

## **O PROCESSO DE EXPANSÃO DAS PME'S DO NORDESTE**

**PRESIDENTE DE MESA:** Walmir Marques (Banco do Nordeste)

**EXPOSITORES:**

José Eduardo Cassiolato (IE/UFRJ)

Mônica Amorim (Centro de Estratégias de Desenvolvimento do Estado do Ceará)

Carlos Leo Naprovnik (Empresa Agro-indl. de Desidratação de Frutas Ltda.)

Jesus Peres (Pres. da Federação dos Micro e Pequenos Empresários do Estado do Ceará)

### **MESTRE-DE-CERIMÔNIAS**

Muito boa-tarde. Vamos reiniciar as atividades do Fórum Banco do Nordeste de Desenvolvimento, informando que os painéis desta tarde estarão sendo acompanhados em sistema de videoconferência para convidados especiais do Banco do Nordeste nas Superintendências de Salvador, Recife, Teresina e Aracaju, que também participam dos debates após a apresentação de cada painel. Reiniciamos os trabalhos com o painel “O Processo de Expansão das Pequenas e Médias Empresas do Nordeste”. Para presidir a mesa, temos a honra de convidar o gerente de Políticas de Desenvolvimento do Banco do Nordeste, Walmir Marques. Como expositores, convidamos o professor José Eduardo Cassiolato, do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro; a Sra. Mônica Amorim, do Centro de Estratégias de Desenvolvimento do Estado do Ceará; o Sr. Carlos Léo Naprovnik, da Empresa Agroindustrial de Desidratação de Frutas Ltda.; e o presidente da Federação dos Micro e Pequenos Empresários do Estado do Ceará, Jesus Peres. Passamos a palavra ao Sr. Walmir Marques, para presidir essa mesa.

## WALMIR MARQUES

Boa-tarde a todos. Antes das minhas palavras iniciais, eu queria a permissão para fazer um *merchandising* da nossa Revista Econômica do Nordeste. Trata-se da revista científica do Banco do Nordeste, editada há 32 anos e indexada por organismos nacionais e de outros países. A Revista Econômica do Nordeste recebe artigos que são resultados de pesquisas feitas por estudiosos no Brasil e no exterior. Quem quiser conhecer ou ter acesso a algum número dessa publicação pode se dirigir ao *stand* do Banco do Nordeste, no *hall* em frente ao auditório, onde poderá adquirir a Revista Econômica e outros livros publicados pelo Banco.

Bom, vamos passar ao nosso tema, expansão das pequenas e médias empresas. As pequenas empresas geralmente estão associadas a alguns atributos, algumas virtudes, como criatividade, flexibilidade, agilidade, focalização nos negócios. Essas são virtudes normalmente atribuídas às empresas desse porte. Os americanos já costumavam dizer que *small is beautiful*, traduzindo um pouco as qualidades da pequena e média empresa. Reconhecendo essas qualidades, as grandes empresas nacionais e multinacionais buscam adotar modelos que emulam a forma de atuação das pequenas e médias empresas. São empresas que estão se fragmentando, criando unidades de negócios, exatamente para ir atribuindo autonomia de negócios e de gestão a essas unidades, reconhecendo os valores e as vantagens de ser pequeno.

Por outro lado, as pequenas e médias empresas, para serem competitivas, precisam preencher alguns atributos. Primeiro, a questão de o empresário efetivamente tirar proveito das vantagens que empresas de menor porte oferecem. A criatividade, a agilidade e todo o potencial da pequena e média empresa efetivamente têm que ser exercidos, e aí o papel do empreendedor é fundamental. Quem teve a possibilidade, como eu tive, de conhecer, por exemplo, o modelo de funcionamento da EMAF, aqui do nosso amigo Léo, sabe muito bem o que significam criatividade e focalização dos negócios. Considero o Léo e a sua empresa um modelo de eficiência na gestão e na condução de uma pequena e média empresa.

Embora essa não seja uma condição suficiente, as pequenas e médias empresas precisam ter um entorno competitivo. Esse entorno envolve desde a questão das políticas macroeconômicas, que têm impactos na taxa de juros, na taxa de câmbio, nas variáveis relacionadas ao custo tributário, aos custos trabalhistas, até a logística; então, é fundamental a criação desse entorno para que todas as empresas, de modo geral, sejam competitivas, principalmente as pequenas e médias empresas. As grandes empresas, algumas delas, principalmente as multinacionais, têm mecanismos para se defender das distorções de uma macroeconomia deficitária, complicada.

Outra condição fundamental, mais ao nível da organização das pequenas e médias empresas, é a capacidade que elas têm de se organizar, de cooperar; de haver uma forte articulação entre essas empresas, direta e indiretamente relacionadas, localizadas em uma base territorial, com os mecanismos de suporte que elas podem ter. Então, essas são condições fundamentais para que, se efetivamente preenchidas essas três condições, possamos ter uma economia pujante baseada nas pequenas e médias empresas.

Considero essa questão muito crítica para a nossa discussão, principalmente para o Nordeste, que é uma região fundada em milhões de micro, pequenos e médios negócios, e que, portanto, precisa equacionar essas três questões que são fundamentais: a questão do empresariamento, a questão da articulação entre pequenas e médias empresas e a criação do que eu chamaria de entornos competitivos. No tocante à macroeconomia, evidentemente que existem problemas, mas o governo tem feito um esforço e, no tempo, essas coisas vão sendo equacionadas.

O Banco do Nordeste, exatamente inserido nesse contexto e tendo como seu cliente básico a pequena e média empresa, em função disso procurou desenvolver mecanismos não apenas creditícios, mas mecanismos que facilitem essa articulação das pequenas e médias empresas e estimulem a criação desses entornos competitivos. Estão aí os exemplos do Farol do Desenvolvimento, de que vocês já devem ter notícia, dos Agentes do Desenvolvimento, dos Pólos de Desenvolvimento Integrado, do Programa Especial de Exportações, do

Programa Parcerias Empreendedoras, dentre outros, que buscam exatamente ajudar a criar entornos competitivos e ajudar a criar cooperação; tanto cooperação entre empresas quanto cooperação das empresas com as instituições públicas e privadas. É um papel que vai muito além da função meramente creditícia, que a gente sabe que é função importante, mas insuficiente, quando se trata da atuação de um banco de desenvolvimento.

Então, são essas questões que esperamos discutir nesse painel, contando com a honrosa participação dos nossos quatro convidados. Começaremos com a exposição do professor Cassiolato. Cada expositor terá vinte minutos para sua apresentação, e os comentários dos empresários serão de quinze minutos, a partir dos quais haverá interação com o público através das perguntas que vocês farão. Muito obrigado. Passo a palavra ao professor Cassiolato.

### **EDUARDO CASSIOLATO**

Boa-tarde a todos. Inicialmente, Walmir, queria agradecer o convite que vocês fizeram para que eu pudesse estar aqui esta tarde, trocando idéias sobre essas questões aqui mencionadas. Na verdade, se eu fosse voltar, no tempo, cinco ou seis anos, e alguém me dissesse que o Éverton ia me convidar para falar sobre pequena e média empresa aqui, hoje, eu ia dizer que isso seria quase impossível, dado o tipo de preocupação que eu tinha na época. Felizmente, todos evoluem ou mudam; então, fico extremamente feliz por estar aqui discutindo essas coisas.

Pretendo discutir um pouco a questão de internacionalização ou exportação de micro, pequenas e médias empresas. Para tanto, resolvi trazer de aporte para essa discussão algumas reflexões do trabalho que vimos fazendo desde 97, através de uma rede de pesquisa, sobre sistemas produtivos e inovativos locais; e que temos buscado fazer pesquisa empírica, e também mais conceitual, para tentar entender, particularmente, o que tem acontecido na economia brasileira no nível que geralmente não é muito bem tratado pela profissão, digamos assim, pelos economistas, que é o nível entre a empresa e o nível

macro. Esse nível de análise não é nem setor; mas, cada vez mais, tem ficado claro a importância de nos determos nele.

Evidentemente, todos sabemos que talvez uma das razões que trouxeram à baila essa discussão é o sucesso dos chamados distritos industriais italianos: como é que se conseguiu montar estruturas mesoeconômicas competitivas e que fazem com que a Itália tenha uma participação importante no cenário internacional, apesar de seu desempenho, em nível mais geral, não ser tão satisfatório.

Mas, nossa preocupação inicial – daí a abordagem que trago sobre a questão da micro, pequena e média empresa – é a de tentar entender, se possível, como é que processos inovativos surgem no âmbito das empresas, das relações entre elas, e das relações entre empresas e instituições de ensino e pesquisa, sob a hipótese muito importante de que, no quadro atual, primeiro, a inovação é absolutamente fundamental para a competitividade; segundo, essa inovação é um processo coletivo, socialmente determinado, de forte base local.

A gente pode passar até uma hora discutindo o que cada um entende por inovação, mas eu tenho certeza de que, da maneira como o Walmir se referiu, processos de capacitação e competência são, no fundo, processos inovativos. E, diferentemente do que nos tentaram, talvez, impingir ao longo da década de 90, tecnologia não é uma *commoditie*, não é algo que se importe; é algo socialmente determinado, com fortes raízes na sociedade, e existe, evidentemente, uma farta literatura que trata desse assunto. E mais: tecnologia não é algo que a gente tenha que associar necessariamente a *high tech*, ou tecnologia de ponta.

Também diferentemente do que talvez algumas análises mais apressadas tendem a propor, inovação não é algo que ocorra apenas em grande empresa; pelo contrário, as *surveys* mais recentes sobre processos inovativos feitos pela União Européia mostram que pequena empresa inova sim, inova muito; ela não tem uma estrutura organizacional de gastos em P&D, por exemplo, mas que ela inova, inova. E também se observa que empresas pequenas, atuando em

setores que às vezes são considerados pela literatura como “tradicionais”, utilizam tecnologias de ponta, se querem se tornar competitivas. Acho que no Brasil, hoje, e no Nordeste, em particular, temos vários exemplos de quão verdadeiro é isso.

O esforço de trabalho que temos feito, de certa maneira, é sintetizado no primeiro quadro de nossa exposição, que reúne os temas analisados nos últimos quatro anos. A maior parte das análises que temos feito, historicamente, se concentra na região Centro-Sul, o que é uma limitação. Há várias razões para isso, mas a razão básica é que o *funding* dessa rede de pesquisa não nos permitia ter uma cobertura mais nacional. Mas, depois de quatro anos, podemos tentar, de uma maneira ainda um pouco singela, colocar alguma tipologia de análise com relação à realidade brasileira. A gente, às vezes, usa muita literatura estrangeira, que é importante do ponto de vista da informação, etc. Mas, pessoalmente, eu acho que a gente tem muito a descobrir no nosso país, que apresenta tanta ou mais diversidade do que nos mostram as experiências internacionais.

Evidentemente, não vou ter tempo de entrar em nível maior de detalhes, hoje, mas, sem querer deixar esse quadro passar solto, há uma percepção da rede de pesquisa de que o que determina muito essas conformações, os sucessos competitivos e as estratégias inovativas tem muito a ver com o padrão de coordenação das atividades na cadeia, particularmente o padrão de coordenação interno do país (eu não estou falando de ligações com *commodity chains*, por exemplo); e, o mais importante, com o tipo de mercado ao qual a produção se destina.

Talvez uma das coisas mais interessantes dessas fases iniciais da pesquisa é que, muitas vezes, a gente tem a idéia de que é apenas no mercado externo, quando as empresas vão buscar exportação, que há uma pressão competitiva e que, portanto, estratégias empresariais inovativas surgem; no entanto, a gente achou muita estratégia inovativa na busca do mercado interno. Essa constatação nos faz passar por uma reflexão, que não vamos ter tempo de elaborar muito, de que a gente tem que trabalhar muito bem esse *mix* de mercado

interno e mercado externo, e não achar que tudo se resolve apenas do ponto de vista do mercado externo.

Não vou ter tempo de entrar numa abordagem mais conceitual; então, vou começar a minha teia aqui, falando sobre a experiência internacional, porque eu acho que a gente não pode discutir o caso brasileiro sem olhar um pouco o que está acontecendo lá fora. E uma das coisas mais recentes que a gente tem tentado fazer é sistematizar o padrão de intervenção do Estado no domínio de pequenas e médias empresas, em nível internacional.

Esqueci de dizer aqui, no início, que uma das hipóteses básicas do nosso projeto de pesquisa é que está havendo, no capitalismo contemporâneo, uma mudança radical da forma de intervenção do Estado no domínio da política industrial, de uma maneira mais ampla. Mas essa mudança radical não significa uma saída do Estado. Às vezes, no meu modo de ver, ela tem sido muito confundida pela imprensa ou por alguns analistas, que vêem nisso o Estado saindo da preocupação com política industrial, com política de competitividade.

A nossa hipótese é que não é bem isso: ela está mudando radicalmente, e ela muda radicalmente em direção a certas coisas muito pontuais, muito claras; e você consegue ter comprovação empírica, se olhar como é que estão estruturadas as políticas dos diversos países e também como é que se conformou o acordo que levou à criação da Organização Mundial do Comércio. A maior parte de vocês provavelmente sabe que, depois da criação da OMC, as margens de manobra para a intervenção do Estado caíram muito; a política industrial tradicional dos anos 50, 60 e 70, o apoio ao investimento do tipo crédito ou incentivo fiscal, daqueles que a gente está acostumado a ver na história da industrialização recente brasileira, dos últimos 50 anos, isso passa a ser praticamente proibido pelo acordo da OMC.

Mas tem uma bateria de incentivos que é totalmente permitida, e não é à toa que eles estão concentrados em três blocos: o bloco da tecnologia e da inovação (qualquer medida para apoio à tecnologia e inovação passa); o bloco de apoio ao desenvolvimento local/regional;

e o bloco de mecanismos de política ligada ao meio ambiente. Então, se a gente for olhar como é que isso se reflete nas estratégias, nas políticas implementadas pelos países, tanto os mais avançados quanto, por exemplo, países como os do Sudeste Asiático, países em desenvolvimento, a gente percebe claramente isso. E o foco de convergência disso são as políticas locais voltadas à tecnologia para as pequenas e médias empresas.

O que eu queria falar um pouco, além disso, é que essa é uma observação recente. Nós ficamos, nos últimos três meses, catalogando como é que está estruturada a inserção institucional do apoio ou da política da pequena e média empresa na maior parte dos países, e eu até fiquei um pouco surpreendido, porque tem havido uma mudança muito grande na última década. Por exemplo, o Japão, em 99, passou uma nova lei da MPME, revogando uma lei dos anos 60. Ou seja, depois de 30 anos, ele colocou uma legislação completamente nova. Vários países levantaram política institucional com relação à pequena e média empresa. O Reino Unido criou, e até a semana passada, pelo menos, vinha mantendo, o que eles chamam de *ministry* – porque é uma espécie de subministério, cujo titular é um membro do Parlamento, portanto, tem o *status* de ministério – da pequena e média empresa e do comércio eletrônico; ou seja, junta a pequena e média empresa com as tecnologias de base microeletrônica. E esse tipo de mudança institucional é basicamente centrada na idéia de dar uma coordenação melhor às atividades e uma descentralização das ações. Há até um outro *slide*, que eu não vou ter tempo de expor, que tentava quantificar um pouco isso, embora de uma maneira muito precária; mas eles se centram na questão do *funding*, do financiamento, de serviços técnicos de apoio; mas, particularmente, tentando voltar a estimular o surgimento de processos inovativos e a cooperação entre os agentes.

Existe outro eixo muito importante, relacionado com a melhoria da base de informações. Porque, de uma certa maneira, qualquer um de nós que tente fazer pesquisa com a pequena e média empresa encontra muita dificuldade, porque as informações não são comparáveis, as bases de dados não são boas, os indicadores são ruins.



Então, tem sido dada uma ênfase muito grande, também, à melhoria da base de informações para orientar a ação do Estado.

Esse tipo de mudança radical – não vou ter tempo de me estender nos detalhes, mas, se houver tempo, no debate a gente pode voltar a isso – parte da idéia de que você tem que, de certa maneira, transformar o que a gente poderia chamar, num primeiro momento, de aglomerações de empresas, ou seja, empresas que estão apenas geograficamente localizadas num determinado lugar, ou por circunstâncias históricas, ou por destino. Mesmo no Brasil, a gente tem muitos casos em que certas configurações industriais ou empresariais de pequenas e médias empresas aconteceram, tendo em vista a evolução histórica do papel daquela localidade no processo de expansão da fronteira, e assim por diante.

Trata-se, basicamente, de duas estratégias, que eu vou, rapidamente, tentar colocar para vocês. Uma é você, de certa maneira, tentar aumentar a especialização da produção. É o caso em que você faz sapato e quer fazer sapato muito bem; é você querer centrar sua estratégia no sapato em si; que é o que a gente tem feito, em alguma medida, no caso brasileiro. A outra é você tentar, de certa maneira, diversificar a produção, na direção de produtos e setores diferentes. É você olhar e dizer: “não adianta eu ser muito bom, muito competitivo em calçados”.

O Hubert Schmidt deve ter estado aqui, no ano passado, e vocês devem tê-lo ouvido. Ele tem um trabalho extenso fantástico, e uma das conclusões que ele deixa claro – e deve ter dito aqui para vocês – é que, do ponto de vista, por exemplo, de capacitação produtiva para fazer calçados, o pessoal do Rio Grande do Sul não deve nada aos italianos; tem aquele mesmo nível de eficiência técnica na produção. Então, essa segunda estratégia trata de ver que não é bem o sapato que é importante. O sapato pode ser importante, como bem final, mas o que interessa é a conformação de uma estrutura produtiva localizada, onde eu possa ter as relações técnicas para frente e para trás muito bem estabelecidas. Ou seja, não é você ter o calçado e ter o couro, como é o que acontece lá no Vale dos Sinos. Desculpem eu estar citando esse exemplo, mas é porque é um dos que eu conheço um

pouco mais. O pessoal lá também faz couro muito bem, só que exporta couro *in natura*, fatura na exportação com o couro *in natura*. O couro é excelente, o calçado é excelente; só que esses setores não falam entre si.

Então, estão ambas, produção de calçados e produção de couro, de uma certa maneira, com eficiências produtivas muito profundas, muito boas, mas ambas num tipo de estratégia que seria a de número um, de aprofundamento da especialização da produção, e, portanto, vai haver limites para a competitividade, claro, porque eles vão ser obrigados, naturalmente, a se engajar no que o Hubert e a turma dele chamam de “cadeias produtivas globais”. Eu acho que a gente tem que dar o salto para a estratégia dois. Você entrar numa cadeia global pode ser uma estratégia de curto prazo, mas, se você tomar esta estratégia como mais definitiva, ela vai estar sempre colocando uma espada de Dâmocles sobre sua cabeça, no sentido de que qualquer variação de câmbio pode levar a que as compras deixem de ser feitas no Brasil e sejam feitas na China, e a gente conhece um pouco o resultado deste tipo de estratégia.

Eu não vou entrar em detalhes sobre o que seria a estratégia tipo um; vamos centrar na estratégia tipo dois. Essa é uma idéia de que você muda a conformação do aglomerado industrial, saindo de um aglomerado monoproduto e evoluindo, por meio de mudanças verticais, em direção a setores e capacitações complementares, para frente e para trás. Ou seja, o importante, do ponto de vista, pelo menos, da nossa definição de competitividade, é que apenas nesse caso, você vai poder estimular processos cooperativos que levam à inovação. Se não, você vai ter processos de capacitação produtiva muito bons, mas em que você não vai ser capaz de estabelecer ligações técnicas para frente e para trás. É nesse tipo de estratégia, que políticas devem ser pensadas, desenhadas e implementadas. E, tanto quanto eu saiba, é nessa direção que a maior parte dos países está mudando radicalmente a sua forma de conceber a política industrial.

O caso francês talvez seja o mais emblemático, pelo próprio fato de que a tradição de intervenção do Estado naquele país é de uma centralização muito grande. Nos últimos anos, esse tipo de estratégia

tem passado por uma discussão e uma mudança muito significativas, naquele país, onde a questão do território, do espaço, é muito importante, e onde o Estado, em nível federal, se organiza para atender às demandas que vêm de baixo para cima. Então, eles criaram, por exemplo, um programa chamado “Sistemas Produtivos Locais”, em que cinco ou seis ministérios se reúnem, coordenam suas ações, e as regiões mandam os seus projetos; eles têm um formulário de projetos para sistema produtivo local, mandam um formulário, que é analisado, etc., etc., etc.

Eu preparei um quadro que tenta, de certa maneira, sistematizar o que seriam essas políticas. Primeiro, eu gostaria de deixar um ponto claro aqui: não é totalmente óbvio que essas ações surjam espontaneamente pelo mercado, ou mesmo que você possa ter políticas que abarquem todas as diferentes realidades; na verdade, você tem já cada vez mais claro uma série de autores propugnando a idéia de que você não tem *benchmarking* neste tipo de situação, que cada caso é um caso. Mas a gente tem que sair do cipoal de achar que uma rosa é uma rosa e pensar em se não há sistematização. O que me parece importante é que vários países têm usado essa idéia de criar exemplos; ou seja, tentar mostrar como uma intervenção planejada e organizada pode mudar uma realidade local; e, a partir daí, mostrar para os outros atores sociais quão positivo possa ser esse tipo de alteração.

Vamos passar rapidamente, pois o tempo é curto, e quero entrar na parte da internacionalização. É evidente que a internacionalização é algo extremamente importante, que traz uma série de vantagens, tanto macro quanto micro, que estão colocadas no quadro, e não vou dar maiores explicações. O problema é que você tem várias formas de internacionalizar, mas a gente geralmente tenta associar a internacionalização a, simplesmente, uma exportação direta ou indireta, quando existem outras formas. Até no caso brasileiro a gente tem tido alguns exemplos individuais de empresas que passam a explorar franquias no exterior ou a licenciar franquias fora e tentar fazer algum tipo de participação como parte de uma estratégia de investimento externo. Isso, no nosso caso, não existe muito, mas a gente pode ter um contra-exemplo. A Espanha, por exemplo, tem um

programa muito interessante que tenta fazer uma colagem: a telefônica da Espanha se instala no Brasil e eles têm um programa que auxilia as empresas fornecedoras da Telefônica de Espanha a, primeiramente, fornecer para ela aqui; e depois, se for o caso, se instalar no Brasil. Ou seja, você tem uma série de situações em que a estratégia é muito colada a uma estratégia internacional de grande empresa, que não vamos poder discutir muito no caso brasileiro, dado o fato de que a gente não tem tido esse tipo de estratégia.

Outro ponto que também vou citar rapidamente, sem poder apresentar todas as outras transparências, dado que o tempo está se esvaindo, é o fato de que, também do ponto de vista de políticas de exportação, a gente tem uma movimentação muito grande, nos países mais avançados e em países em desenvolvimento, no sentido de reestruturar. Ou seja, no conjunto dessa mudança institucional de que eu falava antes, uma parte, talvez, das mais importantes é você tentar colar ou estabelecer uma política muito profunda de auxílio à exportação e à internacionalização.

Nesse sentido, existem muitos mecanismos. No caso brasileiro, parece-me que eles, em sua maioria, ainda são um pouco tímidos e restritos. Mas você tem exemplos como o caso coreano, que também passou, no ano passado, por uma mudança institucional significativa, criando a comissão de PME, ligada à Presidência da República. Lá, eles têm “n” programas. Um deles é o seguinte: eles estimulam o engenheiro que se forma a ser contratado, receber uma bolsa e ficar morando um tempo no exterior, para ficar colado a uma estratégia de exportações de alguns sistemas produtivos locais. Ou seja, é uma bolsa que o governo coreano dá para um recém-formado, enquanto no Brasil, às vezes, os nossos recém-formados têm muita dificuldade de conseguir emprego nas nossas empresas. Lá, o recém-formado vai passar uns dois anos fora, com a idéia de criar mercado de exportação onde a concorrência está acontecendo.

Então, a gente tem tido, volto a dizer, alguns exemplos interessantes, no caso brasileiro, de tentativas de criar consórcios de exportação, etc. Mas, o que a experiência de uma boa parte dos países nos mostra é que a agressividade é muito maior no sentido de

estabelecer bases de comercialização ou de conhecimento nos diversos países onde a gente vai ter o que será objeto de uma estratégia exportadora. Aí há uma série de exemplos. Particularmente, os que trazemos aqui são os casos espanhol e italiano. Eu acho o caso espanhol muito emblemático, porque se trata de um país que tinha, dez anos atrás, uma certa comparabilidade com a economia brasileira, em todos os níveis. Por exemplo, gastos em P&D eram mais ou menos iguais, participação no comércio mundial, em 85, era praticamente a mesma do Brasil, e uma série de outras coisas. Hoje, a Espanha deve participar com 2,1% das exportações mundiais, em 2001. Eles passaram de 1,8%, três anos atrás, e a meta em 2001 é 2,1%. Esse aumento de 0,3% é basicamente em cima de alguns programas de pequena e média empresa. E a gente sabe que, no caso brasileiro, a gente caiu de 1,5% das exportações mundiais, em 85, para alguma coisa entre 0,8% e 0,9%, que é o que está na pauta nesse momento atual.

Os *slides* que eu preparei terminam com algumas propostas muito genéricas de mecanismos e ações que poderiam, de certa maneira, ser colocados para auxiliar a internacionalização de sistemas de micro, pequenas e médias empresas, tanto os mais estruturados, quanto aqueles que têm uma capacidade interna no mercado local, quanto alguns onde você não tem essa estruturação. Eu não vou ter tempo de entrar em detalhes, porque estou com o tempo esgotado, e a gente pode voltar a isso durante os debates, mas eu acho que, de certa maneira, a gente poderia singularizar dois ou três pontos.

O primeiro é ter uma historização, e a gente tem, no caso brasileiro, uma historização até positiva. Todo mundo fala e eu acho que um dos fatos positivos que a gente tem em relação à pequena e média empresa é o papel do Sebrae, nos últimos dez ou quinze anos, etc. Porém, enquanto Estado, enquanto país, enquanto organização da sociedade, a gente não foi capaz, nos últimos anos, de propor e pensar numa historização melhor, à semelhança do que está acontecendo em todos os lugares. Esse é um ponto básico.

O segundo é que a gente tem que pensar numa estratégia de exportações ou numa estratégia de internacionalização de uma

maneira mais ampla, evidentemente que mudando o foco significativamente. Ou seja, acho que há um consenso quase geral, hoje, de que, no quadro de concorrência que se observa atualmente, a possibilidade de sobrevivência de uma empresa pequena (ou até grande) de maneira isolada é muito pequena. Então, esses estímulos para exportação, no meu modo de ver, teriam que ser articulados com programas e políticas que tentassem, de certa maneira, avançar nessa idéia de estabelecer sistemas de inovação, sistemas produtivos de corte localizado.

O último ponto se refere ao fato de que é necessário, nessa estratégia, que a gente tenha uma postura mais agressiva com relação ao entendimento desses mercados externos. E não se trata apenas de informação. As informações são importantes, mas eu acho que, se a gente quiser sair da dependência dessas cadeias globais, a única possibilidade é conseguir ter um pé nos mercados consumidores. Só para citar um exemplo, os italianos, que já são competitivos nisso, há dois ou três anos, criaram uma estrutura nova, onde eles têm cem escritórios espalhados pelo mundo, inclusive no Brasil, cuja função é ser um representante das micro, pequenas e médias empresas italianas, para explorar mercado, para tentar abrir mercado, para fazer feira, para levar brasileiro para lá, para fazer o diabo. Então, são mudanças radicais que eu acho que deveriam ser colocadas na pauta de discussão de uma maneira mais aprofundada; e a gente pode voltar a isso no debate. Eu agradeço, desculpem ter passado do tempo. Walmir.

### **WALMIR MARQUES**

Eu quero agradecer ao professor Cassiolato e passo a palavra agora à Dra. Mônica Amorim.

### **MÔNICA AMORIM**

Boa-tarde a todos. Inicialmente, quero agradecer ao Banco do Nordeste pelo convite para participar dessa mesa sobre pequenas e médias empresas. Quero também dizer que é uma honra compartilhar essa mesa com o professor Cassiolato, com o Walmir, do Banco do Nordeste, com o Léo Naprovnik e com o Jesus Peres, a quem conheço

já há algum tempo. Meu tema trata sobre estratégias de fortalecimento de pequenas empresas, e pretendo apresentá-lo em duas partes: a primeira, mostrando por que as pequenas empresas requerem um arranjo de organização industrial específico para que possam se tornar competitivas no mundo globalizado; e nessa parte eu sigo para comentar qual é o modelo de funcionamento desse arranjo, como é que esse arranjo funciona, quais são as suas vantagens e como é que nós, do poder público, de organizações não-governamentais, poderemos contribuir para construir esses arranjos. Na segunda parte, eu vou contar com a participação de alguns membros da equipe que trabalha comigo no Centro de Estratégias de Desenvolvimento Industrial, para mostrar o que nós estamos fazendo no CED para identificar e fomentar esses arranjos no Ceará.

Em geral, a abordagem tradicional para apoiar o fortalecimento de pequenas e médias empresas fundamenta-se na estruturação da oferta dessas pequenas empresas, fornecendo-lhes crédito, assistência tecnológica, assistência gerencial ou subsidiando matéria-prima. Essas ações visam facilitar a produção das pequenas empresas; então, elas agem do lado da oferta. Essa é uma abordagem muito comum; a maioria dos programas de apoio à pequena e média empresa implementados hoje no mundo tem essa cesta de ingredientes. Quanto aos resultados dessas ações, a literatura nos mostra que eles não são muito significativos, são resultados fracos. Esses programas envolvem, muitas vezes, custos elevados, e por isso alcançam um número pequeno de beneficiários. Além do mais, eles não necessariamente garantem a sustentabilidade desses pequenos negócios.

Um outro tipo de abordagem para facilitar o desenvolvimento das pequenas e médias empresas está baseado na demanda. Os programas visam abrir, facilitar a abertura de mercado para as pequenas empresas, sejam eles mercados privados (facilitando e estimulando grandes empresas a comprar das pequenas), sejam eles mercados públicos, mercados governamentais (através de compras governamentais). Essas iniciativas são menos frequentes; programas apoiados na demanda são mais raros. Entretanto, as avaliações também recentes mostram que esses programas, normalmente, surtem

maiores resultados. Eles freqüentemente exigem menos recursos, e, na maioria das vezes, auxiliam, fazem com que as empresas apoiadas por essa forma se tornem sustentáveis. Então, a gente diz que a empresa se gradua, ela pode se tornar independente do programa. Mas, essa abordagem baseada na demanda é uma abordagem menos freqüente.

Entretanto, seja do lado da oferta, seja do lado da demanda, todas aquelas dificuldades existem; então, as abordagens são válidas. Mas, nenhuma delas, nem do lado da oferta, nem do lado da demanda, ataca o problema fundamental das pequenas empresas, que é a questão do isolamento. As pequenas empresas devem ser tratadas de uma forma diferente; elas não são uma versão miniaturizada de uma grande empresa. Se uma pequena empresa for funcionar como uma versão miniaturizada de uma grande empresa, ela vai naturalmente ser ineficiente, porque numa grande empresa as tecnologias são diversificadas, isso vai envolver muitos custos, e a pequena empresa não vai poder arcar com todos esses custos, então ela vai ser naturalmente uma empresa ineficiente, porque ela não tem escala; são muitas tecnologias, muitos processos; tudo isso envolve muito custo; a escala é pequena; então, isso não dá rentabilidade nem eficiência à pequena empresa.

Isso significa que a pequena empresa, para se tornar eficiente, para ser competitiva, precisa encontrar um outro modelo de organização; um modelo de organização próprio; um modelo que traga não a eficiência individual em nível da empresa, mas que traga a eficiência de uma forma coletiva. Então, a idéia é que a pequena empresa compartilhe fases do processo de produção com outras empresas que, nessas fases, podem alcançar escalas maiores e, por conta disso, uma maior eficiência. Esse compartilhamento de tarefas dá origem ao que a gente chama de eficiência coletiva, e os arranjos produtivos que permitem essa eficiência coletiva têm sido chamados, na literatura, de *clusters* ou distritos industriais.

Os *clusters* são aglomerações de empresas envolvidas, de alguma forma, em vários estágios da produção de um produto homogêneo. São empresas que estão próximas umas das outras e que compartilham determinadas fases da produção com as suas vizinhas.



Então, esses *clusters* nascem de aglomerações; as aglomerações acabam facilitando a divisão do trabalho, essa divisão do trabalho por sua vez, leva à especialização (as empresas começam a se especializar em determinadas etapas do processo de produção). A gente diz que essa é uma especialização horizontal; ela não se dá dentro de uma só empresa, mas é distribuída entre várias empresas que compartilham daquele arranjo. A especialização, por sua vez, facilita os ganhos de escala. A empresa se dedica a um só negócio, ela concentra seus esforços naquele negócio, naquela fase, ela pode alcançar uma escala maior e assim pode se tornar eficiente. Então, a gente fala que a eficiência desses arranjos do tipo *clusters* acontece não na empresa em si, mas acontece no coletivo, acontece na comunidade da empresa. Os analistas até falam que nesses arranjos do tipo *cluster* a unidade de análise não é a empresa, mas sim a coletividade.

Assim, esses arranjos trazem mais competitividade às pequenas empresas, por várias razões: primeiro, porque eles permitem às empresas se especializarem. Uma empresa de confecções, por exemplo, pode se especializar numa determinada fase, pois, hoje, o negócio de confecção envolve tecnologias distintas. Por exemplo, a questão do *design* é um negócio, uma tecnologia diferente, envolve uma *expertise* própria; a questão do corte também, pois, hoje, as empresas precisam ter equipamentos de corte a laser; depois, tem a questão da costura, que envolve vários tipos de máquinas, cada uma mais complexa que a outra; enfim, são várias fases distintas, cada uma envolvendo custos e *expertises* diferentes. As empresas organizadas em *clusters* podem se especializar em uma dessas fases e, assim, compartilhar com as outras empresas o processo de produção em si. Então, há especialização e facilidade para cooperar; as empresas participam de um mesmo negócio, mas cumprem etapas diferentes do processo de produção. Isso encoraja as empresas a trocarem resultados do seu processo produtivo e tudo isso leva à eficiência.

A proximidade leva à troca de informações, e essa facilidade com que as empresas trocam informações, por sua vez, também encoraja e estimula a inovação. Outra vantagem das empresas organizadas nesse arranjo é que elas têm uma característica de flexibilidade; elas trabalham com processos distintos, que podem

rapidamente se adaptar a mudanças no mercado, a mudanças na tecnologia, a mudanças nas rotinas. Além disso, empresas inseridas em *clusters* têm mais acesso aos insumos, à matéria-prima, à mão-de-obra especializada, porque lá nesses arranjos se forma um *pool* de empresas que demandam os mesmos insumos; então é muito mais fácil os fornecedores chegarem até eles; assim como também costuma se formar em torno dos *clusters* um *pool* de mão-de-obra especializada, que sabe que vai ter mais facilidade de conseguir emprego naquela região do que em regiões onde a produção é mais dispersa.

Além disso, quando as pequenas empresas se localizam em *clusters*, elas têm mais visibilidade frente aos mercados. Então, é muito mais fácil os compradores enxergarem essas empresas nesses arranjos, acessarem essas empresas, visitarem de fato essas empresas e até fazerem pedidos, porque os compradores sabem que, indo lá nessa região onde existe um *cluster* de pequenas empresas, eles podem comprar de uma ou de outra, porque existe diversificação, e o comprador se sente encorajado a ir lá. Então, a questão da visibilidade também é algo que contribui para a competitividade das empresas inseridas em *clusters*. Os *clusters* parecem, assim, ser uma estratégia que permite às pequenas e médias empresas se tornarem mais competitivas.

Mas, uma preocupação: como é que as políticas podem facilitar a formação desse *cluster*? Como é que os governos, a sociedade, as organizações não-governamentais podem trabalhar para produzir esses *clusters*, podem estimular o desenvolvimento desses *clusters*? Primeiro, é preciso ter bem claro que um *cluster* não pode ser formado a partir do nada. Um *cluster* é algo que surge quase que naturalmente. Sua formação pode ser facilitada, pode ser estimulada, mas é muito difícil criar um *cluster* a partir do nada; há que se partir de alguma massa crítica e, então, trabalhar as relações de produção.

Os autores mencionam que a formação de um *cluster* segue três fases distintas: a primeira delas, que a gente chama de contaminação, é a formação inicial da aglomeração. Começa a se multiplicar o número de empresas, elas estão próximas umas das outras, mas, nessa

situação, as empresas ainda fazem quase todas a mesma coisa, cumprem quase todas as mesmas etapas de produção; é uma superprodução, uma superposição dessas empresas, cada uma fazendo quase a mesma coisa. Então, a gente diz que a divisão do trabalho, nessa primeira fase, é incipiente; há pouca troca, pouca cooperação.

A segunda fase a gente chama de incubação. Então, nessa segunda fase começam a surgir os atores que vão gerar massa crítica para esses arranjos, que a gente chama de *brokers*, que são indivíduos que vão facilitar, digamos, a externalização dessa aglomeração, a vinda de atores externos, de compradores, de fornecedores e tudo mais. Também nessa segunda fase a divisão do trabalho se torna mais complexa, as empresas começam a cooperar, dividir as tarefas e compartilhar com outras todo o processo de produção; por isso, começa a surgir um processo de especialização.

Na terceira fase, que é a fase final, de consolidação, chamada de *big bang*, a gente observa maior nível de cooperação e, ao mesmo tempo, de competição entre as empresas. Então, elas cooperam, por exemplo, trocando equipamentos, emprestando matéria-prima, até mesmo compartilhando despesas de contratação de serviços; e competem umas com as outras na hora de vender. Mas, podem cooperar também na hora de vender, no momento em que elas, por exemplo, compartilhem encomendas que, sozinhas, não podem produzir. Então, nesse terceiro momento de *big bang* a gente diz que se instala a eficiência coletiva, com as empresas já trabalhando de uma forma articulada, de uma forma cooperada, e, dessa forma, alcançando eficiência e competitividade.

Como eu disse antes, é difícil criar um *cluster* a partir do nada. Assim, numa política de formação de *clusters*, o ponto de partida é a existência de um mínimo de aglomeração de pequenas empresas que trabalham em torno de um mesmo produto. Então, talvez, funcionasse a identificação desses núcleos de produção especializados, onde, em um determinado território, existem produtores que lá se concentram e que estão trabalhando em torno de uma determinada atividade produtiva, de um determinado produto. E, depois de identificados esses núcleos produtivos, se partiria, então, para a questão de

identificar quais são as medidas que aquele arranjo produtivo, aquele princípio de um *cluster*, está a requerer para se expandir, para se tornar mais eficiente.

Então, o que nós temos feito no Centro de Estratégias de Desenvolvimento é justamente isso: tentar identificar onde estão as possibilidades de formação destes *clusters*, trabalhando a partir da identificação de embriões de *clusters*, que são esses núcleos produtivos locais. Nós fizemos estudos em todo o Ceará, identificando dez núcleos produtivos já completados, temos dez em fase de investigação e ainda uma lista de outros dez que se seguirão, quando os 20 primeiros estiverem completados.

Nesse ponto, eu queria agora contar com a participação de membros da minha equipe para dar depoimentos rápidos sobre alguns desses núcleos produtivos estudados: o que a gente encontrou lá, como eles funcionam e quais são as possibilidades de intervenção para que esses núcleos produtivos venham a se tornar rapidamente *clusters*. O objetivo desse nosso trabalho foi identificar os núcleos produtivos no interior do Ceará, verificando, para cada núcleo, as suas características principais, sua estratégia de sobrevivência e suas potencialidades; quais os problemas que eles enfrentam que entravam o seu desenvolvimento e quais são as medidas que nós podemos sugerir para a alavancagem e expansão desses negócios. Então, a gente vai passar rapidamente aqui três arranjos que nós estudamos: Tabuleiro do Norte, com os metalúrgicos; Frecheirinha, com a pequena confecção; e Marco, com a unidade produtiva de móveis.

#### **GLAUTER ROCHA - DA EQUIPE DO CED**

Temos aqui os dez núcleos inicialmente identificados: um no município de Marco, no setor de móveis; no município de Tabuleiro do Norte foram identificados três núcleos: um no setor metal-mecânico, que seria o mais forte, um de confecções e um de doces, que são bem embrionários ainda; no Município de Acarape temos um núcleo do setor de confecções; em Jaguaruana, um bem tradicional, que é o de redes; em Frecheirinha, um relativamente tradicional, que é o de confecções; em Horizonte, não especificamente apenas em

Horizonte, mas envolvendo também Chorozinho e Pacajus, um núcleo produtivo de mel; em Morrinhos, um bem embrionário, de confecções; e em Irauçuba, um núcleo produtivo de redes. Temos uma lista de mais dez núcleos, que serão os próximos a serem estudados. No momento, vamos apresentar para vocês três casos que já identificamos: o setor metal-mecânico de Tabuleiro do Norte; o moveleiro de Marco e o de confecções de Frecheirinha.

Vamos iniciar com a caracterização do núcleo. O setor metal-mecânico de Tabuleiro é um núcleo já bastante tradicional, onde existem empresas que estão há bastante tempo no mercado, e as principais características que fortalecem essas empresas, que formam o que nós chamamos de “estratégia de sobrevivência” desse núcleo, são, em primeiro lugar, a flexibilidade produtiva do núcleo e a boa reputação de suas empresas. Ou seja, são empresas que já estão há mais de 20 anos no mercado e que já têm uma tradição e uma reputação espalhadas por todo o Nordeste como sendo altamente capacitadas no setor e que produzem qualquer tipo de equipamento. Elas têm uma flexibilidade produtiva enorme. Há o exemplo de máquinas que já não são produzidas mais e não há peças para reposição. Quando se quebra uma peça dessas máquinas, mesmo em outro estado, ela é mandada para cá para ser reproduzida.

O núcleo já é bastante antigo, como eu falei, tem mais de 20 anos, e atualmente está estagnado, ou seja, ele parou de crescer; criou-se aquele aglomerado e ele estacionou ali; não está mais crescendo no ritmo em que cresceu anteriormente. Então, a gente diz que ele está num estado de estagnação, e a gente vai tentar identificar medidas de políticas para animar o núcleo.

Nesse núcleo existem seis empresas maiores, que fabricam produtos mais sofisticados, e 40 oficinas menores, que se detêm basicamente na parte de serviços, prestando serviços de reparos e manutenção de caminhões, pois Tabuleiro do Norte também tem uma tradição muito forte com os caminhoneiros. Essas oficinas produzem também pequenas peças, como bancos de jardim, postes, portões, coisas menores. E as seis empresas maiores, que já têm uma produção industrial mais sofisticada, produzem máquinas para a indústria de

cerâmica vermelha, forrageiras, debulhadores de feijão, carregadores eólicos de bateria, etc.

Esse núcleo gera, numa estimativa por baixo, cerca de 200 empregos diretos, na faixa salarial de um a três e chegando até cinco salários mínimos, para certo tipo de oficina. A produção, normalmente, é sob encomenda e bastante irregular, por ser dependente da demanda. Então, as crises, como essa energética, agora, afetam diretamente esse núcleo. Atualmente, por exemplo, a parte de produção dele está praticamente parada, com exceção da empresa que produz carregadores eólicos de baterias.

O mercado consumidor é praticamente toda a região Nordeste, e, em alguns casos, ele já alcança o Sul e o Sudeste. A matéria-prima básica é o aço, e o núcleo tem um fornecedor interessante lá em Tabuleiro do Norte, que é a Tabuleiro Aço, empresa que se instalou lá há poucos anos, justamente pela tradição do núcleo no setor metal-mecânico e já atraída pela questão da aglomeração. Também há fornecedores em Fortaleza.

Nós identificamos, em cada um dos núcleos, quais seriam os principais problemas a serem combatidos e quais seriam as medidas recomendadas para isso, levando em consideração essa abordagem que a Mônica acabou de falar. No núcleo metal-mecânico de Tabuleiro, o principal problema seria o acesso ao mercado; eles têm dificuldade de acessar o mercado. O núcleo já tem uma tradição regional, mas a estratégia de divulgação é o boca-a-boca, eles não têm outra articulação para fazer a divulgação das empresas. Já são bastante conhecidos também devido à tradição do núcleo, que tem mais de 20 anos; então esse conhecimento se disseminou pelo Nordeste todo.

As medidas recomendadas, para que se consiga superar o problema de acesso a mercado, seriam: primeiro, promover rodadas de negócios entre as empresas desse núcleo e produtores de outros núcleos que estão sendo identificados no Estado, como, por exemplo, os produtores de mel lá de Horizonte, de Pacajus, de Chorozinho. Eles compram do Piauí, de Picos, uma porção de equipamentos: máquinas para embalagens, decantadores, para produzir mel, e isso poderia, com

certeza, ser produzido lá em Tabuleiro, se houvesse um conhecimento, por parte desses produtores, de que em Tabuleiro eles poderiam conseguir isso por um custo até menor. Então, a intenção é, como primeira medida, articular essas rodadas de negócios para que se dê conhecimento, se dê visibilidade ao que os núcleos produtivos do Estado fazem e assim eles possam, primeiramente, aumentar o volume de negócios deles.

A segunda medida seria o Estado promover a participação desses núcleos em feiras para a exposição dos seus produtos. Não só as feiras do setor metal-mecânico, mas, também, outras feiras de que o núcleo possa participar. Por exemplo, numa feira do setor de calçados, se o núcleo pode prestar algum tipo de serviço, fabricar algum equipamento para a indústria de calçados, ele pode estar lá dando visibilidade à sua capacidade.

Uma terceira medida seria apoiar essas empresas utilizando uma instituição que já está lá, que é o Centec de Limoeiro do Norte, na confecção de catálogos e manuais de operação de seus produtos, porque eles produzem máquinas de relativa complexidade e eles não têm sequer um manual de montagem e operação dessas máquinas. Então, recomenda-se que o Centec possa confeccionar esses manuais e também catálogos de promoção dos equipamentos. Outra medida seria criar um portal na internet para divulgar o núcleo, suas empresas, seus produtos, e dar maior visibilidade ao núcleo. E, por último, conectar o núcleo com o Senai e o Centec, objetivando o aperfeiçoamento do *design* dos produtos, que ainda é bastante deficiente; os produtos são bastante funcionais, mas na área estética deixam a desejar.

O segundo problema, que é bem importante, é a questão da falta de cooperação entre os produtores: existe uma tradição de se produzir isoladamente, a cooperação ainda não é satisfatória. Então, recomendamos aí algumas medidas. Uma seria disseminar, por meio de seminários, cursos e palestras, que podem ser dados pelo Sebrae e CVT, as vantagens que esses produtores teriam em cooperar; são essas vantagens que a Mônica acabou de citar. E uma segunda medida seria incentivar a constituição de uma associação de produtores, com o objetivo de discutir e identificar os gargalos do núcleo, das empresas

do núcleo; realizar compras conjuntas, aumentando assim o poder de barganha junto aos fornecedores; formular e implementar estratégias de promoção do núcleo; e realizar articulações institucionais para buscar apoio para o desenvolvimento do núcleo, junto ao Governo do Estado, junto ao Banco do Nordeste, junto ao Sebrae, junto a outras instituições. A empresa isolada não tem esse poder de fogo de buscar alguma melhoria, algum apoio em outras instituições, do Estado ou fora do Estado. Então, essa associação faria isso. Basicamente é isso. Vamos ver agora o núcleo moveleiro de Marco, que a Tatiana vai apresentar.

#### **TATIANA SCIPIÃO - DA EQUIPE DO CED**

Eu vou apresentar o núcleo produtivo de Marco. Esse é um núcleo razoavelmente novo, onde as empresas estão se implantando agora; em média as empresas têm sete anos de idade, e a mais antiga está há vinte anos no município. A estratégia de sobrevivência desse núcleo é completamente diferente da que foi vista em Tabuleiro do Norte. Esse núcleo não tem problema nenhum quanto ao acesso ao mercado; existe uma empresa líder, que facilita o acesso de todas as empresas que estão localizadas na região ao mercado. Essa empresa líder tem lojas espalhadas por todo o Norte e Nordeste, chegando a São Paulo, e o que ela produz não é suficiente para atender suas vendas. Então, existe uma intensa cooperação entre os integrantes, eles não têm dificuldade de acesso ao mercado e existe um grau altíssimo de empreendedorismo.

Atualmente, o município de Marco possui 23 empresas moveleiras, com faturamento médio anual em torno de 18 milhões de reais. Se compararmos com o PIB do município, que está em 35 milhões, vemos que é algo relativamente importante para a economia local. A atividade gera 511 empregos diretos e a faixa salarial é razoavelmente alta: de um a cinco salários mínimos. O nível de escolaridade também é bastante alto na região. Vale a pena ressaltar que o setor mobiliário é altamente intensivo em mão-de-obra; então a qualidade do produto depende da mão-de-obra. Em Marco a mão-de-obra é altamente qualificada. As empresas produzem mobiliário residencial voltado para as classes A e B, principalmente sofás,



estofados, salas de jantar e dormitórios, e a produção se destina a atender às empresas desse empresário líder, carismático da região. O mercado consumidor é o Brasil, em geral. Há no município uma empresa exportadora, que é a única empresa exportadora de móveis no Ceará.

Outro aspecto a ressaltar é que nenhuma dessas empresas recebeu incentivos fiscais do governo, nem financiamentos bancários de nenhuma instituição. Então, um problema que nós encontramos na região foi a falta de articulação institucional. Nós recomendamos uma articulação, principalmente junto ao Sebrae, Senai e CVT, para procurar o diferencial do produto deles no *design* do mobiliário; e esse diferencial agregaria ainda mais valor ao produto. Atualmente, na parte da inovação, eles participam de todas as feiras, seja em nível local, nacional ou internacional, copiam os modelos e colocam na prática. Então, seria recomendável colocar o setor moveleiro próximo dessas instituições capazes de fazer um treinamento específico de *design*.

Uma última medida seria a implantação de um centro de treinamento para capacitar mão-de-obra local. O treinamento da mão-de-obra era feito na empresa desse empresário líder na região, mas, como Marco recebeu um minidistrito industrial, o volume de empresas cresceu, existindo realmente a necessidade de um centro de treinamento. E é preciso, também, fazer um estudo de planejamento do uso do solo, incluindo a construção de estradas, porque várias empresas estão surgindo espontaneamente e seria necessário definir sua localização em função do planejamento das estradas.

#### **VILMA MOREIRA - DA EQUIPE DO CED**

O último núcleo que nós vamos apresentar, rapidamente, é o núcleo de confecções situado no município de Frecheirinha, no norte do Estado; ele tem cerca de dez anos e surgiu espontaneamente a partir da iniciativa de uma moradora do município, que começou a costurar em casa e, a partir daí, o negócio se ampliou. Esse núcleo é especializado em peças íntimas e tem uma diversificação da produção

bastante intensa, com muitos modelos, já que há grande flexibilidade do processo produtivo, espalhado em todo o município.

Atualmente, o núcleo tem dez empresas formais e oito informais, e gera aproximadamente 500 empregos. A faixa salarial do pessoal que trabalha no chão de fábrica é de um a dois salários mínimos. É um núcleo que está se expandindo, que tem muitas perspectivas de expansão. A produção mensal é de 165 mil peças e o mercado consumidor vai desde feiras em cidades vizinhas até o mercado nacional. Os fabricantes têm fornecedores principalmente em Fortaleza, mas também em São Paulo e Santa Catarina.

Nós detectamos também alguns problemas referentes à comercialização. O primeiro é que eles têm um enfoque limitado ao mercado regional e têm dificuldade de se expandir para os mercados nacional e internacional. A associação já está pensando na criação de uma etiqueta única, visando à implantação de um consórcio de exportação. O segundo problema é a alta inadimplência dos compradores: como eles vendem para muitos sacoleiros, eles têm dificuldade de controle do cliente, através de cadastros, e não têm um contrato para garantir que vão receber o dinheiro. Então, isso é um problema, e nós sugerimos a cooperação, com troca de informações, para se formar o cadastro dos compradores. O terceiro problema é o isolamento dos produtores locais em relação a outros mercados e produtores. Este ano, eles participaram da Fenit, e isso foi realmente um salto para eles; eles puderam trocar idéias com outros produtores e quebrar um pouco esse isolamento, até geográfico, porque eles estão muito distantes de Fortaleza. Então, nós sugerimos a criação de canais de comunicação com o mercado através da criação, também, de uma *home page* da associação, para que o produto deles seja conhecido nos mercados nacional e internacional. E o quarto problema é a estrutura física precária, porque muitos começaram trabalhando nas suas residências, foram ampliando, ampliando, e realmente não têm espaço para crescer. Então, eles já estão negociando um minidistrito e nós sugerimos a construção de unidades fabris adequadas às necessidades do núcleo.

## **WALMIR MARQUES**

Obrigado, Mônica. Passaria rapidamente a palavra ao Léo.

## **LÉO NAPROVNIK**

Boa-tarde. Vai ser difícil falar depois de todo o enfoque acadêmico, pois, na verdade, eu vou falar, na prática, o que se passou comigo. A minha empresa é uma empresa de liofilização, que é o processo que a NASA usa para alimentar os astronautas. Liofilização é uma desidratação a frio. Nesse processo, as comidas, depois de desidratadas, não perdem o poder nutritivo, pois a desidratação a frio mantém as vitaminas, a qualidade dos alimentos. Então, eles podem ser utilizados em barcos salva-vidas e em outros lugares especiais. O que nós fizemos foi simplesmente buscar essa técnica e torná-la de custo baixo; a NASA não tinha preocupação com o custo, porque o custo da comida do astronauta é ínfimo, em comparação com os demais gastos de seus projetos. Para fazer isso, eu já tinha certa formação. Sou engenheiro e sempre trabalhei na área de alimentos, sempre com desenvolvimento de alimentos.

Quando eu fiz o piloto, já com o produto pronto, procurei diversos agentes financiadores que pudessem apostar comigo nesse projeto; procurei vários bancos, tanto particulares quanto oficiais, e, na realidade, o único que se interessou em, pelo menos, ver o projeto e depois me apoiar foi o Banco do Nordeste, através da agência Metro Aldeota. O pessoal dessa agência foi lá, contactou, viu o produto feito e decidiu acreditar no projeto.

Então, pegando o gancho do professor Cassiolato e também da Dra. Mônica, eu concordo com tudo o que foi dito, de que precisa disso, daquilo, daquilo outro. Só que a empresa pequena não tem dinheiro para montar tudo isso. Então, como é que a gente começa a montar? No meu caso, eu tinha a parte técnica, mas faltava a restante; e já que o Banco acreditou em mim, passei a contar também com seu pessoal. Vocês imaginem quantos economistas e quantas pessoas de informática existem dentro do Banco; e hoje eles trabalham para mim, para a minha empresa, utilizando o próprio Banco. Quando eu preciso

de uma consulta, eu vou consultar, como consultei o Walmir várias vezes e ainda vou consultar. Quando eu preciso de uma coisa, eu vou lá na minha agência, falo com o meu gerente, que está aqui, e digo: “olha, o problema é esse, esse, esse.” Porque você tem que ter a sua proposta, mas você tem que ter alguém que te apóie.

E quem é que apóia? É verdade que o Banco me apoiou completamente, como me apóia até hoje, mas também outras entidades me apoiaram. O próprio presidente da Federação das Microempresas do Estado do Ceará, que é o Jesus Peres, sabe que quando eu preciso de alguma coisa vou lá buscar o apoio da Federação. Então, eu acho que, para crescer, algumas coisas são fundamentais. A primeira coisa é saber que não se está só, saber que vai contar com apoio, desde que procure. É aquele negócio: você não pode ter um economista para fazer isso, não pode ter uma pessoa para fazer um *folder*, para fazer isso ou aquilo; mas, se você está precisando, é só procurar que você tem gente. Porque, se você não vai buscar, e fica esperando que venham lhe dar, nunca vai ter o que precisa.

Da mesma forma, eu vejo muita gente reclamar que o Banco financia o projeto e depois não tem o giro. Eu discordo, porque toda vez que eu fui lá apresentando uma proposta eu fui atendido. Acho que o Banco negou uma vez ou duas, por uma razão ou outra, mas na grande maioria das vezes eu fui atendido. Então, de qualquer forma eu acho que se tem que buscar o apoio.

E uma das coisas que a gente vê, quando vai fazer alguma coisa, é que é importante ter o lado acadêmico; é importante ter o técnico, não tenham dúvida, mas tem que ter o jogador. Sem o jogador não vai. Então, eu sempre gostei muito de participar desses eventos do Banco. É a primeira vez que participo na mesa, mas sempre que ele me convidar eu estou participando; nunca perco um convite, nem do Banco do Nordeste, nem de qualquer outro, porque a gente começa a ter o contato de um e de outro, a gente vai pegando informação de um e de outro; tudo isso vai colaborando e é com isso que a gente vai aprendendo. Uma vez que a gente não tem dinheiro para contratar os especialistas, como fazem as grandes empresas, a gente participa

desses eventos, em que cada um tem uma coisa a falar, a acrescentar, e assim a gente vai trocando informações, vai se inteirando e vai aprendendo; e assim a gente vai empreendendo. Empreendedorismo eu acho que é isso: tem que ter a força de vontade, mas também tem que ter a humildade de pedir apoio, pois as dificuldades estão aí.

Outra coisa é quanto ao negócio da exportação. Hoje eu já estou exportando, inclusive para os Estados Unidos. Como é que eu consegui fazer isso? Eu fui em tudo quanto foi de reunião, de seminário, ouvindo, discutindo; aí, ia atrás e o negócio não dava certo; ia atrás de outro, também não dava certo. Por fim, não consegui exportar diretamente, mas consegui, nestas reuniões, um camarada que se interessou em fazer a exportação para mim. E não importa se é ele quem exporta; o que importa é que meu produto está lá e a minha empresa está faturando.

Então, é assim que a gente está lutando, em vez de só sentar e reclamar. Eu acho que brasileiro é muito chorão. É certo que quem não chora não mama, mas todo brasileiro gosta de reclamar. Se você for ver, as forças armadas estão reclamando, o funcionário público está reclamando. Acho que a gente tem que reclamar mesmo, mas também acho que cada um tem que fazer a sua parte. E fazer a parte, justamente, é buscar, é lutar; todo dia a gente está matando um leão, e está sempre buscando.

E é preciso, também, dividir os problemas, porque uma empresa que você monta não é sua: você tem seus funcionários, você tem seus colaboradores, a pessoa que lhe financiou; e você tem que fazer todo mundo participar, porque o seu projeto, como qualquer outra coisa, pode dar errado amanhã, e você não pode esperar para depois dizer: “Oh, estou quebrado!” É importante que as pessoas estejam sabendo dos problemas. Então, você chega e diz: “A situação está apertada, o que nós vamos fazer?” Aí vem a opinião de um, vem a opinião do outro, vem uma colaboração, e a gente sai do aperto.

Eu estou aqui só transmitindo a minha experiência, informando o que eu passo. E quero dizer também que ninguém desanime, porque nos dois primeiros anos de nossa empresa, quando nós começamos,

nós tínhamos seis funcionários, produzíamos cem caixas, e eu levava três meses para vender as cem caixas. Então, tínhamos que botar o pessoal, as seis pessoas, para ficar repintando as máquinas, fazendo qualquer coisa, porque não conseguíamos vender muito. Hoje, nossa empresa está com quatro anos e meio, e graças a Deus o tamanho de nossa produção é de aproximadamente vinte mil caixas. Estamos fornecendo à Nestlé (hoje essa linha Neston é feita com o nosso produto) e estamos com outros clientes também grandes. Mas isso foi uma luta, e, desde o início, eu estava sempre procurando ajuda e dividindo os problemas: “O que nós vamos fazer?” Aí eu me lembro das sugestões. O pessoal da agência dizia: “Léo, vamos para essa feira, vamos fazer isso ou aquilo”. E foi assim que nós saímos daquele aperto inicial. Hoje, a empresa não está lá essas mil maravilhas, mas estamos pagando normalmente o financiamento, estamos com 75 funcionários, e estamos trabalhando para melhorar.

Quanto aos meus clientes, na parte de indústria, meu maior cliente é a Nestlé; a linha matinal do Neston é feita com meus produtos, eu faço todas essas barras de cereais Neston e também faço para a Nestlé o frango liofilizado que vai naqueles potinhos de alimentação infantil; eu faço o peixe para a Nissim Miojo Lamen, que vai naqueles sachezinhos que vocês usam para temperar. Agora, o meu produto, e com o meu nome, está em todos os supermercados: Pão de Açúcar, Sendas, até o Sendas Bon Marchet, que não tem aqui. Em todo o Brasil nós estamos colocando o nosso produto. Eu tomei a liberdade de trazer os produtos para vocês experimentarem, e vocês vão ter a oportunidade, no final, de provar e fazer, lógico, a propaganda do nosso produto.

Eu acho que é isso o que eu queria dizer aqui para vocês, e fico à disposição para responder a alguma pergunta, se eu souber; se eu não souber, digo não sei.

### **WALMIR MARQUES**

Espero que o Léo tenha trazido um bom estoque, porque o produto dele é realmente muito gostoso. Eu passo a palavra agora ao

presidente da Federação das Micro e Pequenas Empresas, o Dr. Jesus Peres.

### **JESUS PERES**

Mas o Léo não disse o principal: na primeira viagem dele, em 1998, eu fui chefiando uma delegação de pequenos empresários à SIAL, o Salão Internacional da Alimentação, de Paris. Quando chego ao aeroporto de Fortaleza, lá vem o Léo com vinte caixas enormes, com seu produto. Eu falei: “Léo, como é que nós vamos passar no aeroporto na França?” Mas ele insistiu em levar. Muito bem, chegamos na França com esse monte de caixas: um levava três caixas no carrinho, outro levava quatro, outro levava cinco. E a polícia começou a acompanhar a gente para saber o que é que tinha nas caixas, porque estava todo mundo com as mesmas caixas. Resultado: abriram todas as caixas. Então o Léo deu um pouco do produto para o policial provar, o policial gostou, e deixou todo mundo passar. Foi por aí que ele começou, e fez um sucesso na SIAL de Paris. A luta foi muito importante e eu acho que vale a pena.

Eu também vou me ater à parte prática desse processo, comentando alguma coisa do que falou o professor Cassiolato e alguma coisa da exposição da Dra. Mônica. O professor falou a respeito de exportação de países que dão incentivo às micro e pequenas empresas; nós sabemos que, nos Estados Unidos, 60% das exportações advêm da micro e pequena empresa. Na Europa, esse percentual, hoje situa-se mais ou menos em torno de 60% a 70%. Mas aqui no Brasil, infelizmente, o Sebrae criou uma agência de exportação, a APEX, que até hoje não surtiu efeito. Não tem jeito, não vai, não funciona. Mas não funciona por quê? Porque a burocracia federal é grande. Nós, se formos vender alguma coisa para o exterior, vamos vender impostos e juros. Como é que a gente vai enfrentar uma empresa americana que toma dinheiro ao custo de 3% ao ano? Uma empresa japonesa que toma dinheiro ao custo de 0,5% ao ano? Como é que nós vamos enfrentar uma empresa da União Européia que toma dinheiro emprestado a 2% ao ano? Nós não temos condição de fazer isso.

Eu quero relatar aqui até um exemplo passado com a minha família. Eu sou descendente de espanhol, sou filho de espanhol e meus tios têm fábrica de queijo de cabra na Espanha, que é uma iguaria muito apreciada em toda a Europa. A produção deles é verticalizada: eles têm a criação, tiram o leite e produzem o queijo. E chegou o governo estadual em Salamanca, na fazenda de meu tio, e pediu que ele, se fosse possível, contratasse mais gente. Ele disse que não podia contratar gente porque não tinha dinheiro. Foram à fábrica dele e perguntaram: “Mas você pode aumentar sua fábrica?” Ele falou: “não tenho dinheiro”. E o governo disse: “Mas nós podemos trazer dinheiro da União Européia, você aumenta os seus equipamentos, melhora a sua tecnologia, o seu produto, e, conseqüentemente, você vai vender mais.” Ele disse: “bom, mas eu não gostaria de tomar dinheiro emprestado”. E o governo: “Não, não faz mal, nós vamos te emprestar dinheiro a fundo perdido.” E ele tomou 200 mil dólares a fundo perdido da União Européia, aumentou a sua produção em 50% e contratou cinco pessoas a mais, porque contratar cinco pessoas a mais na Europa é muito importante, importantíssimo; e hoje ele está vendendo para todos os países da comunidade, com 200 mil dólares a fundo perdido. Essa é a pequena diferença entre o pequeno empresário europeu e o pequeno empresário brasileiro.

Essa observação é para a Dra. Mônica: nós, no primeiro governo Tasso e até o meio do governo Ciro, fizemos uma parceria importante, e criamos, junto com o Sebrae, junto com a federação, junto com o Banco do Nordeste, inclusive, um sistema de compras governamentais. Sabe quanto nós faturamos para o Governo do Estado? Vinte milhões de dólares. Sabe quantos empregos nós criamos naquela época? Quinze mil empregos. Funcionou maravilhosamente. Os documentos sobre isso devem estar na Secretaria de Desenvolvimento Econômico; o projeto pode ser ressuscitado. Esse projeto parou porque nós tivemos um problema, no TCE, o Tribunal de Contas do Estado, e no TCU, em cima do Sebrae. O Antônio Baumann responde processo até hoje por causa disso, porque o Governo do Estado repassava o dinheiro para o Sebrae; nós comprávamos a matéria-prima e repassávamos a matéria-prima para o pequeno industrial. Criaram-se, inclusive, distritos industriais, como em São João do Aruaru (não sei se alguém conhece), em função de



indústrias moveleiras. Então, são pequenas coisas que não precisam ser muito sofisticadas para a gente começar a funcionar.

Hoje, todo mundo fala da concentração de renda. A concentração de renda não está maior porque o Banco do Nordeste criou o Crediamigo e está apoiando a micro e pequena empresa. É gozada essa passagem. Eu, no começo, isso há quinze anos, era contra o Banco do Nordeste, e o grande empresário era a favor do Banco do Nordeste. Hoje é diferente: hoje, Jesus Peres é a favor do Banco do Nordeste e o grande empresário é contra. Por quê? Porque o Banco do Nordeste começou a seguir uma política perfeita, que é para a geração de emprego e renda apoiando o micro e pequeno empresário.

Antigamente, o Banco do Nordeste era voltado única e exclusivamente para apoiar os grandes empreendimentos, daí a grande concentração de renda que nós temos até hoje. A Sudene, inclusive, foi uma grande concentradora de renda. Evidentemente, criaram-se grandes projetos, de empresários sérios, honestos, que, evidentemente, tinham de ser alavancados; mas, em cerca de 50%, criaram-se monstros que, até hoje, estão parados, estão paralisados. Então, eu acho que a gente deveria voltar para as coisas simples.

O que o professor Cassiolato e a senhora falaram é muito importante para ajudar; eu acho que é importantíssimo a gente tentar lutar, lutar muito. Eu, por exemplo, sou coordenador do microcrédito, num estudo que nós estamos fazendo com o Ministério do Desenvolvimento. Há dois anos, nós estamos tentando implantar o microcrédito no Brasil todo, tendo como modelo o Crediamigo, do Banco do Nordeste, em nível federal, e não conseguimos, até hoje, em função de uma série de normas negativas que tem o Banco Central, que tem o Banco de Compensações Internacionais (BIS), que é o banco central dos bancos centrais lá na Suíça, e vai por aí afora. Então, eu acho que seria importante que a gente analisasse esses temas também.

Vou citar um exemplo, para mostrar o grande problema do microempresário (e aqui eu queria mexer um pouquinho com o pessoal de análise de projetos do Banco do Nordeste): hoje, 50% dos

micro e pequenos empresários não podem ter acesso a banco. Por que não podem? Porque têm problema no Serasa, têm problema no Cadim. Da metade restante, 25% também não podem tomar dinheiro. Embora estejam limpos no Serasa, estejam limpos no Cadim, eles não têm as garantias reais para dar. Então, eu acho que todos os bancos estatais deveriam olhar para o papel social que uma micro e pequena empresa desenvolve numa pequena cidade ou na periferia de Fortaleza. Eu acho que esse papel social deveria valer como uma garantia real. Se você tem uma indústria lá em Penaforte, onde você emprega 40 ou 50 pessoas, eu acho que isso já é uma grande garantia que deveria ser levada em conta pelos agentes financeiros. Então, eu queria que depois a gente esquentasse o debate por aí. É só isso, gente.

### **WALMIR MARQUES**

Muito obrigado, Jesus Peres. Vamos iniciar agora a fase dos debates. Passo então a palavra ao Mestre-de-Cerimônias, que vai conduzir a videoconferência.

### **MESTRE-DE-CERIMÔNIAS**

Iniciaremos com as perguntas dos nossos convidados nos auditórios de Teresina, Recife, Aracaju e Salvador, e depois teremos as perguntas do nosso auditório, para serem respondidas por um dos componentes da mesa. Então, vamos até Teresina, para ouvir a pergunta dos nossos irmãos do Piauí. Boa-tarde.

### **DE TERESINA**

Boa-tarde. A pergunta é de Rui Azevedo, da Universidade Estadual do Piauí, para o professor Cassiolato: “A Itália é um dos países pioneiros na formação de consórcios para exportação, constituídos, basicamente, por microempresas. Algumas experiências brasileiras têm mostrado e provado que o consórcio exportador é uma alternativa viável para as micro e pequenas empresas. Você tem notícia de algum programa de governo voltado especificamente para a formação de consórcios?”

### **EDUARDO CASSIOLATO**

A resposta vai ter que ser curta. Pode ser uma falha minha, mas eu não conheço, especificamente, nada nessa direção. Tem uma iniciativa no âmbito de Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), do Ministério da Ciência e Tecnologia, numa tentativa de juntar a pequena e média empresa com instituições de pesquisa, mas nada voltado especificamente para consórcio de exportação. Talvez os nossos empresários aqui saibam melhor do que eu responder essa pergunta.

### **WALMIR MARQUES**

Eu gostaria de complementar, em função de que nós temos uma articulação forte com o Ministério do Desenvolvimento e a Agência de Promoção de Exportação (APEX). A APEX, que é dirigida pela Dra. Dorotéia Werneck, tem um programa de fomento à constituição de consórcios de exportação. Existem dois programas básicos da APEX, um de programas setoriais integrados e um outro de apoio à constituição e implementação de consórcios de exportação. É uma experiência que, apesar do pouco tempo e de ser, talvez, pouco divulgada, está dando bons resultados. Em dois anos, já existem cerca de cem consórcios de exportação no país inteiro formados com o apoio da APEX. Aqui no Nordeste nós temos, pelo menos, uma dezena em formação e constituição. Aqui no Ceará, foi lançado recentemente, em dezembro do ano passado, o primeiro consórcio de exportação para vestuário, e nós temos nos outros estados do Nordeste algumas iniciativas de formação de consórcios de exportação, que têm decorrido dessa mobilização em torno dos Programas Especiais de Exportação Estaduais e da articulação que esses programas têm tido com a Agência de Promoção de Exportação, que é a APEX.

### **MESTRE-DE-CERIMÔNIAS**

Vamos agora a Recife, Pernambuco, para ouvir a pergunta dos amigos lá da Superintendência. Boa-tarde, Recife.