



## Parte 4

Estratégia do Sebrae de preparação das  
MPEs para o novo ciclo de dinamismo  
econômico de Pernambuco



## Introdução

As características diferenciadas das cadeias produtivas e o ritmo de crescimento das atividades-âncora abrem muitas oportunidades de negócios e espaços para a inserção das MPES de Pernambuco. No entanto, esse ciclo de dinamismo e reestruturação produtiva do Estado, segundo o formulado na trajetória mais provável, tende a ser acompanhado de inovações tecnológicas e organizacionais, que alteram o padrão tecnológico da economia pernambucana, de forma que criam novas exigências e especificidades dos processos produtivos e dos produtos que representam grandes desafios para a efetiva e competente participação dos pequenos negócios nos espaços abertos.

### 1 Oportunidades e desafios das MPES no novo ciclo da economia pernambucana

O dinamismo da economia pernambucana, nos próximos 13 anos, abre oportunidades de negócios em todos os setores e atividades produtivas do Estado, na medida em que são expandidas a produção e a renda das famílias; desta forma, as MPES podem ocupar espaços em qualquer segmento da economia. Entretanto, como o crescimento da economia é bastante diferenciado, as oportunidades de negócios são mais intensas e amplas nas cadeias produtivas líderes do processo — e dentro dessas cadeias, os espa-

ços para as MPEs são também diferenciados, de acordo com as suas características de escala (configuração eficiente) e de barreiras à entrada. Nem sempre as condições são favoráveis na atividade-âncora, mas é fato que se ampliam nos elos, a montante e a jusante, das cadeias produtivas.

Embora as cadeias de maior dinamismo tendam a apresentar elevados graus de exigência de qualidade e eficiência produtiva, a economia de Pernambuco ainda será bastante dual nos próximos anos. Assim, devem conviver na economia os setores produtivos dinâmicos e de alta exigência em qualidade, com produção e demandas de baixa exigência e clara preferência pelos baixos preços. Neles, as MPEs operam com baixo valor agregado e alta taxa de mortalidade, mesmo porque a barreira à entrada é muito baixa, gerando uma concorrência predatória e autofágica.

### 1.1 Micro e pequenas empresas em Pernambuco

De um modo geral, as micro e pequenas empresas têm uma vantagem operacional que decorre da sua mobilidade de ação e da agilidade de gestão, na medida em que operam com baixo investimento e, portanto, limitado imobilizado, além da proximidade entre a direção e os trabalhadores (decisão e execução). Entretanto, como atuam em segmento de mercado com baixa barreira à entrada, as MPEs apresentam, normalmente, alta taxa de mortalidade. Por outro lado, na sua maioria, as MPEs caracterizam-se por unidades produtivas de baixa produtividade e com reduzida qualidade dos produtos, atuando no mercado com preferência pelo baixo preço. Essas condições tornam limitada a capacidade das MPEs no sentido de se inserirem positivamente no ciclo de crescimento econômico e nas oportunidades abertas nas cadeias produtivas dinâmicas.

Essas características permitem que as MPEs representem um peso significativo no número total de empreendimentos produtivos, no Brasil e em Pernambuco, bem como no percentual de empregos gerados e, embora com menor importância, no volume de produção da economia (brasileira e pernambucana).

As estatísticas do tamanho das empresas não permitem delimitar os espaços precisos das MPEs de alta tecnologia e valor agregado, uma vez utilizado como medida o número de empregados (ou o faturamento)<sup>49</sup>. Os cortes de tamanho utilizados na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa permitiriam um outro tratamento das MPEs, deixando de fora os empreendimentos com poucos empregados que alcançassem um faturamento elevado, proporcional ao

<sup>49</sup> Na definição do Sebrae, microempresa deve ter até 19 pessoas ocupadas na indústria e até 9 ocupadas no comércio e serviços; e pequena empresa é aquela que tem entre 20 e 99 pessoas ocupadas na indústria e de 10 a 49 ocupadas nos segmentos de comércio e serviços.

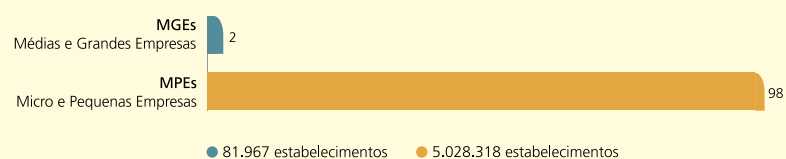
valor dos seus produtos; por outro lado, empresas com um número razoável de empregados poderiam ser consideradas micro ou pequenas, pelo critério do faturamento, se operassem com baixa produtividade e limitada agregação de valor.

Diferenciando o tamanho das empresas pelo número de empregados, estima-se que 98% dos estabelecimentos produtivos do Brasil são micro ou pequenos. De todas as unidades produtivas formais do Brasil, apenas 2% podem ser consideradas médias ou pequenas (Gráfico 75).

A grande maioria das MPEs brasileiras concentra-se no setor comercial — cerca de 56% do total, seguidas dos serviços, que alcançam 30% de todos os empreendimentos micro e pequenos. A indústria agrupa apenas 14% das MPEs brasileiras (Gráfico 76) — cerca de 4,3 milhões delas são micro ou grandes empresas.

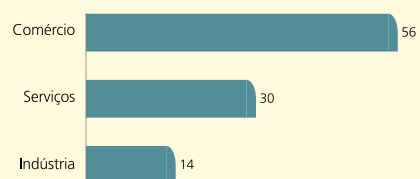
Pernambuco tinha, em 2004, um total de 118.533 micro e pequenas empresas<sup>50</sup> (dados da RAIS) representando cerca de 2,4% de todos os empreendimentos de pequeno porte do Brasil e de 99% do total das empresas pernambucanas; as microempresas representam 92% de todas as empre-

Gráfico 75 • Brasil: número de estabelecimentos por porte em 2004 (%)



Fonte: Rais/MTE.

Gráfico 76 • Brasil: estabelecimentos por setor de atividade em 2004 (%)



Fonte: Rais/MTE.

<sup>50</sup> De acordo com o Cadastro Geral das Empresas, do IBGE, em 2003 já existiam 124 mil empresas de micro e pequeno portes.

sas formais de Pernambuco, enquanto as pequenas alcançam cerca de 7% do total (resta um por cento de médios e grandes empreendimentos). Do total de MPEs de Pernambuco, 62% delas correspondiam a atividades comerciais, 24% eram classificadas como serviços e apenas 14% estavam no setor industrial.

De acordo com dados do IBGE (Cadastro Geral de Empresas), o número de microempresas em Pernambuco cresceu uma média de 8% ao ano, entre 1996 e 2003, e o número de pequenas empresas registrou, no mesmo período, um crescimento de 7,2% ao ano (Tabela 8).

Analisando a atividade industrial, percebe-se que, nos dez anos de dados disponíveis (1995-2005), a maioria das atividades registrou um aumento da participação das MPEs no total de empreendimentos de Pernambuco (Gráfico 77). Apenas três atividades contavam com um percentual de MPEs inferior a 90% em 1995: "fabricação de fumo", que diminuiu de 1995 a 2005 e está abaixo de 80%; "refino de petróleo, coque e combustível", que subiu bastante nos dez anos, mas ainda se situa abaixo de 90%; e "material eletrônico e aparelhos e equipamentos", que também aumenta um pouco o peso das MPEs, apesar de estar situada em um patamar muito baixo.

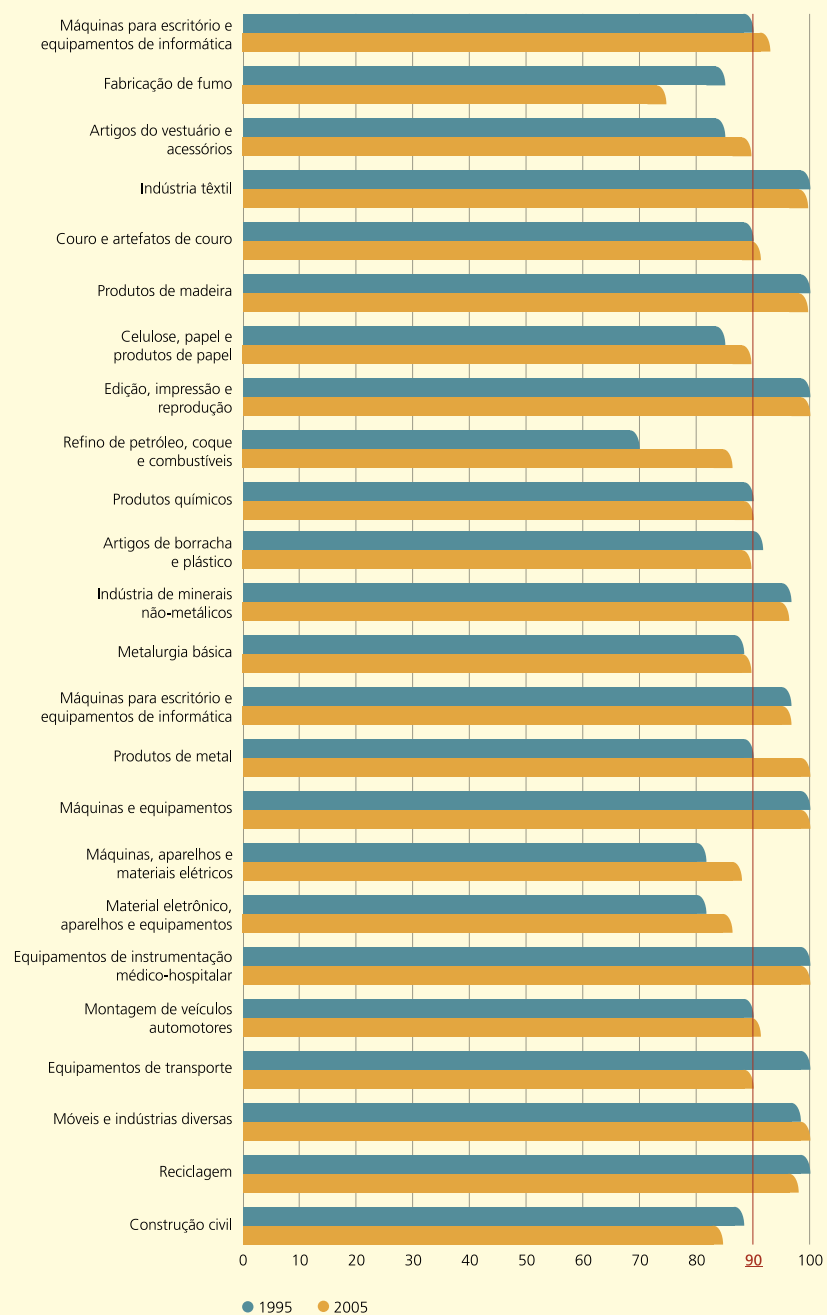
Considerando 95% como o limite de participação das MPEs, além das três atividades anteriores (abaixo de 90%), mais cinco estão incluídas com moderada densidade: indústria têxtil, produtos químicos, artigos de borracha e plástico, máquinas e aparelhos elétricos, e equipamentos de transporte.

Tabela 8 • Pernambuco: número de empresas formais segundo o tamanho do estabelecimento (1996-2003)

Ano	Microempresa		Pequena empresa		Outras empresas		Total
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%	
1996	67.409	91,09	5.297	7,16	1.298	1,75	74.004
1997	72.667	91,06	5.773	7,23	1.359	1,70	79.799
1998	77.115	91,33	5.949	7,05	1.373	1,63	84.437
1999	87.818	92,09	6.226	6,53	1.315	1,38	95.359
2000	93.214	92,11	6.591	6,51	1.392	1,38	101.197
2001	107.120	92,73	6.920	5,99	1.480	1,28	115.520
2002	112.576	91,92	8.427	6,88	1.469	1,20	122.472
2003	115.678	91,96	8.630	6,86	1.479	1,18	125.787

Fonte: IBGE.

Gráfico 77 • Participação das atividades industriais no período 1995-2005 (%)



Fonte: Rais.

No setor "comércio e serviços" existe um número razoável de atividades com percentual de MPEs próximo de 100%, mas, por outro lado, com atividades nas quais os pequenos negócios não alcançam 50% do total de empreendimentos; em 1995, podiam ser contadas duas atividades com baixa densidade de MPEs: "pesquisa e desenvolvimento", que salta para 80%, em 2005; e "administração pública, defesa e seguridade social", que praticamente se mantém em torno de 44%.

Como mostra o gráfico 78, seis atividades do setor "comércio e serviços" apresentavam, em 2005, uma participação de MPEs superior a 98%, indicando uma altíssima densidade dos pequenos negócios: comércio e representação de veículos (98,8%); comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos (99%); transporte aquaviário (100%); atividades imobiliárias (99,3%); aluguel de veículos, máquinas e equipamentos (98,5%); e serviços pessoais (98,8%).

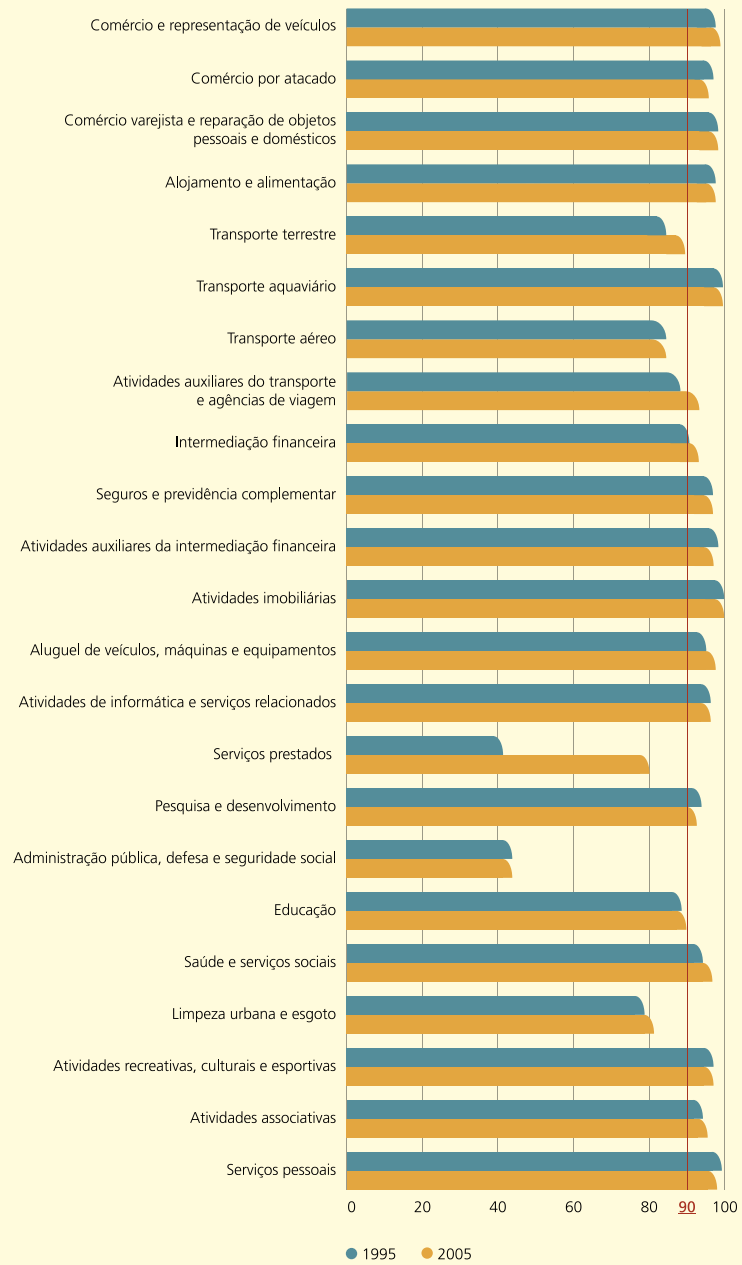
De um modo geral, as MPEs de Pernambuco têm baixo nível de produtividade, operando com tecnologias obsoletas e deficiente qualidade dos produtos. Na medida em que têm atuação destacada no mercado e forte preferência pelo menor preço (características da demanda), as MPEs não são estimuladas no sentido de realizar inovações e melhorar produtos. Por outro lado, a baixa barreira à entrada nos segmentos de mercado das MPEs cria uma disputa competitiva predatória, que empurra os preços para baixo, reduzindo a rentabilidade dos empreendimentos e contribuindo para o elevado nível de mortalidade das MPEs. De qualquer forma, são estas duas condições que permitem a sobrevivência de grande parte das MPEs, mesmo com limitada margem de lucro.

## 1.2 Exigências do novo padrão de crescimento e desafios das MPEs

O dinamismo econômico e a mudança na estrutura produtiva de Pernambuco devem ser acompanhados de intensa inovação tecnológica, que altera os padrões tecnológicos dominantes, com impacto sobre o perfil dos produtos e insumos utilizados nos processos produtivos. As novas tecnologias tendem a gerar um movimento contraditório de concentração em grandes escalas produtivas e de dispersão da produção em grande número de micro e pequenas empresas; cria, portanto, oportunidades novas em elos das cadeias que não eram compatíveis com as pequenas escalas. Além disso, e como parte dessas inovações, ocorrem alterações na "configuração eficiente" em vários segmentos produtivos, tornando competitivas e eficientes empresas de pequeno porte.



Gráfico 78 • Participação das MPes nas atividades dos setores de comércio e serviços (%)



Fonte: Rais.

Entretanto, esses espaços ampliam-se ao mesmo tempo em que demandam um novo e diferente tipo de MPE, como resposta às mudanças tecnológicas e organizacionais: unidades produtivas com alta tecnologia e valor agregado (uma pessoa pode ser uma unidade produtiva); integração produtiva em cadeias de negócios, aproveitando as tendências de terceirização dos processos produtivos; e conectividade das unidades de produção em redes locais integradas a um mercado global.

O mercado deve ampliar as exigências de alta qualidade dos produtos e insumos a montante das cadeias, demandando que as empresas tenham capacidade de inovação e acesso às tecnologias e modelos organizacionais, e contem com mão-de-obra qualificada para lidar com tecnologias sofisticadas. Ao mesmo tempo, as MPEs devem melhorar a produtividade e a eficiência no processo produtivo, para oferecer produtos e insumos de qualidade e preço competitivo, além de uma grande capacidade gerencial para garantir a regularidade e pontualidade na entrega das mercadorias.

Como o crescimento geral da economia amplia o mercado em todos os itens e componentes, incluindo a demanda das famílias que resulta do efeito renda, parte das MPEs pode ganhar espaços significativos mesmo sem uma reorientação do processo produtivo e da qualidade dos produtos. No entanto, devem continuar operando com margem de lucro limitada pela pressão da concorrência predatória orientada para preço.

Tudo indica, portanto, que, na grande maioria, as MPEs de Pernambuco estão pouco preparadas para aproveitarem as oportunidades de negócios abertas pelas cadeias produtivas dinâmicas, no ciclo de crescimento futuro. Para terem condições de inserção no novo ciclo e melhorarem a rentabilidade com agregação de valor, as micro e pequenas empresas terão que promover mudanças no sistema produtivo e na tecnologia, de modo a melhorar a qualidade dos produtos e elevar a produtividade. Os empreendedores que buscarem explorar esses novos mercados, com preferência pela qualidade e rigor nas especificações técnicas dos produtos, serão pressionados a introduzir inovações e melhorar a gestão do negócio.

## 2 Estratégia do Sebrae

O Sebrae tem uma grande responsabilidade na preparação das MPEs para os desafios e as novas exigências do mercado, que emergem no ciclo de dinamismo futuro da economia pernambucana e das cadeias produtivas mais dinâmicas. Embora deva consolidar as prioridades e orientações estratégicas já definidas nos

seus planos e projetos, mais recentemente o PPA 2008-2011, para promover a inserção das MPEs no ciclo de dinamismo, o Sebrae deverá realizar uma focalização da estratégia específica para esses novos e complexos espaços de oportunidades.

## 2.1 Características e capacidade institucional do Sebrae

O Sebrae tem por missão institucional “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas (MPEs) e fomentar o empreendedorismo” em Pernambuco (seguindo no Estado a missão da instituição em nível nacional)<sup>51</sup>. Principal agência de apoio às micro e pequenas empresas em Pernambuco, ao Sebrae compete planejar, coordenar e orientar os programas técnicos, projetos e atividades para fomento às MPEs, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente aquelas relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica. Desta forma, o Sebrae deve criar as condições para que as micro e pequenas empresas representem um “importante fator de desenvolvimento do país, atuando em ambiente institucional favorável, com alto índice de formalização, competitividade e sustentabilidade”.

O Sebrae atua na capacitação técnica e gerencial dos pequenos empreendimentos, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e Rodadas de Negócios e incentiva o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda; além disso, tem atuação destacada na promoção da educação empreendedora e da cultura da cooperação, do acesso a mercados interno e externo, do acesso à tecnologia e à ampliação da capacidade de inovação, do atendimento empresarial individual e de massa.

Essa atuação do Sebrae Pernambuco está distribuída em três formatos diferentes e complementares de relacionamento com as MPES: atendimento individual de demandas e consultas (Balcão), implementação de projetos setoriais e temáticos, e promoção de APLs - Arranjos Produtivos Locais.

O atendimento individual é uma parte importante do trabalho da instituição, disponibilizando informações e orientações aos pequenos empreendedores ou potenciais investidores de pequeno porte. Se, por um lado, trata-se de uma postura passiva do Sebrae, esperando a iniciativa dos empreendedores na busca de informação e suporte institucional, o atendimento da Orientação Empresarial representa uma importante contribuição para o fortalecimento das MPEs, embora muito insuficiente para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

<sup>51</sup> Definições contidas nos documentos básicos do Sebrae, disponíveis no *site* da instituição.

Para complementar o atendimento da Orientação Empresarial, o Sebrae vem implementando também uma estratégia de atuação por projetos setoriais ou temáticos que, normalmente, organizam e beneficiam grupos de empreendedores de pequeno e micro portes. Mais recentemente, o Sebrae vem atuando “em aglomerados e cadeias produtivas com alta densidade de MPE e que potencializem a geração de ocupação e renda, respeitando as vocações locais e identificando novas oportunidades, evidenciadas por indicadores de mercado, para diversificação das economias microrregionais, sobretudo no interior do Estado”<sup>52</sup>. Entre os projetos do Sebrae Pernambuco em andamento — setoriais, temáticos e de Arranjos Produtivos Locais, destacam-se:

- **Capacitação e Modernização do Comércio Varejista**

Através de cursos sobre gestão empresarial, comércio varejista, comercialização, caravanas para acesso a fornecedores, feiras e Rodadas de Negócios para fortalecimento do associativismo, o projeto tem como objetivo geral “elevar o nível de competitividade das empresas do comércio varejista, por meio da melhoria da gestão e prática da cooperação”, e como objetivo finalístico “elevar o faturamento das empresas do comércio varejista”.

- **Programa Sebrae de Consultoria Tecnológica - SebraeTEC**

De acordo com o regulamento e o manual operacional, o SebraeTEC é um instrumento do Sistema Sebrae que permite às MPEs e aos empreendedores acessar os conhecimentos tecnológicos existentes nas entidades executoras do país, por meio de serviços de consultorias tecnológicas especializadas.

- **Tecnologia Industrial Básica - TIB**

Este programa apóia a difusão de informações sobre a Tecnologia Industrial Básica e a inserção da qualidade nos produtos e processos. Opera através da difusão de informações sobre metrologia, normalização, avaliação de conformidade, certificação, propriedade intelectual e informação/gestão tecnológica.

- **Programa Sebrae de Incubadoras de Empresas**

Visa a fomentar o surgimento e a consolidação de incubadoras de empresas que contribuam para o desenvolvimento socioeconômico do país, com a criação e o crescimento de pequenas empresas competitivas, e a conseqüente geração de emprego e renda. Propicia, em um ambiente favorável, o apoio tecnológico e a capacitação gerencial, com vistas a um crescimento sustentável num processo contínuo de incorpo-

<sup>52</sup> Informação obtida no site do Sebrae.

ração de práticas inovadoras (o Sebrae apóia, atualmente, seis incubadoras).

- **Programa Sebrae de Design (Via Design)**

Auxilia o pequeno empresário/empreendedor a descobrir e utilizar o *design* como ferramenta estratégica para o desenvolvimento/adaptação de seus produtos, com qualidade compatível com as expectativas do consumidor. As intervenções acontecem por meio de consultorias tecnológicas e/ou atividades de capacitação (oficinas de *design*, seminários, workshops de tendência). Neste programa, também está contemplada a criação das redes estaduais de *design*.

- **Programa Sebrae de Econegócios**

Apóia o desenvolvimento de cadeias de econegócios, integrando atividades produtivas com ações de melhoria no desempenho ambiental, com foco em arranjos produtivos locais. Para tanto, são desenvolvidas as seguintes ações: redução de desperdício, gestão ambiental (capacitação e certificação), produção mais limpa e eficiência energética.

- **Apoio Direto à Inovação - ADI Pequena Empresa**

Programa que tem por objetivo apoiar a inovação tecnológica em MPEs localizadas em APLs, por meio de projetos de apoio à gestão e ao desenvolvimento tecnológico. É realizado em parceria com a Finep e o Ministério da Ciência e Tecnologia (Fundos Setoriais).

- **Apoio a Redes de Tecnologia**

O programa visa a promover e estruturar a rede de instituições prestadoras de serviços tecnológicos, através da publicação de editais.

- **Programa Alimento Seguro - PAS**

Em parceria com Senai, Senac, Embrapa e Anvisa, tem o objetivo de disseminar e implantar as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e o modelo de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), iniciando a ação pela indústria de alimentos, com atuação também nas atividades de mesa e campo.

- **Gestão Organizacional (Mercado, Finanças, Produção, RH e Qualidade)**

O programa promove a capacitação e a implementação de novos modelos de gestão organizacional nas MPEs, introduzindo meios e conceitos de otimização da produção, distribuição, comercialização, processos e controles financeiros, gestão de pessoas, sistemas de qualidade e certificação.

- **Caprino-ovinocultura como Fator de Desenvolvimento Socioeconômico da Microrregião de Araripina**

O programa de apoio aos caprino-ovinocultores do Sertão tem como objetivo geral "ampliar o volume de comercialização da atividade da caprino-ovinocultura na microrregião de Araripina".

- **Desenvolvimento da Apicultura no Araripe**

Através do apoio a associações de apicultores do Sertão, o programa tem como objetivo "ampliar o volume de produção e comercialização de produtos apícolas, de forma integrada e sustentável".

- **Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Leite no Agreste Pernambucano**

O programa de apoio a produtores de leite e laticínios tem o objetivo de "melhorar a qualidade e aumentar o volume de negócios do setor leiteiro do Agreste de Pernambuco". Como meta finalística, o objetivo do programa é aumentar o volume de leite resfriado e, conseqüentemente, da produtividade das fazendas produtoras.

- **Desenvolvimento do Turismo Científico e Rural do Sertão do São Francisco**

Apoio às micro e pequenas empresas de turismo, buscando promover, com a parceria de associações, prefeituras, conselhos e instituições, o potencial turístico dos municípios pernambucanos. Tem como objetivo finalístico "aumentar o fluxo turístico nos municípios do entorno da região do São Francisco (Petrolina/Juazeiro), aumentando a permanência média dos turistas e a comercialização artesanal regional".

- **Desenvolvimento do Turismo Ecocultural e de Negócios do Agreste Pernambucano**

Apóia proprietários de hotéis, pousadas, restaurantes, receptivos, agências de viagens, associações de classe e centros comerciais nos municípios do Agreste pernambucano, com o objetivo geral de "estruturar e comercializar destinos turísticos que compõem os roteiros trabalhados, assim como estimular a qualificação profissional e o associativismo de empresários que fazem parte do *trade* turístico dos roteiros do Agreste". O objetivo finalístico é "aumentar o fluxo turístico e a permanência média dos turistas nos equipamentos atendidos pelo projeto".

- **Desenvolvimento do Turismo Rural e Religioso do Agreste Pernambucano**

Apoio aos empreendimentos turísticos de Garanhuns, Buique, Saloá e São Benedito do Sul; à Associação dos

Guias do Vale do Catimbau; e aos artesãos distribuídos em núcleos produtivos de artesanato localizados em Garanhuns, Bom Conselho, Quipapá, São Bento do Una, Buíque e Correntes, com o objetivo geral de “promover o turismo e o artesanato do Agreste meridional”. O objetivo finalístico é “aumentar a taxa de ocupação de hotéis e pousadas do Agreste meridional, e o volume de vendas de peças de artesanato da região até 2008”.

- **Fortalecimento do APL de Confecção no Agreste Pernambucano**

Apoio às 400 micro e pequenas empresas do segmento de confecções do Agreste pernambucano, com ênfase nos municípios de Caruaru, Toritama, Santa Cruz do Capibaribe e Surubim. Tem o objetivo geral de “melhorar a qualidade dos produtos, aumentar a lucratividade das empresas e fortalecer/ampliar as suas relações comerciais com lojas, cadeias de lojas e magazines localizados dentro e fora do pólo”. Além do projeto de fortalecimento da competitividade do APL de Confecções, o Sebrae está investindo também na imagem das empresas já consolidadas do referido APL.

- **Fortalecimento do APL de Fruticultura Irrigada do Vale do São Francisco**

Programa de apoio aos fruticultores do Vale do São Francisco pernambucano, organizados em associações e cooperativas dos municípios de Petrolina, Lagoa Grande e Santa Maria da Boa Vista, tendo como objetivo geral fortalecer o Arranjo Produtivo Local de Fruticultura Irrigada do Vale do São Francisco pela superação das barreiras de acesso ao mercado internacional e aumento do volume de frutas comercializadas dos pequenos fruticultores inseridos neste programa. As diretrizes e prioridades da atuação do Sebrae, nos próximos anos, estão consolidadas no Plano-Diretor para 2008-2011, que revisa e complementa as prioridades e os projetos anteriores, incorporando experiências recentes e uma reflexão que aponta para mudanças no ambiente de negócios — o Plano-Diretor já incorpora alguns resultados preliminares deste estudo na definição de novos projetos de fomento às MPEs de Pernambuco.

## 2.2 Mudança no ambiente de atuação do Sebrae

O ambiente de negócios do Sebrae vem registrando mudanças importantes, entre as quais as próprias características e necessidades das MPEs, principal foco de atuação da instituição. As novas condições do ambiente de negócios do Sebrae e das MPEs demandam estratégias específicas da instituição para preparação dos pequenos empreendedores para os desafios do futuro. Entre as mudanças mais importantes no futuro do ambiente de negócios, de acordo com a trajetória mais provável da economia pernambucana, destacam-se:

- o dinamismo esperado da economia pernambucana amplia as oportunidades para as micro e pequenas empresas, mas demanda uma integração com os novos segmentos dinâmicos e de alta exigência tecnológica e de qualidade (especificações rigorosas de insumos);
- a mudança da estrutura produtiva de Pernambuco deve abrir oportunidades diferenciadas nos setores e nos ramos e gêneros produtivos, redefinindo o perfil das demandas de insumos e as possibilidades de beneficiamento de produtos;
- a indústria de transformação e a construção civil estão entre os setores mais dinâmicos nos próximos 13 anos, dentro das quais se destacam indústrias modernas e de alto conteúdo tecnológico, redefinindo o perfil das demandas por insumos e serviços industriais;
- os avanços tecnológicos tendem a criar uma combinação de concentração produtiva e multiplicação de pequenos empreendedores, incluindo o trabalho individual que leva à mudança do próprio conceito de micro e pequena empresa;
- no futuro, os micro e pequenos negócios devem estar conectados com a rede ampla de produção, e o seu sucesso depende dos acessos à tecnologia e da integração produtiva na economia global;
- o novo ciclo econômico demanda integração das MPEs com os novos segmentos dinâmicos e de alta exigência tecnológica e de qualidade;
- as MPEs serão obrigadas a ampliar sua capacidade competitiva baseada na inovação, na organização, na focalização e na especialização produtiva, bem como na qualidade de produtos e serviços — e não mais na competitividade “espúria” centrada nos preços baixos e na informalidade. As condições de competitividade sistêmica das MPEs demandam avanços nas seguintes áreas:
  - inovação e melhoria tecnológica e gerencial;



- organização das empresas (cooperação);
- focalização e especialização produtiva;
- qualidade de produtos e serviços.

Considerando essa combinação de grandes oportunidades com dificuldades efetivas de aproveitamento, cabe ao Sebrae definir um conjunto de iniciativas articuladas e estruturadas para a preparação das MPEs, de modo a aproveitar amplamente os espaços que se abrem no futuro. Não se trata, evidentemente, da definição de uma nova estratégia do Sebrae, mas da focalização de ações, articulações, projetos e instrumentos institucionais para promover a capacidade das MPEs e sua inserção nas cadeias produtivas dinâmicas; vale dizer, preparar os pequenos negócios para os novos desafios do ciclo de crescimento da economia e as mudanças estruturais de Pernambuco e das cadeias produtivas dinâmicas.

Embora essas mudanças no ambiente de negócios possam reabrir a discussão em torno das formas de atuação do Sebrae, a instituição deve continuar o apoio ao desenvolvimento das MPEs nos três formatos diferentes e complementares definidos anteriormente: atendimento individual de demandas e consultas (Orientação Empresarial), implementação de projetos setoriais e temáticos, e promoção de APLs - Arranjos Produtivos Locais. Mas deve também acrescentar uma quarta orientação estratégica, com a busca da inserção das MPEs nas cadeias produtivas dinâmicas e seus elos de maiores oportunidades de negócios. Não se trata de escolher esta última área de intervenção em detrimento das outras, na medida em que não constituem dicotomias e/ou formatos concorrentes, conforme análise a seguir:

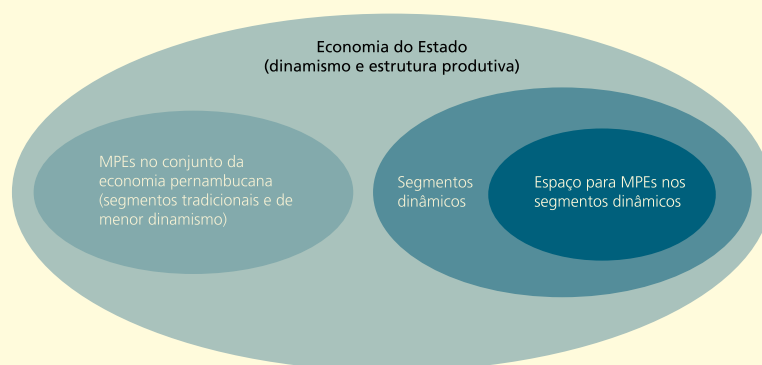
- universalização versus focalização (a atuação do Sebrae procura garantir a universalização do apoio às MPEs, atendendo os empreendedores dos diversos segmentos e atividades produtivas interessados em formação e capacitação; nos últimos anos, esta atuação tem sido complementada pelo enfoque de APLs – Arranjos Produtivos Locais. A análise das cadeias produtivas de maior dinamismo e espaço para as MPEs parece indicar que o Sebrae deve privilegiar o trabalho focalizado em áreas e segmentos de respostas mais robustas e consistentes, embora, evidentemente, deva estar disponível para o atendimento de todos os micro e pequenos empreendedores que tenham interesse e procurem o apoio da instituição. Apesar do foco garantir melhores resultados do trabalho do Sebrae, aqueles que buscam a instituição demonstram portanto, iniciativa e vontade de melhorar, merecendo, atenção e resposta da mesma);

- atendimento na Orientação Empresarial versus iniciativa de apoio coletivo (excetuando a atuação por projeto e, mais recentemente, por APLs, o Sebrae tem tido uma presença destacada de atendimento dos micro e pequenos empreendedores que buscam e necessitam do seu apoio. Entretanto, consistente com a análise anterior relativa à mudança do ambiente de negócios, o Sebrae deve dar destaque a iniciativas de fomento com grupos de empreendedores de uma mesma cadeia produtiva, ganhando em sinergia e competitividade coletiva; o que não significa, evidentemente, abandonar o atendimento individual, para onde se dirigem empreendedores ou potenciais produtores, buscando orientação, capacitação e apoio técnico e gerencial);
- setores tradicionais versus segmentos dinâmicos (a identificação de segmentos ou cadeias produtivas de maior dinamismo, no futuro, permite ao Sebrae orientar os micro e pequenos empreendedores para aproveitarem oportunidades de maior chance de sucesso, na medida em que são ampliadas a produção e a demanda. Várias MPes, contudo, já atuam e conhecem o mercado em segmentos tradicionais e podem ocupar espaços nos mesmos, ainda que não apresentem grande dinamismo futuro; no novo ciclo dinâmico da economia pernambucana, todas as atividades econômicas devem crescer, embora de forma muito diferenciada. Parece falsa a dicotomia de ser muito difícil de identificar a fronteira clara entre os segmentos tradicionais e dinâmicos, mesmo porque as mudanças em curso podem dinamizar algumas atividades produtivas tradicionais na economia pernambucana.

O Sebrae deve, portanto, combinar sua atuação nos diferentes formatos e áreas de promoção das MPes: atendimento geral aos interessados — inclusive de Balcão, com focalização em segmentos centrais para iniciativas proativas; apoio individual e, ao mesmo tempo, fomento a grupo de empreendedores atuantes nas cadeias produtivas; apoio aos pequenos negócios que atuam (e pretendem continuar atuando) em segmentos tradicionais; e fomento às empresas que pretendem explorar as oportunidades das cadeias produtivas dinâmicas.

Como mostra a Figura 1, mesmo atuando em todas as áreas e segmentos de demanda das MPes, o Sebrae deve definir um foco importante de atuação no pequeno espaço das cadeias produtivas dinâmicas, que abrem oportunidades para os pequenos negócios com grande capacidade de expansão. Nesse espaço em que se acentuam as mudanças no ambiente externo, o Sebrae

Figura 1 - Complementaridade das áreas de atuação do Sebrae



Fonte: Sebrae/Multivisão.

deve ampliar sua atuação e reforçar alguns papéis que já vem exercendo, embora de forma tímida e limitada. Para promover a inserção das MPEs nos espaços dinâmicos das cadeias produtivas, neste novo ciclo de dinamismo da economia pernambucana, o Sebrae deve assumir as seguintes características:

- articular conhecimento e informação voltados para soluções no ambiente das MPEs;
- operar como um articulador da rede de MPEs — em parte *on-line* (gerenciando informações);
- assumir a posição de elo de ligação entre os parceiros no governo e no “Sistema S” e as MPEs;
- articular parcerias com o Governo do Estado, os agentes financeiros e as empresas privadas (empresas-âncora das cadeias produtivas);
- participar dos espaços de negociação e definição de políticas públicas;
- organizar as iniciativas estruturadoras nas cadeias produtivas dinâmicas e nas oportunidades de mercado por elas abertas (estimular a integração produtiva e a aprendizagem continuada).

Essa abordagem diferencia-se dos APLs porque não se trata de promover a competitividade sistêmica do conjunto de empreendimentos de micro e pequeno portes, mas viabilizar a inserção destes em cadeias dinâmicas e, portanto, com vantagens competitivas. Com efeito, o objetivo da atuação nos APLs é promover o aumento da competitividade dos arranjos, como forma de beneficiar as várias empresas que compõem a atividade; desta forma, procura identificar os elos mais frágeis do APL e os problemas sistêmicos — externos ao ciclo produtivo propriamente dito — que atrapalham ou com-

prometem a competitividade. Definidas essas restrições ao desempenho do conjunto, o Sebrae procura atuar no enfrentamento das mesmas para ampliar a competitividade. Com este enfoque, as atividades do Sebrae são complementadas por parceiros, na medida em que demandam iniciativas e suportes em áreas que a instituição não pode atuar. Como os APLs são formados de micro e pequenas empresas, essa abordagem tem a grande vantagem de trabalhar com grupos de empreendimentos com interesses comuns e que, apesar de concorrentes, podem cooperar em vários aspectos. Embora não tenha sido realizada uma avaliação ampla do enfoque do Sebrae nos APLs, tudo indica que constitui um dos grandes avanços da abordagem da instituição na promoção do desenvolvimento das MPEs.

A promoção das MPEs para inserção nas cadeias produtivas dinâmicas, lideradas por grandes e médias empresas, destaca a competitividade empresarial dos pequenos negócios que atuam, a montante ou a jusante, das empresas-âncora, bem como sua capacidade para produção de bens e serviços de qualidade e com alta eficiência. Assim, devem ser adotadas duas abordagens centrais:

- focalização nos elos de maior oportunidade e de mais espaços para as MPEs, no conjunto da cadeia produtiva (em vez dos elos mais frágeis do ambiente) — a partir da análise apresentada na Parte 3, selecionar os segmentos e as atividades para uma ação concentrada;
- organização e implementação das iniciativas para grupos de empresas com potencial de produção dos elos centrais das cadeias, procurando articular o conjunto de empreendedores por atividade.

### 2.3 Prioridades do fomento às MPEs para os desafios do futuro

Partindo da identificação das cadeias produtivas dinâmicas e das oportunidades e espaços que se abrem nas mesmas para as MPEs (Parte 3), o Sebrae deve definir como foco da sua atuação estratégica a preparação das MPEs para os novos e amplos negócios emergentes no futuro, ou seja, promover a reestruturação e a capacitação das MPEs para a exploração das oportunidades nas cadeias de negócios<sup>53</sup>, equacionando as limitações das MPEs de Pernambuco. Dentro deste enfoque, o Sebrae deve estruturar as seguintes atividades de promoção da capacidade das MPEs, em cada atividade, para a sua inserção nas cadeias produtivas dinâmicas:

- apoio à inovação tecnológica<sup>54</sup> e oferta de assistência técnica para adaptação das empresas e seus produtos

<sup>53</sup> É importante lembrar que, como foi analisado na Parte 3, as oportunidades para as MPEs nas cadeias produtivas não se concentram na atividade-âncora e nem sempre na cadeia principal, destacando-se elos importantes para os pequenos negócios na cadeia a jusante e, principalmente, a montante.

<sup>54</sup> O conceito de inovação parte da definição da Abase, citando o Manual Frascatti, segundo a qual inovação é a “transformação de uma idéia em um produto novo ou melhorado, que se introduz no mercado, ou em novos sistemas de produção, e em sua difusão, comercialização e utilização, inclusive de produtos ou processos já existentes”. Numa concepção ampla, “inovar não se restringe à adoção de um novo processo, método ou produto (...) compreende o aprimoramento de produtos, processos e até mesmo métodos de gestão, mediante melhorias incrementais que representem ganhos de produtividade e competitividade” (2004).

às especificações técnicas das demandas dos elos com maior espaço (incluindo *design*). Para tanto, pode utilizar as incubadoras existentes e ampliar sua atuação para incorporar empresas em operação que necessitem incorporar tecnologias e modelos de gestão inovadores. Como defende a Abase, “todo o esforço de apoio às MPEs deve ser focado em ampliar sua capacidade inovativa, que permitirá posicioná-las de forma diferenciada e sustentável no mercado”. A capacidade inovativa deve ser entendida como as possibilidades técnicas, financeiras, organizativas e gerenciais de seus recursos humanos e produtivos para gerar, transferir, assimilar, adaptar e introduzir novas tecnologias na prática social, de maneira competitiva;

- apoio à criação e ao desenvolvimento de MPEs em áreas intensivas em conhecimento e tecnologia, focadas nos elos de oportunidades de negócios — as incubadoras já criadas pelo Sebrae são um instrumento importante para o fomento à criação desses negócios, mas o Sebrae deveria redefinir a orientação das mesmas ou criar novas incubadoras;
- capacitação técnica e gerencial do empreendedor e dos funcionários para lidar com as exigências das demandas (eficiência do processo, gestão de negócios, controle de qualidade, regularidade e pontualidade na entrega de produtos etc);
- iniciativa de integração das MPEs com médias e grandes empresas de cada cadeia, para negociação de acordos de suprimento (não só com empresas-âncora) e adaptação das MPEs às especificações técnicas dos elos das cadeias;
- estímulo à articulação das MPEs com potencial nos principais elos (produtos similares), de modo a gerar escala compatível com as demandas das cadeias produtivas, formando redes de empresas e unidades de inovação tecnológica para MPEs em áreas de interesse específico;
- criação de certificação de qualidade dos produtos das MPEs nos diversos elos das cadeias produtivas, a fim de viabilizar a articulação com médias e grandes empresas (acordos de suprimento) e o acesso ao consumidor final.

Para operacionalização dessas atividades de promoção da inserção das MPEs nas cadeias produtivas dinâmicas, recomenda-se que o Sebrae implemente as seguintes iniciativas imediatas:

- seleção e priorização dos elos de maior potencial nas cadeias produtivas, priorizando critérios de densidade de MPEs, capacidade instalada dos pequenos negócios e potencial de resposta de atuação direta, uma vez que pode concentrar um conjunto reduzido dos elos de cada cadeia produtiva (nos serviços existem elos comuns a várias cadeias);
- mobilização e organização das MPEs de Pernambuco que atuam nos elos priorizados como produtores de bens e serviços, de modo a formar uma rede de articulação e cooperação, preparando a inserção nos negócios das médias e grandes empresas das referidas cadeias;
- criação de grupos de trabalho por cadeia produtiva, articulando os participantes das oficinas das cadeias (oficinas realizadas na construção deste documento) para aprofundamento das discussões e organização das redes empresariais;
- articulação com as empresas-âncora das cadeias produtivas (médias e grandes), através de reuniões de trabalho que preparem os entendimentos para a integração produtiva, para viabilizar os espaços das MPEs como fornecedores;
- negociação de protocolo de cooperação das empresas-âncora com MPEs dos elos selecionados e formação de uma rede de fornecedores certificados. Nesta direção, encerra-se o convênio que está sendo assinado com a Petrobras, tendo como objetivo "fomentar a implementação de projetos estruturantes nos diversos Estados da Federação, com ênfase na capacitação de fornecedores, remoção de obstáculos e aproveitamento de oportunidades para a inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva do petróleo, gás e energia, em especial nos territórios onde haja atividades da estatal"<sup>55</sup>;
- montagem de uma agenda de trabalho com parceiros para a reestruturação das MPEs, de modo a prepará-las para inserção nas cadeias produtivas, inovação tecnológica e gerencial capacitação e melhoria da qualidade para adaptação às especificações e escalas das demandas.

## 2.4 Orientação interna do Sebrae

O Sebrae é uma instituição com grande capacidade gerencial e capilaridade no território, além de contar com uma equipe técnica qualificada que permite uma atuação relevante no fomento das MPEs de Pernambuco. Em todo caso, diante das oportuni-

<sup>55</sup> Ver o convênio entre a Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras - e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, para inserção competitiva e sustentável de micro e pequenas empresas na cadeia produtiva do petróleo, gás e energia.

dades e desafios que decorrem do dinamismo e da reestruturação produtiva da economia de Pernambuco, considerando a sua nova estratégia voltada para a inserção das MPEs, deveria introduzir alguns refinamentos na sua organização interna, implementando as seguintes iniciativas:

- formatação de um projeto especial para inserção das MPEs no novo ciclo concentrado nos elos de maior oportunidade das cadeias produtivas, que organize e articule as diversas iniciativas voltadas para o fomento dos pequenos negócios nessas cadeias;
- formação de pessoal técnico especializado em negociação e articulação institucional, portanto, para mobilização, articulação e negociação de micro e pequenas com médias e grandes empresas, nas cadeias produtivas;
- organização de uma equipe técnica e profissional para acompanhamento das atividades nas diversas cadeias produtivas dinâmicas, com aprofundamento da análise das mesmas e capacidade de interlocução e negociação com as empresas atuantes nessas cadeias;
- ampliação da rede de consultores credenciados qualificados nas diversas áreas demandadas pelas MPEs (inovação tecnológica, gestão de negócios, capacitação de pessoal etc) no novo ciclo de crescimento (cadeias produtivas dinâmicas) — formação de consultores especialistas na assistência técnica às MPEs, nas áreas prioritárias (inovação e capacitação), e convênios de cooperação com universidades e centros de pesquisa para o atendimento às empresas;
- fortalecimento da inteligência competitiva para aprendizagem organizacional nos elementos estratégicos e inovadores que respondem aos desafios do ciclo de crescimento da economia pernambucana — entre outras atividades nesta direção, deveria promover a difusão e a discussão interna do estudo dos cenários;
- montagem de um sistema de monitoramento dos cenários para atualização e revisão continuada das tendências e dos sinais de mudança, que podem levar a ajustes na estratégia;
- simplificação e agilização dos processos organizacionais e decisórios para facilitar as articulações e negociações com os empreendedores e com os parceiros, no fomento às MPEs, para inserção nas cadeias dinâmicas (autonomia dos gerentes nas negociações e delegação e descentralização da gestão dos projetos).