica que aderiu ao Educampo para atender demanda dos cooperados em desenvolver ferramentas gerenciais. E lembra que “o planejamento da atividade, sua implantação, os controles e a análise dos dados não fazem parte da rotina da grande maioria dos produtores de nossa região”. Os ganhos chegaram individualmente, com a melhora dos resultados produtivos e econômicos. O próprio Guilherme Olinto destaca que isso tem ocorrido em sua propriedade ao longo do período em que está no programa.

Um aspecto relevante dessa cooperação Sebrae-Cooperativa Agropecuária

Vale do Rio Doce é a percepção dos cooperados. Eles reconhecem que os resultados impactam não apenas seus negócios, mas também são importantes para referenciar os indicadores da atividade na região. Com sua evolução produtiva e econômica, suas propriedades apontam caminhos e servem de exemplo para as demais. O presidente da cooperativa enumera alguns ganhos que servem de referência e impactam a atividade leiteira na região. “Consolidação de técnicas administrativas, organização da propriedade, levantamento de custos de produção, planejamento de produção de volumoso, acerto de dietas com custos adequados, evolução da produtividade animal, melhoria da produtividade da mão de obra, melhoria da sanidade do rebanho e o desenvolvimento genético das fêmeas”.

Alcançando tantas propriedades ao mesmo tempo, e irradiando as boas práticas na gestão da atividade leiteira, é indiscutível o fortalecimento da organização produtiva na região.

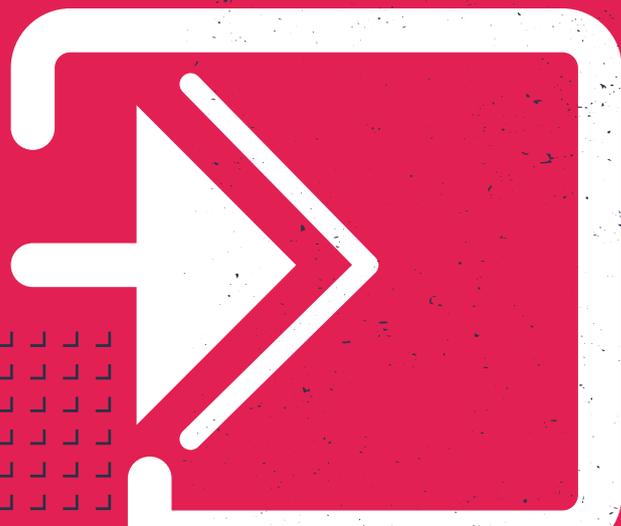


**ORGANIZAÇÃO
PRODUTIVA**
Melhores estratégias
para gerar renda
e riqueza.





INSERÇÃO COMPETI- TIVA





A competitividade de um território depende de como ele se posiciona no mercado local, no nacional e no internacional e, para isso, precisa interagir em três direções. A primeira é captar recursos, tecnologias e conhecimentos para ampliar suas capacidades (internalização). A segunda, estabelecer relações com outros municípios para a superação de desafios comuns (complementação). E a terceira direção é promover-se externamente, apresentando seus valores, suas empresas e suas instituições para o mundo (externalização). Para conseguir essa interação é preciso entender seus pontos fortes e fracos e atuar sobre eles.

Em outra escala, esse conceito se aplica também às empresas, inclusive pequenos negócios. É o que se vê nos dois casos que ilustram esta última dimensão do Desenvolvimento Econômico Local. O primeiro trata de um ambicioso projeto, com horizonte estratégico de quase um século: a internacionalização de um município que reúne as cinco dimensões do DEL e se encontra maduro para dar esse passo gigantesco. Posicionar-se como um grande polo internacional, mas mantendo as características de uma cidade com população abaixo de 1 milhão de habitantes.

O segundo apresenta a trajetória recente de duas pequenas empresas do segmento de joias, gemas e bijuterias e seu amadurecimento adquirido em programa de capacitação do Sebrae. Pode-se dizer que elas começam a se consolidar nas direções da internalização e complementação e dão os primeiros passos em direção à externalização.



UBERLÂNDIA, O MUNDO PASSA POR AQUI



Quando se fala em internacionalização, vem sempre à mente das pessoas a ideia de uma empresa e das estratégias que adota para se implantar em outros países e disputar o mercado internacional com mais competitividade. Mas, no caso da internacionalização de Uberlândia, não se fala em tornar a cidade um grande polo de comércio exterior. Trata-se, na verdade, de um ambicioso projeto iniciado em 2010 e que tem como horizonte estratégico o ano de 2100.

A cidade quer se transformar em um centro global, internacionalizado, capaz de atrair investimentos, eventos, turistas, projetos inovadores. Conta, para isso, com altos índices de qualidade de vida, mais de 20 universidades que congregam 40 mil estudantes, tradição comercial, ecoturismo e turismo econômico, ótima infraestrutura, com

98% de esgoto e 100% de água tratada. E, o que muitos desconhecem, Uberlândia é um dos maiores centros brasileiros de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e referência em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) – primeira cidade em qualidade de banda larga e a primeira cidade do interior em número de *startups*. O que é complementado com um agronegócio próspero e consolidado. Além de ser a segunda economia de Minas Gerais. Possui, portanto, as cinco dimensões do DEL.

Segundo Dilson Dalpiaz Dias, Secretário de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Turismo, a ideia surgiu quando, em 2010, Uberlândia foi escolhida pela ONU como uma das cinco cidades no mundo com população entre 500 mil e 1 milhão de habitantes com qualidade de vida com sustentabilidade. As

cinco foram convidadas a fazer uma exposição na ExpoXangai, na China, quando a delegação entrou em contato com expositores de todo o mundo e percebeu o potencial para inseri-la competitivamente no mundo. Surgiram, daí algumas iniciativas, como as articulações para torná-la subsede da Copa do Mundo de Futebol de 2014 e para acolher delegações que viriam disputar as Olimpíadas. A delegação da Irlanda, por exemplo, se preparou em Uberlândia.

O projeto de internacionalização teve como base estudo desenvolvido por Armando Gallo, professor da Universidade Federal de Uberlândia. Reconhecendo a importância da ideia, o Sebrae se engajou logo no início e, segundo o Secretário Dalpiaz, foi protagonista do processo.



Vista aérea pista de atletismo Uberlândia - Foto: Mauro Marques

Viabilizou a análise das potencialidades e características da cidade, que identificou como principais, além dos atributos já mencionados, o fato de Uberlândia ser um dos maiores centros atacadistas distribuidores da América Latina e de ocupar o nono lugar no ranking de cidade com os melhores índices educacionais (IDEB e ENEM).

O segundo foi a criação de um Grupo de Trabalho, GT, sob a coordenação do Sebrae, que elaborou o plano estratégico. Em seguida, desenhou-se uma pirâmide na qual foram colocados esses atributos, tendo no vértice superior a Cidade Internacional, que gerou o slogan *"UBERlândia, o mundo passa por aqui"*. O passo seguinte foi definir a governança chamada de tríplice hélice, porque baseada em governo-empresas-universidades. Posteriormente ela se transformou em quádrupla hélice ao incorporar ao modelo a sociedade (pessoas), principal beneficiária dos frutos desse movimento. Essa governança se estrutura numa base de apoiadores, em

câmaras técnicas que acolhem e analisam projetos apresentados (coordenadas pelo SEBRAE), em uma diretoria executiva e no Conselho de Desenvolvimento Econômico CODEN – Uberlândia 2100 e no Fórum Uberlândia 2100. As quatro hélices estão representadas nesse modelo de governança.

O grupo trabalha para que se multipliquem iniciativas como a do cardiologista Roberto Botelho, um dos membros do CODEN e entusiasta do projeto de internacionalização de Uberlândia. Ele dirige o Uberlândia Medical Center UMC, complexo clínico que pratica medicina de ponta e tem como ponto forte a telemedicina. Utilizando recursos avançados de TI, os profissionais trabalhando diretamente de Uberlândia fazem, em poucos minutos, exames complexos, diagnósticos e encaminhamento de pacientes nos mais diversos pontos do Brasil. O projeto conquistou prêmios nos Estados Unidos e na Europa e está presente hoje em sete países.

"Onde há a conexão com a telemedicina do UMC, conseguimos uma redução da mortalidade por infarto da ordem de 50%. Em Duque de Caxias, na Baixada Fluminense, por exemplo, a mortalidade nos casos de ataque cardíaco, que era de 25% caiu para 7%", relata o Dr. Roberto Botelho. Ele assegura que é possível reduzir muito a alta taxa de mortalidade anual de pacientes infartados em todo o país. O UMC tem centro de pesquisas clínicas e inovação em muitas áreas. Recebe 10 mil pacientes por dia, só possível pelo teleatendimento.

"Não tenho dúvidas de que esse projeto nasceu aqui e está em expansão porque há um ambiente diferenciado em Uberlândia e por ela ser uma cidade de porte médio. Já temos um ambiente globalizado, digitalizado, que permite comunicação rápida com qualquer parte do mundo. São credenciais que tornam nosso sonho de Uberlândia 2100 mais do que um sonho, um projeto em que acreditamos e que estamos todos empenhados em fazer acontecer", finaliza.

Como a telemedicina, muitos outros projetos inovadores estão acontecendo em Uberlândia. O que leva Dilson Dalpiaz concluir: "internacionalização é atributo importante como inserção competitiva da cidade e do território. É a cidade internacionalizada conversando com o território."



PROJETO IDENTIDADE – MADE IN MINAS



O negócio de gemas, joias e bijuterias movimenta volume expressivo de recursos financeiros no comércio mundial, dominado por algumas grandes marcas. Participam dele, também, milhões de pequenos fabricantes competindo acirradamente nos mercados locais. Em Minas não é diferente. Estado produtor de pedras brasileiras reconhecidas no mercado internacional, os pequenos fabricantes não têm escala para concorrer. Possuem capacidade criativa, mas muitos necessitam aprimorá-la, desenvolvendo um estilo próprio, mais conceitual. E todos enfrentam, em maior ou menor grau, a concorrência de outros países, notadamente da China.

Como inserir esses pequenos empresários no mercado local e fortalecê-los para competirem também em outros mercados do país e até no exterior? Esse desafio foi respondido pelo Sebrae, com o apoio Sindicato da Indústria de Joalheria, Bijuteria e Lapidação de Gemas SINDIJOIAS, propondo ao setor o programa Incentivo para o Setor de Joias, Gemas e Bijuterias de Belo Horizonte e Região.

Denominado Projeto Identidade; ele reuniu vinte marcas de joias e bijuterias de BH e Região Metropolitana que se uniram para reorganizar e fortalecer o setor, adquirindo tecnologias gerenciais e conhecimentos. O propósito foi reposicioná-los nos cenários nacional e internacional. Durante três anos, 20



Bijuteria/colar produzida por Joana Paixão - Foto: Maíra Cabral

empresas - 8 de joias e 12 de bijuterias - participaram da capacitação visando a criar sua própria identidade como diferencial competitivo para melhor inserção no mercado.

Luciana Paixão, proprietária e design da Paixão Joias, localizada em Lagoa Santa, na Região Metropolitana, é uma das participantes. Trabalha com joias em ouro, algumas peças ainda artesanais, a maioria já com escala industrial. Enfrentando, segundo ela, forte concorrência de lojistas que buscavam as peças no exterior e as vendiam a um preço muito baixo, "era tudo muito igual, difícil de competir, porque o desenvolvimento de produto original é demorado". O programa, segundo ela,

foi “um presente dos deuses, um marco para todas as empresas que aderiram, trabalhando com dois consultores muito qualificados”.

A primeira fase foi de contextualização da empresa e o diagnóstico da situação. A segunda, dedicada a pensar a produção, quando foi elaborada a pirâmide de desenvolvimento de produto, para ela a mais importante porque a ajudou a aprimorar muito suas peças. A terceira focou o branding – o posicionamento da marca “para ser perene no mercado, não deixando morrer seu conceito, seu DNA, respeitando a pirâmide de desenvolvimento de produto e fortalecendo a identidade”, segundo ela.

O resultado foi a introdução de mudanças profundas no negócio, incluindo a modificação da logomarca,

apoiada por consultorias individuais – uma vez por mês na própria empresa – e em encontros coletivos da turma para troca e enriquecimento profissional. Sente-se mais segura e com maior aceitação por parte dos compradores. Abrir novos mercados no Brasil e no exterior é uma questão de tempo, mas a expansão está em seu plano de negócios.

Outra participante, Lázara Maria Alves Ferreira, fabrica, segundo ela, “bijuteria com cara de biju mesmo”, o que considera um de seus diferenciais. São peças artesanais em couro, camurça, latão, usando vidros e pedras bem lapidadas, cristais swarovski, entre outros materiais que não trazem problemas para a saúde. E frisa que em sua fábrica todos os funcionários são registrados.

Para ela, o grande ganho do Projeto

Identidade foi aprender a criar uma coleção, a lhe dar um nome, a contar uma história. “A coleção atual chama-se Essência, uma viagem para dentro de si, resgatando o que a pessoa tem de melhor para se valorizar”. Reconhece que aprendeu a trabalhar mais assertivamente e, hoje, assegura: “vendo mais do que um produto, vendo um sonho; os clientes gostaram, pois a peça tem originalidade, tem um DNA”. Mesmo enfrentando dificuldades da conjuntura, consegue vender para atacadistas de todo o Brasil e se prepara para passos maiores: participará, por meio de um representante, da feira espanhola Bisutex.

As empresárias Lázara e Luciana convergem no balanço dos resultados do projeto *Incentivo para o Setor de Joias, Gemas e Bijuterias de Belo Horizonte e Região*. Estão certas de que, como elas, os demais participantes saíram mais seguros, com uma atitude mais assertiva tanto de marca como pessoal e empresarial. Traduzem isso como “consciência diferente”. Todos os 16 que concluíram tornaram-se mais competitivos e alguns já começam a exportar.



Bijuteria/colar produzida por L A Joias - Foto: Maira Cabral



INSERÇÃO COMPETITIVA

Melhor forma
de se integrar
ao mundo.

ISDEL – ÍNDICE SEBRAE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

O Sebrae Minas na vanguarda da formulação de Políticas de Desenvolvimento baseada em evidências.

O desenvolvimento econômico necessariamente abrange conceitos de bem-estar social que muitas vezes são imateriais e pouco visíveis, seja para a população de um território, seja para planejadores e tomadores de decisões sobre políticas públicas e empresariais. Ainda assim, a busca por métricas e indicadores que sejam capazes de orientar a formulação de estratégias é uma atividade constante de pesquisadores e instituições que enfrentam o desafio de promoção do Desenvolvimento Econômico Local.

Desde 1934, especialmente pelos desafios sociais lançados pela profunda crise econômica atravessada pelos Estados Unidos, o estudo “Renda Nacional 1929-1932” escrito pelo economista Simon Kuznets propôs uma forma de medir o status do desenvolvimento daquele país a partir dos seus indicadores de produção e renda. Ainda assim, desde aqueles tempos, já era conhecida a noção de que a medida de crescimento econômico não era suficiente para se medir o desenvolvimento, uma vez que o crescimento da renda não necessariamente se refletia diretamente no bem-estar de uma população. Fatores como a concentração de renda e a desigualdade econômica se revelaram decisivos na avaliação do desenvolvimento de um território.

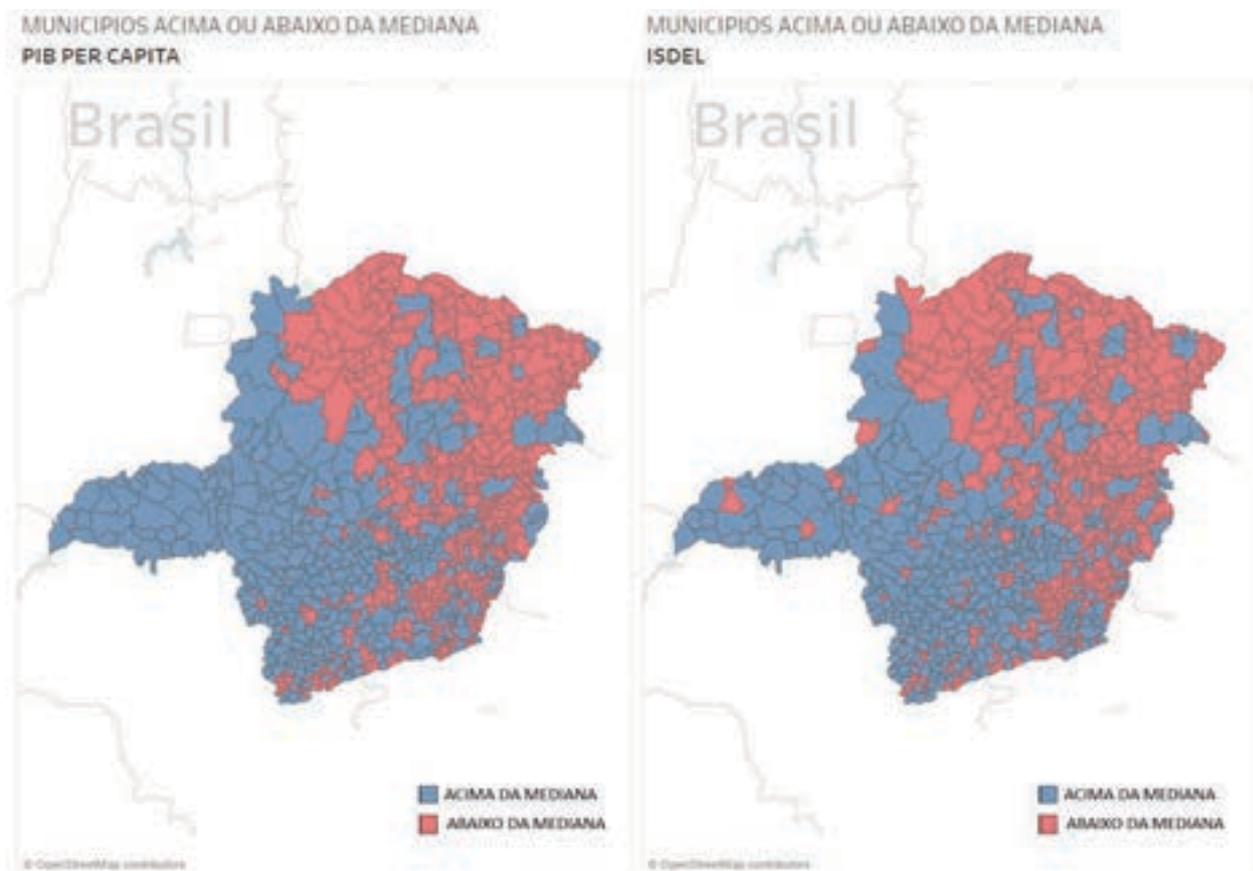
Nos anos 1990 foi desenvolvido o IDH, Índice de Desenvolvimento Humano, com o propósito de mudar o foco da discussão de uma visão excessivamente baseada na geração de riqueza para visão centrada nas pessoas. O indicador reflete as condições de uma vida mais longa e saudável, do acesso ao conhecimento por meio da Educação e de condições de vida digna por meio da renda.

Esta visão ampliada do desenvolvimento promoveu avanços significativos na criação de estratégias tais como os Objetivos do Milênio liderados pela ONU e, mais recentemente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). E, a partir do aumento da complexidade necessária para o entendimento e avaliação das políticas, novos indicadores são criados, como o Índice de Progresso Social (IPS), que considera em suas dimensões os efeitos das necessidades básicas humanas, do ambiente e das oportunidades na vida da população.



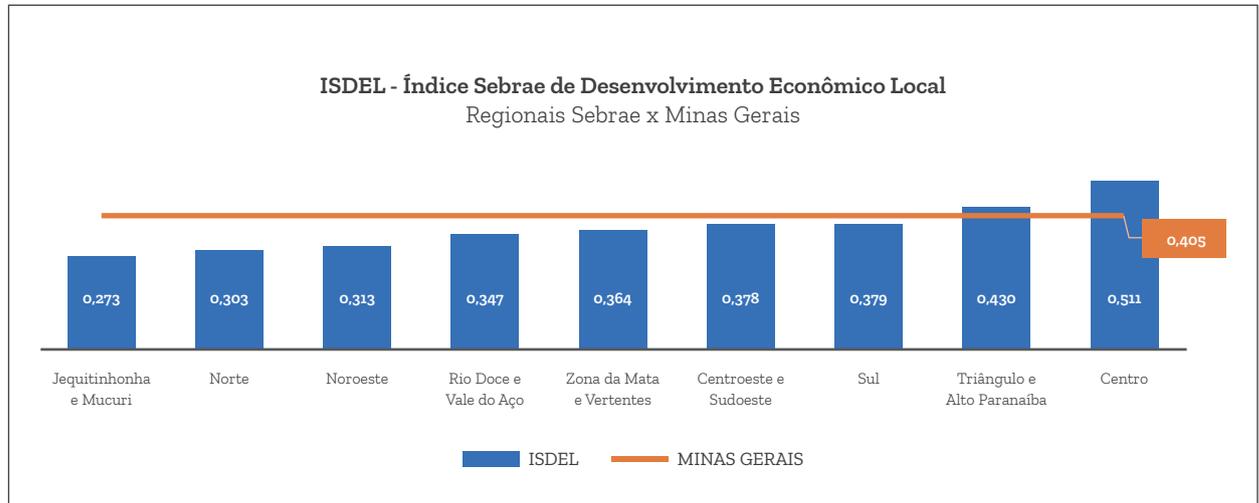
A visão multifacetada do Desenvolvimento Econômico Local empreendida pelo Sebrae também demanda uma visão unificada dos indicadores que traduzem suas cinco dimensões de modo a proporcionar uma visão dinâmica e comparativa das condições de desenvolvimento dos territórios. A concepção do Índice Sebrae de Desenvolvimento Econômico Local (ISDEL) enfrenta este desafio compatibilizando aproximadamente 50 indicadores de mais de uma dezena de fontes oficiais.

A variedade de indicadores permite uma visão mais ampla do desenvolvimento econômico de uma região em comparação ao PIB per capita, um dos principais indicadores utilizados.



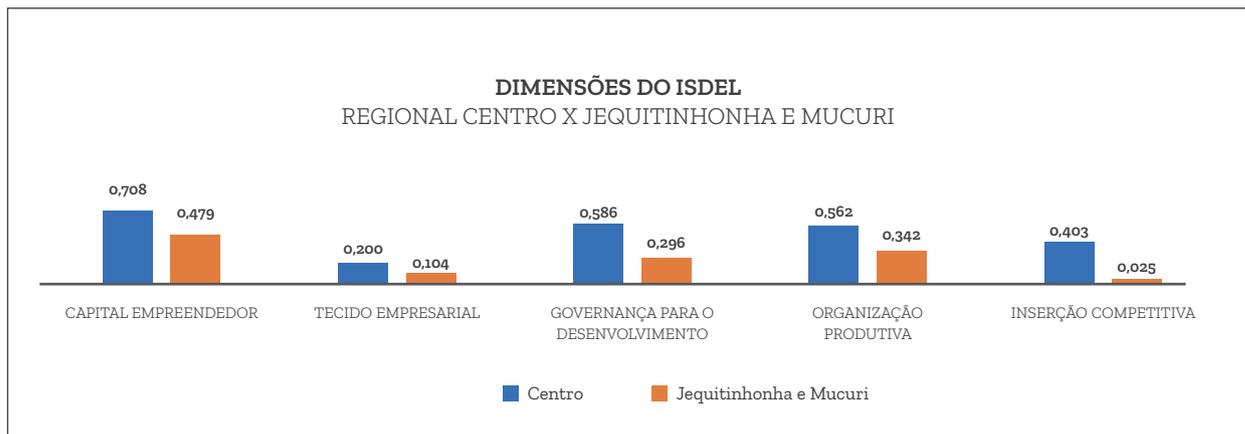


Analisando a distribuição dos municípios mineiros pela sua posição em relação à mediana do ISDEL e do PIB per capita notamos, por exemplo na região do Triângulo Mineiro, que existem municípios que possuem renda per capita acima e ISDEL abaixo do parâmetro utilizado, significando que embora existam atividades econômicas produzindo riquezas, as condições necessárias a uma perspectiva mais ampla do desenvolvimento econômico local ainda não são satisfatórias.



O ISDEL também fornece uma importante ferramenta de comparação dos seus resultados agregados entre recortes territoriais customizados. Utilizando como base de comparação as divisões geográficas que compõem as nove Regionais do Sebrae, é notável que o grau de desenvolvimento entre elas é variável, sendo que apenas duas são maiores do que observado na média do Estado, indicando que o desenvolvimento de estratégias com foco no Desenvolvimento Econômico Local deve levar em conta essas diferenças.



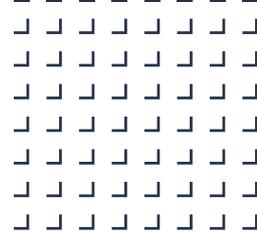


Uma importante característica do ISDEL é a sua capacidade em se desdobrar nos seus componentes, permitindo uma leitura mais ampla das necessidades de desenvolvimento de cada Local. Comparando os dois extremos de resultados entre as estruturas regionais do Sebrae podemos concluir que existem desafios para a região do Vale do Jequitinhonha e Mucuri em todas as dimensões, sobretudo no Capital Empreendedor, Organização Produtiva e Inserção Competitiva.

Indicadores de Desenvolvimento, sejam quais forem, nem sempre fornecem uma visão completa da realidade de desenvolvimento local, pois seus números muitas vezes não refletem fatores mais subjetivos, tais como a história e a cultura que impactam no processo. No entanto, o esforço das mais importantes organizações que se ocupam em formular políticas e tecnologias para o desenvolvimento econômico em construir seus índices e compartilhar suas análises mostra que a necessidade da elaboração de políticas e articulações em prol do desenvolvimento devem ser sustentadas em evidências, fatos e dados.

O Sebrae, com seu propósito de ser “referência na geração de valor para os pequenos negócios e a sociedade” também se alinha a este movimento de vanguarda da definição de estratégias de desenvolvimento baseado em evidências, se lançando de forma consistente no debate e compartilhamento de soluções para as necessidades de desenvolvimento econômico.

A IMPORTÂNCIA DOS ODS PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL



O planeta enfrenta desafios econômicos, sociais e ambientais complexos. Por isso, governos de todo o mundo concordaram que é preciso agir e, assim, foram estabelecidos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que definem as prioridades e aspirações globais para a Agenda de 2030. Essa é uma grande oportunidade para redesenhar a trajetória da humanidade rumo à sustentabilidade.

Os 17 ODS que compõem essa agenda têm como premissa o equilíbrio das três dimensões do desenvolvimento sustentável: econômica, social e ambiental - sendo que elas devem interagir de forma holística, ou seja, os três aspectos devem funcionar interligados. Como parte do apoio à implementação da Agenda 2030* o Sebrae incentiva a criação e promoção de negócios de impacto social no país, frutos de modelos de negócios inovadores, com propósito de incluir empreendedores de menor renda na sociedade e ao mesmo tempo gerar lucro e transformar realidades.

O Sebrae acredita que o desenvolvimento sustentável do país passa pelo fortalecimento da economia local. E neste processo, as políticas públicas voltadas aos pequenos negócios têm um papel fundamental. Quanto mais os gestores públicos e empreendedores se aproximarem, mais as comunidades e municípios irão se desenvolver de maneira sustentável.

“Os ODS foram construídos em um processo de negociação mundial, que teve início em 2013 e contou com a participação do Brasil em suas discussões e definições a respeito desta agenda. O país se posicionou de forma firme em favor de contemplar a erradicação da pobreza como prioridade entre as iniciativas voltadas ao desenvolvimento sustentável”.

AS TEMÁTICAS FORAM DIVIDIDAS EM QUATRO DIMENSÕES PRINCIPAIS:



SOCIAL

fatores relacionados diretamente à qualidade de vida da população - saúde, educação, justiça, entre outros.



AMBIENTAL

fatores relacionados à preservação e conservação do meio ambiente e adoção de medidas efetivas contra mudanças climáticas - proteção das florestas e da biodiversidade, combate à desertificação, uso sustentável dos recursos naturais, entre outros.



ECONÔMICA

fatores relacionados à produção e geração de riqueza de forma sustentável e inclusiva, reduzindo a pobreza e as desigualdades sociais (classe social, gênero, raça, cor, orientação sexual e religiosa) e regionais, bem como evitando o uso indiscriminado dos recursos naturais, o desperdício, a geração de resíduos, consumo de fontes não renováveis de energia, entre outros.



INSTITUCIONAL

relacionada à capacidade de colocar em prática os ODS.



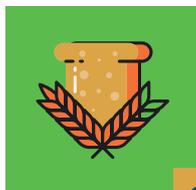
OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Fonte: <http://www.estrategiaods.org.br/>



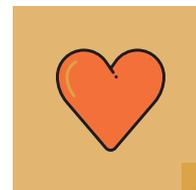
01

ACABAR COM A POBREZA EM TODAS AS SUAS FORMAS, EM TODOS OS LUGARES.



02

ACABAR COM A FOME, ALCANÇAR A SEGURANÇA ALIMENTAR E MELHORIA DA NUTRIÇÃO E PROMOVER A AGRICULTURA SUSTENTÁVEL.



03

ASSEGURAR UMA VIDA SAUDÁVEL E PROMOVER O BEM-ESTAR PARA TODOS, EM TODAS AS IDADES.



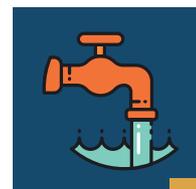
04

ASSEGURAR A EDUCAÇÃO INCLUSIVA E EQUITATIVA DE QUALIDADE E PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA PARA TODOS.



05

ALCANÇAR A IGUALDADE DE GÊNERO E EMPODERAR TODAS AS MULHERES E MENINAS.



06

DISPONIBILIDADE E GESTÃO SUSTENTÁVEL DA ÁGUA E SANEAMENTO PARA TODOS.



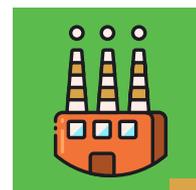
07

ASSEGURAR O ACESSO À ENERGIA CONFIÁVEL, SUSTENTÁVEL, MODERNA E BARATA PARA TODOS.



08

PROMOVER O CRESCIMENTO ECONÔMICO SUSTENTADO, INCLUSIVO E SUSTENTÁVEL, EMPREGO PLENO E PRODUTIVO E TRABALHO DECENTE PARA TODOS.



09

CONSTRUIR INFRAESTRUTURAS RESILIENTES, PROMOVER A INDUSTRIALIZAÇÃO INCLUSIVA E SUSTENTÁVEL E FOMENTAR A INOVAÇÃO.





10

REDUZIR A DESIGUALDADE DENTRO DOS PAÍSES E ENTRE ELES.



11

TORNAR AS CIDADES E OS ASSENTAMENTOS HUMANOS INCLUSIVOS, SEGUROS, RESILIENTES E SUSTENTÁVEIS.



12

ASSEGURAR PADRÕES DE PRODUÇÃO E DE CONSUMO SUSTENTÁVEIS.



13

TOMAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATER A MUDANÇA CLIMÁTICA E SEUS IMPACTOS.



14

CONSERVAÇÃO E USO SUSTENTÁVEL DOS OCEANOS, DOS MARES E DOS RECURSOS MARINHOS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.



15

ASSEGURAR O ACESSO À ENERGIA CONFIÁVEL, SUSTENTÁVEL, MODERNA E BARATA PARA TODOS.



16

PROMOVER SOCIEDADES PACÍFICAS E INCLUSIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, PROPORCIONAR O ACESSO À JUSTIÇA PARA TODOS E CONSTRUIR INSTITUIÇÕES EFICAZES, RESPONSÁVEIS E INCLUSIVAS EM TODOS OS NÍVEIS.



17

FORTALECER OS MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E REVITALIZAR A PARCERIA GLOBAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.





COMO GARANTIR QUE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO MELHORE A VIDA DAS PESSOAS?

O grande objetivo do desenvolvimento deve ser melhorar a qualidade de vida desta e das próximas gerações e só o crescimento econômico não é suficiente para provocar esse desenvolvimento.

MAS O QUE PODEMOS FAZER PARA ALCANÇAR ESSAS MELHORIAS?

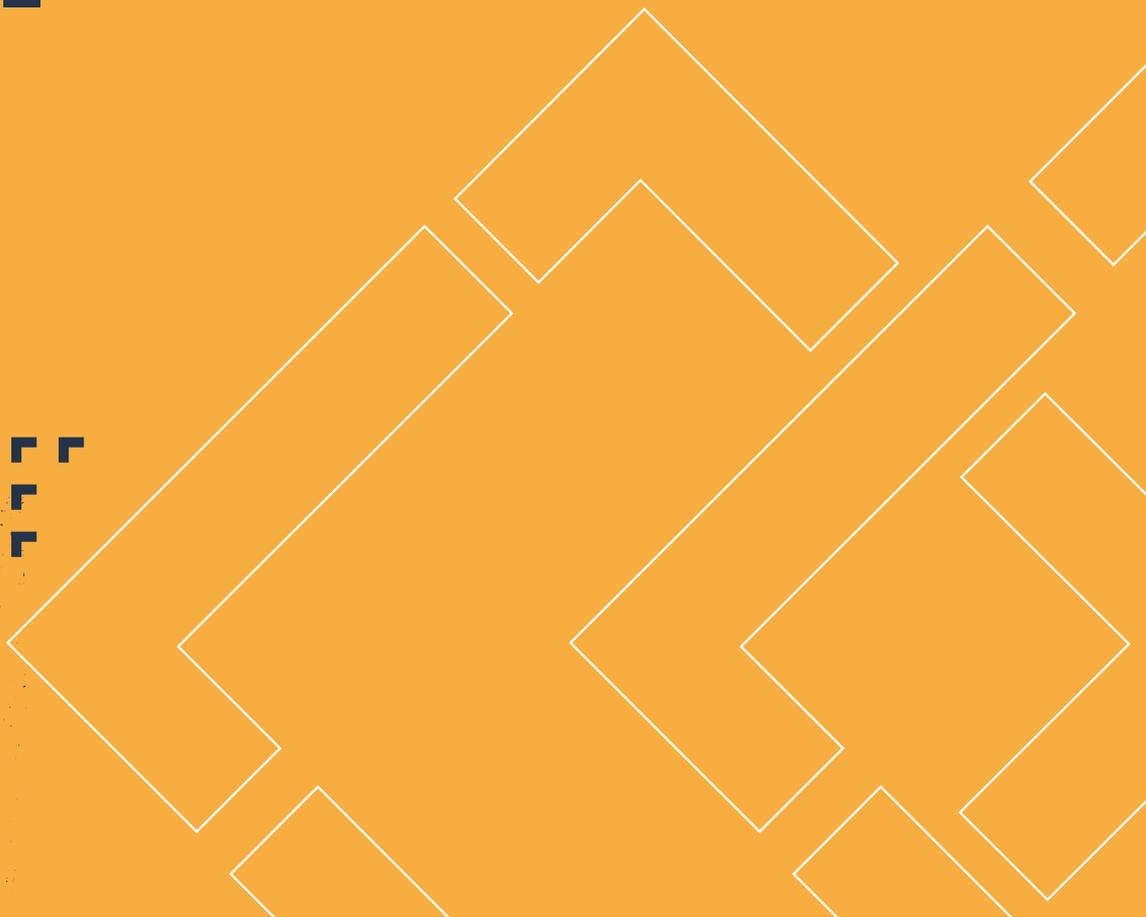
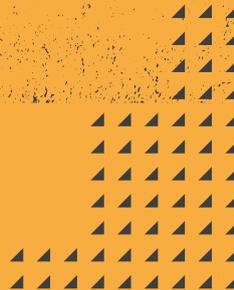
O Sebrae acredita nas estratégias do Desenvolvimento Econômico Local (DEL), que buscam dinamizar as vantagens comparativas e competitivas de uma localidade para favorecer o crescimento econômico e, ao mesmo tempo, elevar o capital empreendedor, fortalecer o tecido empresarial e solidificar a governança para o desenvolvimento.



ARTI- GOS

LLLLL

LLL





DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL NO CONTEXTO DO PACTO FEDERATIVO



Anderson Costa Cabido*



Uma das discussões mais presentes na administração pública brasileira ao longo dos últimos anos é o da revisão do Pacto Federativo. Mas o que é o Pacto Federativo? Como o próprio nome diz, trata-se de um pacto, um acordo entre a União, os Estados e os Municípios, distribuindo entre eles os recursos oriundos da arrecadação tributária e as responsabilidades previstas na Constituição Federal. Ao longo dos anos dois movimentos aconteceram que levaram a um importante desequilíbrio do Pacto Federativo: uma concentração da arrecadação na União e um aumento da assunção de responsabilidades por parte dos municípios. Portanto, o pleito existente hoje, do movimento municipalista em prol de uma revisão do Pacto Federativo parece ser justo e necessário, minimizando o enorme sacrifício pelo qual os municípios têm passado.

Essa questão também traduz uma tendência cada vez maior de aproximar o cidadão e o poder de decisão sobre políticas que lhe afetam diretamente. O ente mais habilitado para fazer isso é justamente o município. Importante citar que essa aproximação se dá devido às exigências dos cidadãos e também devido à cobrança de órgãos de fiscalização e controle, como o Ministério Público e a Imprensa.

Portanto, cada vez mais os serviços de saúde, educação, segurança, saneamento, infraestrutura, assistência social, regulação urbana dentre outros têm sido apropriados pelos municípios, gerando sobrecargas e desequilíbrios em suas contas.

Uma das atribuições que ultimamente os municípios estão assumindo é o de elaboração de políticas de desenvolvimento econômico. A cobrança por parte dos eleitores e da comunidade por uma atuação mais efetiva na geração de emprego, de trabalho, de renda e de crescimento econômico impulsionam os prefeitos nesta direção. Mas também as demandas da classe empresarial por medidas que facilitem e estimulem os negócios colocaram, irreversivelmente, os municípios diante da necessidade de construir estratégias competentes de promoção do desenvolvimento econômico.

Esse não é um assunto que todos os municípios se prepararam para enfrentar. Portanto, ainda é comum encontramos gestores públicos municipais pouco aderentes ao tema. Também comuns são os municípios que estão tão absorvidos por problemas mais imediatos como saúde e segurança, que não conseguem dedicar um mínimo de esforço para construir tais políticas de desenvolvimento econômico.



Outra variável relevante é a ausência de espelhamento nas esferas dos Estados e da União quando o assunto é Desenvolvimento Econômico. Em quase todas as áreas da administração pública existem políticas, recursos e projetos que se originam na União ou nos Estados e que acabam “obrigando municípios” a estruturarem suas ações para se beneficiarem. Isso ocorre nas áreas de saúde, educação, assistência social, esportes, cultura, meio ambiente, direitos humanos etc., mas no desenvolvimento econômico essas iniciativas ainda são muito pouco incipientes e acabam por não estimular os municípios a atuarem nessa temática.

A urgência das respostas à população também é uma outra variável dificultadora na tentativa de fortalecer as políticas municipais de desenvolvimento econômico. Problemas imediatos como falta de profissionais na área da saúde, restrições orçamentárias, pagamento da folha dos servidores públicos, limpeza e manutenção urbana, funcionamento das escolas e tantas outras acabam por ocupar a pauta prioritária da gestão municipal, restando pouco tempo e poucos recursos para se pensar os caminhos daquele território na área econômica.

Estratégias vencedoras de desenvolvimento econômico local pressupõem ações cujos resultados, em sua maioria, ocorrerão no médio e longo prazos. E para que surtam o efeito desejado elas precisam ser acompanhadas e aprimoradas ao longo do caminho. Os gestores públicos, em sua maioria, se habituaram a desenvolver ações que produzem resultados dentro dos 4 anos de mandato, inviabilizando muitas vezes as transformações mais estruturantes da base econômica do território. A troca de comando do poder público municipal também se coloca como uma ameaça, notadamente naqueles municípios onde as lideranças do mercado e da sociedade civil não estão tão consolidadas. Dessa forma, a eleição de novos prefeitos provoca uma descontinuidade das políticas de desenvolvimento econômico afetando fortemente os seus resultados.

Até que venha o novo Pacto Federativo, há uma tendência maior a cada dia de que os municípios precisarão assumir a responsabilidade de propor políticas de desenvolvimento econômico. Por outro lado, os Estados precisam rever rapidamente suas ações nessa área e atuarem mais conectados aos municípios para ações de desenvolvimento econômico. Governos Estaduais adotaram estratégias próprias visando o desenvolvimento do estado como um todo, mas eles precisam também ajudar cada município e cada região a construir suas políticas locais.

Atuando para suprir esta necessidade, o Sebrae/MG trabalha lado a lado com municípios, associações microrregionais e consórcios públicos para auxiliá-los na construção de exitosas políticas que contribuirão com o fortalecimento das economias locais e conseqüentemente de todos os pequenos negócios ali existentes. Em Minas Gerais, o Sebrae é o principal parceiro dos municípios para ajudar a promover o desenvolvimento econômico.

*Diretor Técnico do Sebrae/MG





GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

Tania Zapata*



Desenvolvimento humano, no sentido mais amplo, pode ser definido como o processo que assegura a ampliação do leque de opções e oportunidades das pessoas. Dentro desse espectro, como afirma o PNUD, três opções básicas devem estar presentes e são condições para as demais: a) desfrutar uma vida longa e saudável; b) adquirir conhecimentos e; c) ter acesso aos recursos necessários a um padrão de vida decente.

Transformar, assim, crescimento econômico em bem-estar para a população é o grande desafio para os diversos países da comunidade internacional, buscando a redução das desigualdades existentes nas sociedades nacionais e entre estas. O desenvolvimento humano, segundo o novo paradigma das Nações Unidas, contempla:

- desenvolvimento das pessoas, por meio da ampliação das capacidades, oportunidades, potencialidades criativas e direitos de escolhas individuais;
- desenvolvimento para as pessoas, levando a que a riqueza produzida por uma nação seja apropriada equitativamente por seus membros;
- desenvolvimento pelas pessoas, através da participação ativa dos indivíduos e das comunidades, na definição do processo de desenvolvimento do qual são, ao mesmo tempo, sujeitos e beneficiários.

O desenvolvimento depende da geração de uma capacidade social de aprendizagem de novas formas e competências de ação coletiva.

Melhorar a qualidade das instituições é um desafio para as políticas de desenvolvimento no Brasil. Além das evidências empíricas, vários estudos de organismos internacionais - a exemplo da Cepal e do PNUD¹ - apontam para a relação positiva entre o desenvolvimento institucional, a boa governança, a confiança entre os atores e a manutenção da estabilidade econômica e do crescimento sustentado.

Essas mudanças institucionais contemplam as regras estruturantes da ação coletiva, os modelos mentais, as atitudes e os equilíbrios de poder. A política e a economia estão intrinsecamente relacionadas e não se pode explicar o desempenho econômico de uma sociedade sem considerar essa relação.

O desenvolvimento sustentável depende da existência de instituições políticas que facilitem uma efetiva representação e permitam o controle social dos políticos e governantes.

Precisamos urgentemente de uma reinvenção da política, como responsabilidade compartilhada entre todos e todas, se quisermos construir uma nova agenda. Precisamos estimular uma cidadania ativa, que impulse as reformas necessárias para o desenvolvimento democrático renovado.

1 Comissão Econômica para América Latina e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.



Um novo ciclo de desenvolvimento com equidade e politicamente concertado exige uma profunda revisão das relações entre o Estado, a sociedade civil e o setor privado. Torna-se necessário um novo ordenamento territorial e uma sociedade civil mais protagonista; e que a partir de iniciativas locais encontrem-se alternativas para os problemas econômicos, sociais e ambientais, enfim, para a construção do desenvolvimento sustentável.

Governança é a capacidade de pactuação de projetos estratégicos para o desenvolvimento sustentável, envolvendo o governo, organizações da sociedade e os agentes do mercado. Exige capital social, que é o clima de confiança entre os atores, para pensar um futuro comum. O capital social se materializa na capacidade de cooperação de um território, num clima de confiança e parceria. O território local, compreendido como o espaço socialmente organizado, é concebido como ator inteligente de transformação social. As empresas inovadoras se sentem atraídas por entornos que têm recursos humanos e infraestrutura de qualidade, que têm um sistema produtivo e uma sociedade aberta à inovação e à governança compartilhada. Um dos maiores desafios para essa governança compartilhada em nosso país é a mudança da cultura política. Trata-se de mudanças de paradigmas e de modelos mentais. Não é possível mais admitir, na sociedade do conhecimento e da conectividade, a adoção de práticas clientelistas e de tutela com as comunidades urbanas e rurais.

As mudanças mais substantivas na nossa sociedade só vão acontecer ou se consolidar a partir dos territórios. Ou, pelo menos, a partir de uma nova articulação entre o local e o país e, por que não dizer, o mundo. Pois é no local, no território organizado, no espaço da vida, que as coisas do cotidiano acontecem e a governança começa a ser exercida.

O conceito moderno de governança diz respeito a uma nova forma de governar, com mais cooperação e horizontalidade, diferente do velho modelo, no qual as autoridades do Estado exerciam sempre seu poder sobre o conjunto da sociedade civil. Contempla uma nova forma de governar, de tomar decisões sobre o interesse coletivo, de maneira mais cooperativa, diferente dos modelos centralizadores.

Neste sentido, alcançar uma nova e boa governança depende de vários fatores, dentre os quais se destacam os líderes com visão inovadora, que expressem causas, crenças, competência empreendedora e de articulação de uma utopia viável, que produzam uma aliança capaz de impulsionar mudanças históricas, com regras de jogo sociais e políticas válidas para todos os atores.

Por isso, essa governança contempla a acumulação de capital social. De fato, a existência da confiança produz atitudes cooperativas, articulação de projetos coletivos e construção de redes produtivas e sociais. É o que alguns autores denominam como a existência de virtudes cívicas na sociedade, ou seja, normas e valores baseados na confiança e na reciprocidade, que se retroalimentam e promovem a participação da cidadania nos assuntos coletivos, para fortalecer processos sistêmicos de desenvolvimento sustentável.

A democracia que queremos não é apenas um regime representativo, senão um modo de relação entre o Estado e os cidadãos e entre os próprios cidadãos. Para tal, é necessário que a sociedade civil se fortaleça, seja suficientemente autônoma e que os distintos atores vejam contemplados os seus interesses na formação da agenda pública.

A estratégia de desenvolvimento territorial traz uma esperança de que, a partir dessas esferas de concertação de atores para pensar e decidir sobre o interesse coletivo, possamos ter em nosso país um ponto de inflexão para os verdadeiros avanços do campo democrático e do desenvolvimento humano.

*Socióloga, especialista em território e governança e coordenadora de projetos do IADH – Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano



FICHA TÉCNICA

© 2018. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgada a fonte.

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG

Unidade de Desenvolvimento de Territórios, Liderança e Cooperativismo

Av. Barão Homem de Melo, 329 Nova Granada – CEP 30.341-285 - Belo Horizonte - MG.

Telefone: 0800 570 0800 Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE/MG

Presidente do Conselho Deliberativo | TEODOMIRO DINIZ CAMARGOS

Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA

Diretor Técnico | ANDERSON COSTA CABIDO

Diretor de Operações | MARDEN MÁRCIO MAGALHÃES

Unidade de Desenvolvimento de Territórios, Liderança e Cooperativismo

Gerente | ALESSANDRO FLÁVIO BARBOSA CHAVES

Equipe Técnica | ANDREA TRISTÃO DOS ANJOS LANZA

Unidade de Inteligência Empresarial

Gerente | FELIPE BRANDÃO DE MELO

Equipe Técnica | BÁRBARA ALVES ARAÚJO DE CASTRO | PAOLA LA GUARDIA ZORZIN

Unidade de Comunicação Integrada

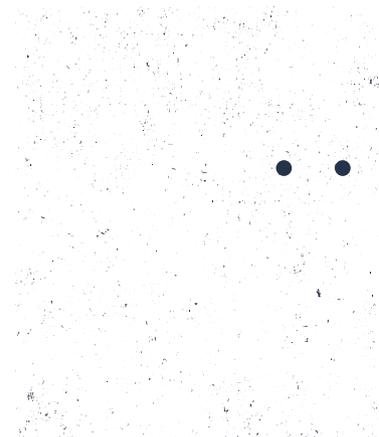
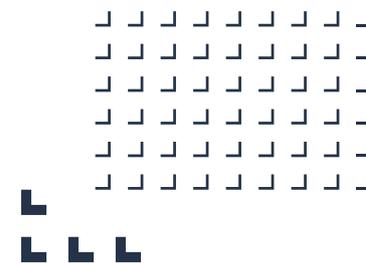
Gerente | TERESA GOULART

Equipe Técnica | MÁRCIA FONSECA

Jornalista | LINDA GOULART

Fotógrafo | MAÍRA CABRAL, FÁBIO ALVES, SAMUEL PERPÉTUO, JOSÉ ROBERTO DA SILVEIRA, STUDIO ANTHONNY, TÁSSIO LOPES E MAURO MARQUES

Editoração eletrônica | POPCORN COMUNICAÇÃO



D331 DEL - Desenvolvimento Econômico Local. / Andrea Tristão dos Anjos Lanza. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2018.

60p.:il.

1. Desenvolvimento econômico local. 2. Economia territorial. 3. Economia local. I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais.

II. Título.

CDU: 331.146.2

GLOSSÁRIO



1. AMBIENTE DE NEGÓCIOS

É o contexto dentro do qual uma organização está inserida. Ele é constituído pelo ambiente geral: tecnológico, legal, político/institucional, econômico, demográfico, ecológico, social e cultural; e pelo ambiente tarefa: clientes/consumidores, concorrentes, fornecedores, poder público, entidades reguladoras, sindicatos, associações e ONGs, imprensa/mídia, sistema financeiro, universidades, comunidades e infraestrutura. O ambiente de negócios pode ser mais ou menos favorável ao surgimento, desenvolvimento, sobrevivência e competitividade dos negócios.

2. CAPITAL EMPREENDEDOR

Capital Empreendedor é o estoque de capacidades empreendedoras do território manifestado pela quantidade e qualidade de empreendedores, empresas e lideranças.

3. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Para o Sebrae/MG, Desenvolvimento Econômico é a elevação do padrão de riqueza e renda de um determinado território desde que ele contribua para a melhoria das condições de vida de todas as pessoas, inclusive das que viverão no futuro e que contribua também para a melhoria do ambiente de negócios e para o crescimento e fortalecimento dos pequenos negócios.





4. LOCAL

Local é qualquer recorte territorial (bairro, cidade, região, estado ou país) delimitado a partir de características definidoras de identidade. Essas características definidoras de identidade podem ser: naturais (bacia hidrográfica, relevo, vegetação, etc.), econômicas (clusters, APLs e similares), culturais (comunidades indígenas, quilombolas, de imigrantes), sociais (comunidades carentes, comunidades vulneráveis à violência, etc.) e políticas (divisão política dos estados e municípios). Para o Sebrae/MG, os conceitos de “Local” e “Território” são sinônimos.

5. GOVERNANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO

Poder público baseado em uma visão comum de futuro construída de maneira compartilhada, participativa e democrática com toda a comunidade. A governança para o desenvolvimento refere-se a atividades que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do governo para que sejam aceitas e assumidas pelos atores de uma localidade.

Por fim, a Governança para o Desenvolvimento se materializará em um grupo de lideranças constituído de forma paritária e trissetorial, que tem por finalidade: diagnosticar a realidade, definir prioridades, planejar, implementar ações e estabelecer uma instância de decisão e monitoramento para a dinamização das potencialidades e superação dos desafios do desenvolvimento econômico local.



6. INSERÇÃO COMPETITIVA DO TERRITÓRIO

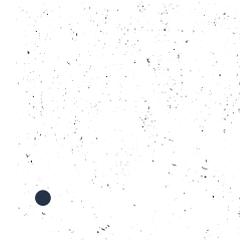
A inserção competitiva é entendida como o sendo o conjunto de ações necessárias para que o território se posicione externamente de maneira competitiva, contribuindo para a dinamização de sua economia. Dentre as ações possíveis estão aquelas que estimulam a cooperação técnico-científica, o aumento das relações de comércio exterior, o intercâmbio cultural e social, dentre outras.

7. ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA

Organização Produtiva é a maneira como cada território organiza suas atividades econômicas para gerarem renda e riqueza. É o modelo onde as empresas e empreendedores dos diversos setores e segmentos econômicos interagem com as condições do ambiente de negócios (ambiente geral e ambiente tarefa) para alavancar, fomentar e dinamizar a economia local.

8. TECIDO EMPRESARIAL

Tecido Empresarial se refere à intensidade e à qualidade das relações dos empreendedores e de seus negócios. Portanto, a capacidade do Tecido Empresarial está relacionada à oferta de Capital Empreendedor. O Tecido Empresarial é representado no local pelas redes formais e informais de empreendedores e empresas que se unem para atuar coletivamente em prol dos seus interesses. Um bom tecido empresarial contribui para a proteção e promoção dos empreendedores e seus negócios e facilita a interlocução com os demais atores do território.





0800 570 0800
sebrae.com.br/minasgerais

Assista ao vídeo e saiba mais.

