

## **Área temática: Administração Geral**

**Capacitar para inovar. Estratégia de desenvolvimento baseada na capacitação de microempresários.**

### **AUTORES:**

**DEVANILDO DAMIÃO DA SILVA**

Faculdades Integradas Guarulhos

devan107@estadao.com.br

**JOSÉ ROBERTO MACHADO**

Faculdades Integradas de Guarulhos

jrmachoadm@uol.com.br

Resumo: Dada a complexidade sócio-econômica dos países em desenvolvimento, são demandadas novas modalidades de gestão e políticas públicas bem sucedidas, o trabalho relata a adoção de uma estratégia de desenvolvimento da capacidade endógena do município de Guarulhos por meio das pequenas e médias empresas. O projeto denominado “capacitar para inovar”, desenvolvido no município de Guarulhos envolvendo as Faculdades Integradas Guarulhos FIG e Prefeitura Municipal de Guarulhos PMG, tem como foco de atuação a capacitação dos microempresários da região. O projeto vislumbra o fortalecimento da economia e envolve ações que possibilitam a redução da taxa de mortalidade e a geração de empregos, com conseqüentes efeitos na melhoria da distribuição de renda e a capacitação em gestão empresarial dos micros e pequenos empreendedores, a partir do trabalho de motivação e qualificação desse público. O estudo relata a concepção estratégica que serviu de suporte ao projeto, o desenvolvimento da formação de facilitadores para replicação dos conteúdos, a aplicação de uma metodologia vivencial, a estruturação dos conteúdos disciplinares, o perfil dos microempresários atendidos e as experiências e resultados obtidos que permitiram elaborar e aplicar novos métodos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Inovação, cooperação.

### **Abstract:**

This paper shows the experience of the project "To enable to innovate", developed in the City of Guarulhos, constituting one of the stages of the strategy of endogenous development of the city, whose emphasis is directed the internal abilities of the region. Initially, it shows theoretical recital of the project, with the proposal of cooperation between the actors: company (microentrepreneurs of the region), university (Integrated Faculdades Guarulhos) and to be able public (city hall of Guarulhos), presenting developed models of cooperation in the Europe, as well as the viability of the use of the enterprise qualification as propeller of the economy. To follow it is boarded methodology that will be used in the project, with its characteristics and experimentations in other countries. Later, special attention is assigned to the story of the preparation of the first enablers of the methodology. The results of the program are demonstrated and analyzed in a subsequent stage.

### **Introdução:**

Dada a complexidade sócio-econômica dos países em desenvolvimento, são demandadas novas modalidades de gestão e políticas públicas bem sucedidas, o trabalho relata a adoção de uma estratégia de desenvolvimento da capacidade endógena do município de Guarulhos por meio das pequenas e médias empresas. O projeto denominado “capacitar para inovar”, desenvolvido no município de Guarulhos envolvendo as Faculdades Integradas Guarulhos FIG e Prefeitura Municipal de Guarulhos PMG, tem como foco de atuação a capacitação dos

microempresários da região. O projeto vislumbra o fortalecimento da economia e envolve ações que possibilitam a redução da taxa de mortalidade e a geração de empregos, com conseqüentes efeitos na melhoria da distribuição de renda e a capacitação em gestão empresarial dos micros e pequenos empreendedores, a partir do trabalho de motivação e qualificação desse público. O estudo relata a concepção estratégica que serviu de suporte ao projeto, o desenvolvimento da formação de facilitadores para replicação dos conteúdos, a aplicação de uma metodologia vivencial, a estruturação dos conteúdos disciplinares, o perfil dos microempresários atendidos e as experiências e resultados obtidos que permitiram elaborar e aplicar novos métodos.

O estudo tem como objetivo apresentar a experiência do projeto “Capacitar para inovar” utilizado como estratégia de desenvolvimento endógeno do município de Guarulhos, e também demonstrar a viabilidade da utilização de uma estratégia metodológica vivencial para capacitação dos microempresários. Além de relatar as ações e lições aprendidas no desenvolvimento do curso.

A metodologia desenvolvida é o estudo de caso, e consiste no relato da experiência do projeto, desenvolvido no município de Guarulhos de 2002 a 2004. A proposta deste trabalho é relatar a experiência do projeto, envolvendo como tópicos principais:

- A fundamentação teórica do projeto;
- A metodologia dos cursos;
- A importância do empreendedorismo;
- A estruturação dos cursos;
- As lições aprendidas como ferramenta de melhoria contínua;
- Os resultados do projeto.

### **As diferentes abordagens estratégicas, o cenário competitivo e a fundamentação teórica do projeto.**

A abordagem teórica clássica permite diferenciar duas correntes estratégicas como mais relevantes: a baseada na análise da indústria e a baseada nos recursos:

A abordagem centrada na indústria ou ambiente tem Michael Porter como principal protagonista, Porter (1996) defende que a vantagem competitiva deriva do ambiente da empresa, ou seja, uma abordagem do ambiente externo para o interno. Também sustenta que a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na Indústria (PORTER, 1996).

Silva (2003) informa que a visão baseada em recursos propõe que a organização é um conjunto de recursos. De acordo com esta linha estratégica a vantagem competitiva pode ser criada não somente pela análise do ambiente, mas também dos recursos que conseguir empregar, sendo, portanto uma abordagem de dentro para fora, conforme descrito por MIRANDA, JR. (2000:123)

*“essa abordagem propõe que os recursos internos a empresa sejam os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à abordagem da análise da indústria, na qual o principal determinante da competitividade de uma empresa é sua posição na indústria.”*

Derivada desta abordagem, considera-se a região nordeste da Itália, que compreende Veneto, Trendino, Friuli-Venezia, Giulia, Emilia-Toscana, Marche e parte da Lombardia, região esta reconhecida como uma das mais industrializadas e dinâmicas do mundo. Essas áreas, junto com algumas outras localidades européias, compõem o que se denomina – área do desenvolvimento do Arco Alpino – região com resultados econômicos surpreendentes. Elas adotaram modelos de desenvolvimento alternativos ao tradicional Taylorismo-Fordismo, que é caracterizado pela crescente acumulação de capitais e pouca distribuição de riquezas. Gurisatti (1999), observa alguns fatores do modelo de desenvolvimento do Arco Alpino:

- A indústria ainda é um fator de crescimento econômico baseado em setores e produtos tradicionais de ‘baixo conteúdo tecnológico’ em particular, vestuário, calçados, móveis, outros produtos para a casa e decoração de interiores, máquinas especializadas e diversos produtos em metal; na maior parte desses setores, o papel primordial é desempenhado pelos distritos industriais e pelas empresas em rede;
- Uma rede difusa de pequenas cidades fornece um bom sistema de produção de bens e serviços públicos, oferecendo às pequenas empresas de produção uma série de condições externas favoráveis (escolas e mercado de trabalho estreitamente ligados às exigências das atividades industriais, comunidades locais muito ativas no suporte);
- As Pequenas e Médias empresas continuam a ser a principal fonte de crescimento do emprego e dos investimentos em quase todos os setores da economia (os trabalhadores autônomos e os microempresários representam um papel percentual notável na força de trabalho).

As estruturas mencionadas balizam-se e desenvolvem-se centradas nas competências e recursos locais, os distritos industriais e de redes de cooperação, quando aplicados, não necessitam dispor de economias de escala relevantes, de pessoal *high-tech*, elevadas despesas de pesquisa e desenvolvimento e centros de coordenação consistentes para conquistar cotas significativas do comércio internacional.

Powell (1990) informa que estruturas com tais características permitem obter vantagens de aglomeração, ou seja, uma retomada aos distritos industriais do século dezanove, onde as empresas privilegiam determinada área dada a existência de firmas, providas de infraestrutura institucional e mão-de-obra adequada. Não se ignoram as peculiaridades na formação das aptidões existentes, uma vez que estas foram moldadas muitas vezes por processos históricos. Todavia, é plausível direcionar alguns efeitos a uma forma específica de governança ou planejamento organizativo. Observa-se a coerência de estímulos externos pelo poder público, permitindo superar obstáculos e alcançar vantagens competitivas estruturais à determinada região, ou seja, confluindo fatores que possibilitem desenvolver as atividades de forma otimizada e utilizando a simbiose estabelecida localmente.

As cadeias, arranjos, distritos e demais modalidades de cooperação são estruturados a partir das empresas, reconhecendo-se o portentoso papel da pequena e média empresa na geração de empregos e distribuição de riquezas na economia, fatos que abonam políticas de incentivos a esses novos tipos de arranjos e sua conseqüente abordagem estratégica pelo poder público. As políticas de incentivo às pequenas e médias empresas devem necessariamente perfilar por intervenções na esfera da gestão empresarial. É indubitável a importância dos gestores para impulsionar as empresas, independentemente de seu porte, todavia a magnitude destes nas pequenas e médias organizações é mais sensível, principalmente pelo fato que muitos desses empreendimentos são financiados por capital próprio. Nesse campo, a vinculação entre a função empresarial e o crescimento econômico foi alvo de muitos estudos teóricos que findaram explicitando a capacitação como importante elemento motivador para a melhoria da conduta empresarial e posterior melhoria das condições de renda local. Considerando os gestores/empreendedores como esteios dos processos de desenvolvimento empresarial, é plausível a aplicação de esforços objetivando a sua capacitação, ou seja, aumentando e reforçando suas competências. Numa atmosfera preenchida por intensa competitividade e incertezas, a ampliação das competências empresarial dotará os indivíduos de subsídios de tomadas de decisões para enfrentar os diferentes desafios futuros. Não se advoga a exclusão de outras políticas estruturantes do desenvolvimento empreendedor, simplesmente privilegia-se um foco inicial na figura dos atores principais desse processo, aumentando a capacidade dos empreendedores. Essa opção não deve ser considerada superficial e limitada aos partícipes diretos do processo, mas uma fonte que irradiará benefícios maiores a toda sociedade.

Relacionados as estratégias, impõe-se os efeitos de um mundo globalizado, convergindo para uma intensificação da concorrência, com o imperativo da tríade qualidade, produtividade e competitividade.

Para gerir tal processo, demandam-se administradores competentes, ou seja, que aliem habilidades, atitudes e conhecimentos. Ao se dirigir a análise para as pequenas e médias empresas, destaca-se a figura do empreendedor, o “tocador do negócio”. As limitações decorrentes de um aprendizado exclusivamente empírico explicitam-se, demandando a figura da academia que, no presente trabalho, apresenta-se institucionalmente representada pelas Faculdades Integradas Guarulhos – FIG

Essa conjuntura obriga as organizações sociais a se inserirem em novas estruturas alinhadas com a otimização do elemento inovador. A inovação, todavia, não permite uma análise exclusivamente linear, ou seja, sob uma ótica discreta e isolada de um sistema, mas, sim, como resultado de um processo contínuo e cíclico de evoluções que se relacionam intimamente com seus mercados e atores. Chaimovich (1999:18) destaca que, numa época em que os valores fundamentais mudam rapidamente, a relação universidade-empresa deve ser valorizada e analisada à luz das relações sociais.

Merece destaque o modelo da Triple Helix (ETZKOWITZ AND LEYDESDORFF, 1998), apresentando as dinâmicas envoltas na cooperação entre a Universidade, Empresas e Poder Público e sua representatividade como ambiente propulsor de inovações, fomentando uma colaboração crescente e gerando elos nos diversos estágios do processo de inovação. Assim, robustece-se a coerência de projetos alternativos que aliem esses atores institucionais, adaptando o escopo do projeto as peculiaridades regionais. Ao analisar especificamente os atores dessa relação, pode-se citar Plonski (1999: 05) :

*“Sob a denominação de empresa, geralmente pessoa jurídica, podem ser observadas empresas muito diferenciadas entre si (...) no contexto da cooperação, o que se chama de empresa pode ser também uma pessoa física – como é o caso de um empreendedor potencial carente de apoio tecnológico ou gerencial (...) Sob o rótulo de Universidade pode ser encontrado, no contexto da cooperação com a empresa, um amplo leque de entidades de ensino e/ou pesquisa. Inclui, certamente, qualquer instituição de ensino superior, intensiva em pós-graduação; uma Universidade, um Centro-universitário ou uma Faculdade isolada; pública, comunitária ou privada e, neste caso, sem ou com fim lucrativo”*

Representa-se o poder público por instituições administrativas em esfera municipal, estadual ou federal desde que exerçam esses direitos balizados pelas normas constitucionais vigentes. As relações destes atores podem ser observadas na tabela 01:

Contextualizando tais elementos para o atual projeto, o Poder público caracteriza-se pela Prefeitura Municipal de Guarulhos, sob o rótulo de Universidades, observam-se as Faculdades Integradas Guarulhos – FIG, e sob a perspectiva de Empresas, consideram-se os microempresários da região.

### **A importância do empreendedorismo.**

O termo empreendedorismo recebe diversas adjetivações, no presente trabalho, será analisado por três diferentes dimensões:

- A capacidade individual de empreender: isto é, a capacidade de tomar a iniciativa, buscar soluções inovadoras e agir no sentido de encontrar a solução para problemas econômicos ou sociais, pessoais ou de outros, por meio de empreendimentos.
- O processo de iniciar e gerir empreendimentos - o conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas com a criação, implantação e gestão de novas empresas ou organizações. Nesse sentido também estaremos falando aqui, com menor ênfase. Nesse sentido é que o empreendedorismo é uma disciplina a ser ensinada.

- O movimento social de desenvolvimento do espírito empreendedor - um movimento social para a criação de emprego e renda, que recebe o incentivo dos governos e instituições de diferentes tipos.

As oportunidades para empreender e explorar novos negócios têm sido bastante favoráveis nos últimos cinco anos. A estimativa é que as oportunidades continuarão a existir. É sua avaliação que o número de oportunidades suplanta a capacidade existente no país para aproveitá-las.

O segmento das pequenas empresas é o mais importante empregador de mão-de-obra, merecendo ser privilegiado por políticas governamentais, considera-se como atributos das pequenas empresas as seguintes características: as pequenas empresas são consideradas mais ágeis, flexíveis, inovadoras em marketing, reagem mais rapidamente as novas demandas do mercado, são menos burocráticas, são mais dispostas a assumir riscos e mais adaptativas as mudanças externas. Por outro lado, sua vulnerabilidade é tangenciada por fatores como: insuficiência de capital próprio, receitas irregulares e reduzidas economias de escala, falta de liquidez, ausência de garantias para conseguir financiamentos, pouca experiência em gestão, frágil estrutura de comercialização e nenhuma visão de mercado.

### **Características regionais - a região de Guarulhos.**

Com a denominação de Nossa Senhora da Conceição, em 8 de Dezembro de 1560, o padre português Manuel de Paiva fundou o aldeamento dos índios *Guarus*. Sua atividade econômica inicial foi a mineração de ouro. Em 1923, a cidade ganha a primeira indústria, uma fábrica de tecidos. Em 1952, torna-se ponto de atração imobiliária com a inauguração da rodovia Presidente Dutra, a principal via de acesso entre São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1985, a cidade inaugura o Aeroporto Internacional de Guarulhos, que liga a cidade a 63 países de todo o mundo. Cerca de 15 milhões de passageiros viajam em 35 companhias aéreas, gerando um aumento do potencial industrial com a expansão de inúmeras empresas, assim, o setor de serviços passa a responder por boa parte do desenvolvimento econômico da cidade. O município é cortado pelas duas principais rodovias federais brasileiras – Presidente Dutra (São Paulo – Rio de Janeiro) e Fernão Dias (São Paulo – Belo Horizonte), além da rodovia estadual Airton Senna (São Paulo). Considerado o sexto município mais dinâmico do país, atrai cada vez mais investimentos no setor hoteleiro. Na TAB 02 são apresentados indicadores do município. O parque industrial de Guarulhos mantém-se como importante gerador de empregos e riquezas, afinal, são duas mil indústrias e um dos mais diversificados pólos da América do Sul. O segmento industrial inseriu Guarulhos como a segunda cidade em arrecadação do estado de São Paulo, o segmento industrial reúne empresas de alta tecnologia, tais como: Visteon, Renner Dupont, Cummins, Asea Brown Boveri, Borlem, Degussa, Pfizer/Phibro, Bardella, Ache, Stiefel, NEC, VDO, Yamaha, SEW, Quaker, Mannesmann e Bauducco, entre outras.

É possível identificar, em Guarulhos, pólos industriais voltados à produção de roupas íntimas, especificamente camisaria, sutiãs, calcinhas, cuecas, blusas, roupas para dormir e camisas. Outra vocação merecedora de destaque é a do setor gráfico nos segmentos de cartões postais, calendários e gravuras.

Tabela 01: Indicadores sócio-econômicos da região.

<b>Itens</b>	<b>Situação</b>
➤ Comércio	12.000 estabelecimentos comerciais.
➤ Indústria	2000 indústrias
➤ Prestação de Serviços	39000 empresas de prestação de serviços.
➤ Setores Industriais	Metalurgia, química, vestuário, farmacêutico e plástico.

➤ Potencial de Consumo	US\$ 2,2 bilhões.
➤ População	1.071.299 habitantes (544.827 mulheres e 526.472 homens).
➤ Taxa de Crescimento Populacional	2,46 % ao ano.
➤ População economicamente Ativa	458.946
➤ Número de Eleitores	546.737
➤ Área do Município	335 Km <sup>2</sup>
➤ Densidade Demográfica	2.911 hab/ Km <sup>2</sup>
➤ Consumo de energia Elétrica	2.290.8 GW h

Fonte : Guia de apresentação do Município 2002

Essas características apresentam o enorme potencial do município e possibilitam almejar resultados auspiciosos, considerando as condições estruturais favoráveis.

### O projeto “Capacitar para inovar”.

Resultante da união entre as Faculdades Integradas de Guarulhos e a Prefeitura Municipal de Guarulhos, o projeto “Capacitar para Inovar” tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento econômico do município, por meio de ações que propiciem a redução da taxa de mortalidade das pequenas e microempresas, a geração de empregos e a melhoria da distribuição de renda através da capacitação em gestão empresarial dos micros e pequenos empreendedores, a partir da prática do trabalho de motivação e qualificação desse público, utilizando-se uma metodologia que enfoque a vivência empresarial e a potencialização de características empreendedoras.

Tabela 02: papéis dos atores do projeto.

Atores	Papéis	
	Ato 01 - Ação	Ato 02 – Efeito
<b>Poder Público</b> Prefeitura Guarulhos	Provedor/Financiador	Crescimento socioeconômico da região
<b>Empresa</b> Microempresários	Construtor aprendizagem	Estimulo economia Capacitação.
<b>Universidade</b> FIG	Transferência informações	Reconhecimento, <i>Expertise.</i>

Fonte : dos autores.

Esse processo de capacitação requer metodologia e procedimentos bem elaborados e experimentados. Para isso, o presente projeto alia-se à metodologia CEFE – Competência Econômica Baseada na Formação de Empreendedores, modelo que se apóia na premissa de que o enriquecimento da sociedade depende essencialmente de seus recursos humanos e, quanto mais produtivas e responsáveis sejam as pessoas, maior será a riqueza do país.

### CEFE – Competency – based Economies, Formation of Enterprise.

O CEFE (competência econômica baseada na formação de empreendedores) é um conjunto de instrumentos de treinamento que utilizam uma abordagem centrada na ação e métodos de aprendizagem vivencial, com a finalidade de desenvolver e ampliar competências pessoais em administração de empresas, em uma ampla gama de grupos-alvo, visando, principalmente, à geração de renda, emprego e desenvolvimento econômico.

O método foi desenvolvido pelo Ministério para Cooperação Econômica da Alemanha, através da GTZ – Deutsche Gesellschaft Fur Technische Zusammenarbeit (Sociedade Alemã

para Cooperação Técnica), sendo que as atividades relacionadas à disseminação mundial do conceito CEFE são apoiadas e financiadas por esse órgão. Ele foi desenvolvido a partir de uma abordagem inicial que visava ao treinamento de indivíduos que desejassem abrir o seu próprio negócio para se tornar hoje uma metodologia de muito maior alcance, planejada para evocar o comportamento empreendedor e a competência em uma variedade de situações. O pressuposto fundamental é de que pessoas com uma visão mais clara de seus objetivos, equipada com as habilidades necessárias para atingi-los, têm muito mais chance de se tornarem indivíduos produtivos na sociedade. (Manual CEFE, 1998).

A metodologia CEFE é utilizada hoje em mais de 60 países e, de acordo com dados oficiais provenientes de uma avaliação feita pelo Ministério para Cooperação Econômica da Alemanha, em países da Ásia, América Latina e África, observa-se a seguinte situação:

Os participantes declaram ser o CEFE útil ou muito útil:

- Para o desenvolvimento de competências empresariais.....91%
  - Para seu desenvolvimento pessoal.....93%
  - Para o desenvolvimento de seus negócios.....86%
- 98% dos empresários com 1 ou 2 funcionários e 100% dos empresários com 6 a 10 funcionários afirmam que suas receitas e faturamento aumentaram em cerca de, pelo menos, 30% após passarem pelo treinamento CEFE.
- Até o momento, o CEFE parece ser especialmente bem sucedido e frutífero quando usado com pessoas de nível mais baixo de escolaridade e/ou renda.
- Com relação ao número de empregados, o aumento é significativo após um treinamento CEFE, com uma média de 4 novos empregos gerados por participante.

### **A Estruturação dos cursos.**

Definida a metodologia de aplicação dos treinamentos, atenção especial foi dedicada a estruturação dos conteúdos a serem ministrados pelos facilitadores. A formatação dos cursos objetivou contemplar os principais tópicos na atividade empreendedora, sendo abarcados as seguintes disciplinas: capacidades empreendedoras, produção, planejamento, marketing, finanças e análise de custos.

O foco inicial, foi nas principais características que um empreendedor deveria possuir para ser bem sucedido, sendo listada as seguintes características: metas definidas, cumprir contratos e compromissos, exigir eficiência e qualidade, buscar informações, planejar sistematicamente, ter auto confiança, ser criativo, ser persistente, correr riscos calculados, ser inovador, buscar oportunidades e ter iniciativas e criar redes de apoio.

Posteriormente, foi destacado o tópico produção com o objetivo de demonstrar a importância das etapas de produção envolvendo o planejamento da produção, organização de recursos, visualização de gargalos, gerenciamento de qualidade e redução de desperdícios.

Também de grande valia, o Marketing foi destacado com o foco no atendimento das necessidades e desejos previamente identificados no mercado, de forma lucrativa. O composto de marketing, os 4Ps, produto, preço, promoção e ponto de venda.

As disciplinas finanças e análise de custos apresentaram ferramentas para facilitar o entendimento da administração dos custos e seus impactos no desempenho de negócio, tendo como objetivos a importância da classificação dos custos fixos e variáveis e apurar a rentabilidade, o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição dos produtos e serviços.

O planejamento considerou alguns elementos fundamentais como: definir a situação atual, identificando e corrigindo problemas existentes; definir, claramente onde chegar; definir os recursos necessários; analisar o tempo necessário para a realização da tarefa que está sendo realizada; prever alternativas para serem utilizadas, buscar e analisar o maior número possível de informações e analisar o planejamento como uma ferramenta de auxílio e não algo imutável.

### **O perfil do microempresário da região e as lições aprendidas.**

Desde o início do trabalho ficou evidente que o perfil, e também a cultura dos microempresários de Guarulhos diferiam de empreendedores inseridos em outras regiões, nas quais, projetos da mesma natureza foram desenvolvidos. Os microempresários sediados na região, na maioria são pessoas “empurradas” para o negócio em razão das dificuldades de encontrar outras formas para sobreviver dignamente, o seu negócio aparece como fonte principal de renda da sua família e o seu empreendimento é financiado com capital próprio. Relativo ao nível de escolaridade e qualificação dos participantes, notou-se que os grupos eram extremamente heterogêneos.

No decorrer do projeto, em virtude de um contato mais próximo com o microempresário, algumas deficiências e dificuldades enfrentadas pelos mesmos se evidenciaram, confirmando os elementos críticos aos pequenos negócios destacados por Machado (2002):

➤ **Falta de Experiência Administrativa**

O empresário, na maioria dos casos, encontra muitas dificuldades nos momentos de administrar a empresa, notadamente no que se refere aos controles financeiros.

➤ **Caixa da empresa x Caixa do proprietário**

Não existe a diferenciação do caixa pessoal do proprietário com o da empresa.

➤ **Taxas de juros e Dificuldades de financiamento**

Custo alto do dinheiro, e os financiamentos existentes utilizam taxas de juros proibitivas, além disso, excessiva burocracia para se obter empréstimos.

➤ **Carga Fiscal**

Os impostos incidentes sobre as empresas, que em 1993 representavam 25% do PIB brasileiro, em 2001 aumentaram para 33%, e continuam aumentando ...

➤ **Incorreta utilização dos recursos disponíveis**

Os recursos que a empresa tem disponíveis não são bem aproveitados, utilizando-os de forma inadequada.

➤ **Desconhecimento fatores externos**

Falta de informações a respeito do mercado onde atua são determinantes ao fracasso.

➤ **Desperdícios**

Retrabalhos, refugos, sobras, não utilização correta dos estoques elevam o custo da produção.

➤ **Falta de mão-de-obra qualificada.**

Falta de visão e treinamento profissionais, não possibilidade de contratação de profissionais especializados.

Além destes, outros pontos eram bastante significativos:

➤ **Os pequenos empreendedores ainda viam seus concorrentes como adversários e não acreditavam que uma parceria com eles seria de alguma forma benéfica.**

➤ **Em face da conturbada situação política pela qual passou o município nos últimos anos, a descrença no poder público era muito grande.**

Diante desse contexto inicial foi feito um planejamento da estratégia a ser utilizada a fim de que os resultados fossem alcançados. As principais medidas adotadas foram :

1. Trabalho de nivelamento de expectativas: para que não houvesse qualquer tipo de constrangimento entre os empresários, visto que existiam algumas pessoas com formação superior e outras sem nenhuma formação.
2. Adaptar as ferramentas da metodologia: Os professores participantes do projeto adaptaram as ferramentas da Metodologia CEFÉ às necessidades comuns apresentadas na região e também, às necessidades individuais observadas nos empresários.
3. Canal direto de comunicação: o projeto “Capacitar para Inovar” além de oferecer treinamento em gestão empresarial, abriu um canal direto de comunicação com a Secretaria da Indústria, Comércio e Abastecimento, quando os empreendedores poderiam



receber um apoio efetivo quanto suas dúvidas e dificuldades em aspectos que envolviam temas a serem tratados com a Prefeitura Municipal de Guarulhos (problemas fiscais, de localização, de funcionamento e outros).

### **Resultados:**

Os resultados são apresentados em diferentes grupos, o primeiro exhibe dados comparativos relacionados à mortalidade das empresas que participaram do projeto, o segundo apresenta resultados relacionados ao aspectos de avaliação dos cursos, nos quais estão incluídos depoimentos dos participantes, uma terceira parte exhibe os prêmios e distinções do projeto.

Como estratégia de análise do projeto, inicialmente procurou-se analisar dados clássicos relacionados a mortalidades de empresas no país, para tal é viável analisar os dados referenciados numa instituição consolidada, desta forma, utilizou-se de dados comparativos do Sebrae, no ano de 2005, no tocante à mortalidade das empresas:

- 1º ano: 32% encerram suas atividades;
- 2º ano: 44% encerram suas atividades;
- 3º ano: 56% encerram suas atividades;
- 4º ano: 63% encerram suas atividades;
- 5º ano: 71% encerram suas atividades;

Em pesquisa realizada com empresas participantes do projeto, foram obtidas as seguintes informações:

- Empresas participantes: 134 empresas
- Empresas não localizadas: 5 empresas
- Empresas que mudaram de local: 2 empresas
- Empresas que encerraram as atividades: 2 empresas

Como se pode observar verificando os números acima, a mortalidade das empresas que receberam treinamento e orientações no tocante ao gerenciamento de seus negócios foram muito abaixo da média nacional anunciada pelo SEBRAE, o que justifica plenamente o trabalho realizado e a premissa que a maior causa da alarmante mortalidade apresentada pelas pequenas empresas brasileiras, refere-se a problemas de gestão do negócio.

Outra questão de suma importância está centrada na relação do nível de emprego, as pesquisas com empresas participantes apresentaram resultados altamente satisfatórios:

- Postos de trabalho das empresas participantes, no início do projeto: 1.153 empregos diretos;
- Postos de trabalho das empresas participantes, ao final do projeto: 1.317 empregos diretos.

Os resultados mostram que após dois anos de trabalho treinando e preparando empresários do município de, o projeto conseguiu aumentar o número de postos de trabalho representando um acréscimo de 14,22% nos empregos diretos gerados por essas empresas e que era a principal proposta do Convênio entre as Faculdades Integradas de Guarulhos - FIG e Prefeitura Municipal de Guarulhos.

Continuando a analisar os resultados, a segunda parte lida com resultados de pesquisas realizadas por meio de entrevistas com os participantes dos cursos para uma avaliação criteriosa dos cursos, os resultados são apresentados a seguir:

Primeiro Item : Relacionado a avaliação do curso:

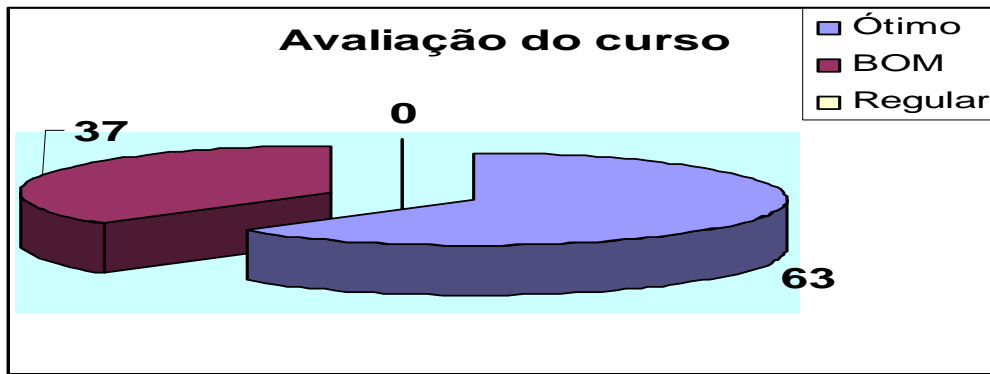


Figura 1: avaliação do curso.

Segundo item: Avaliação relacionada a metodologia:

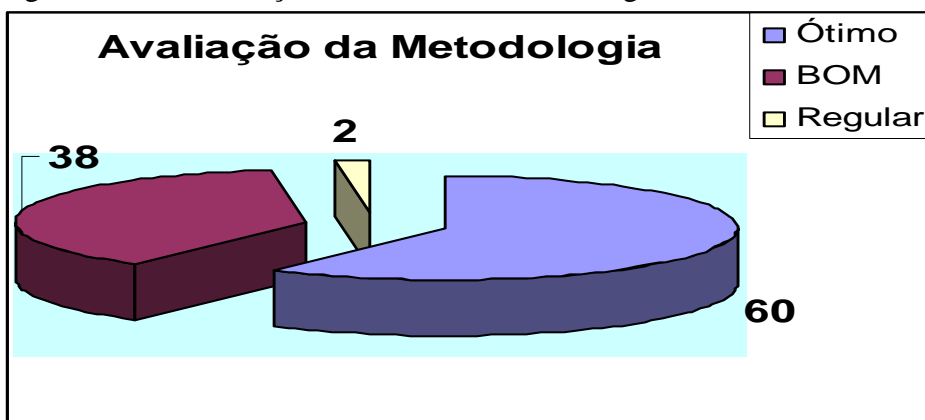


Figura 2: avaliação da metodologia

Terceiro item: Avaliação relacionada aos Facilitadores:

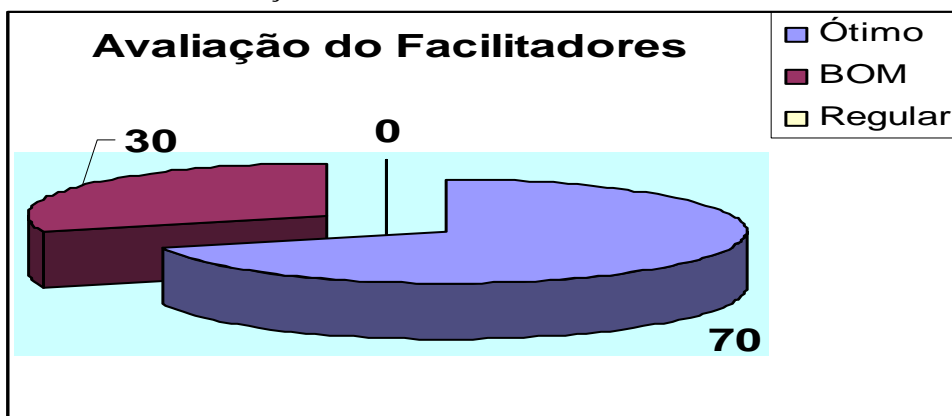
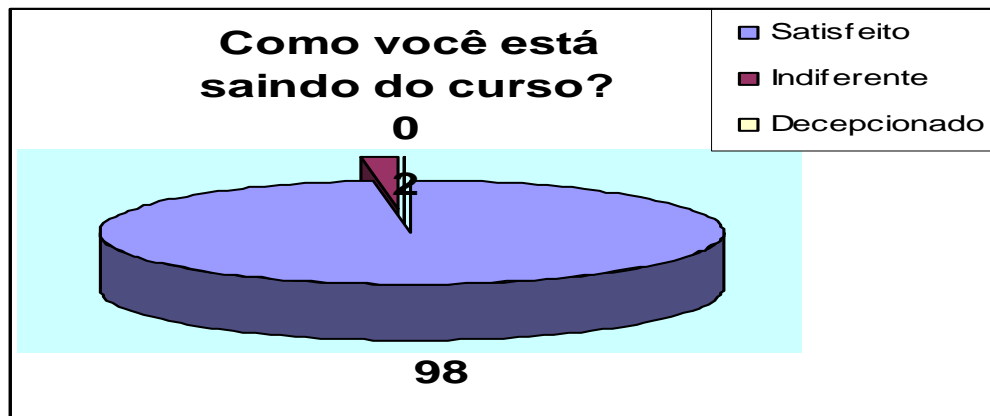


Figura 3: avaliação dos facilitadores.

Quarto item: Avaliação relacionada a satisfação por ter realizado o curso:



**Figura 4: Satisfação no curso.**

Outro aspecto interessante foram os depoimentos dos participantes dos cursos, a seguir, serão apresentados alguns depoimentos de empresários que participaram do treinamento:

*“O curso Capacitar para Inovar, realmente é um incentivo muito grande aos pequenos e micro empresários de Guarulhos, dando a oportunidade de abertura de novos horizontes”*  
(Valter Francellino - Artelétrica Comércio de Telefonia Ltda.)

*“O curso foi ótimo, ajuda-nos a desenvolver melhor nossas qualidades e empregá-las no dia-a-dia do trabalho”.*  
(Hugo Henrique dos Santos - C.G.M Telecomunicações Ltda.)

*“O curso atingiu plenamente os meus objetivos, acho excelente esta oportunidade, onde consegui visualizar novos caminhos para o meu negócio que sem esse curso ainda estariam adormecidos. Agradeço esta valiosa oportunidade que me foi proporcionada pela FIG e PMG.”*  
(Rogério Vieira de Queiróz Ueda – ME)

*“Este curso abriu novas perspectivas e maior esperança de um futuro melhor para nossas empresas”*  
(Gláucia Timmerman – Relojoaria Otto Ltda.)

*“O curso é extremamente dinâmico, de fácil aprendizagem e aborda temas importantes dentro da gestão empresarial”.*  
(Laerte Hiroshi Miyamoto – ME)

*“O curso nos auxilia a visualizar a empresa de um modo diferente e objetivo, facilitando e aumentando e tornando a capacidade de administrar mais segura.”*  
(Milton Massao Inoé – Farmarhal Drogaria Ltda.)

*“O curso foi super esclarecedor, me senti renovada e pronta para progredir.”*  
(Ana Paula David – Chocolates Zurique Ltda.)

*“minha expectativa com relação ao curso era de aulas expositivas. A dinâmica do curso foi inesperada e totalmente aprovada. Senti uma grande capacidade de compreensão dos temas.”*  
(Marcina Antonia Biasotto – J.C. Oliveira Guarulhos Ltda.)

Como parte final da apresentação de resultados exibe-se o registro de alguns Prêmios e distinções relacionados ao projeto:

- PRÊMIO GOVERNADOR MÁRIO COVAS – “Selo de Qualidade Empreendedora”. O município de Guarulhos, concorrendo com o Projeto “Capacitar para Inovar”, recebeu o prêmio do SEBRAE, como política pública que prestou relevantes serviços no desenvolvimento dos pequenos empresários da região.
- CONGRESSO ANUAL DA SBGC – Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – KMBrasil 2.003. Título: Capacitação de Empreendedores. O Caso Prefeitura de Guarulhos e Faculdades Integradas de Guarulhos no Desenvolvimento de Competências para os Micro-empresários da Região. Autores: José Roberto Machado e Devanildo Damião da Silva. Período: 12 a 14 de novembro de 2.003. São Paulo – SP.

### **Conclusões e recomendações.**

O trabalho permitiu observar a viabilidade dos processos de cooperação entre a universidade, poder público e as empresas, promovendo o desenvolvimento do município por meio de um projeto centrado na qualificação dos micro-empresários da região, que oferece:

- Ao poder público são conferidas as benesses do aumento de postos de trabalho arrecadação de tributos no município;
- As microempresas retêm capacitação e qualificação com melhorias na sua capacidade gerencial, assim como nos seus resultados;
- As universidades promovem a integração dos agentes, atualizam o seu conhecimento e recebem o reconhecimento da sociedade.
- Os aspectos citados promovem um ciclo virtuoso de aumento de investimentos, desenvolvimento do município, crescimento dos postos de trabalho, aumento da base de consumo, maior qualificação dos moradores, maior qualificação de mão-de-obra e atração de novos investimentos.
- A experiência do projeto realça a importância de uma aproximação com os pequenos empresários, possibilitando sentir os pontos que dificultam o desenvolvimento do seu negócio e, de posse desses elementos conceber um modelo de treinamento que considere as características singulares desses elementos para suprir as suas principais demandas.

### **Referências bibliográficas**

- BRASIL. Ministério de Ciência e Tecnologia Brasília (2000). *Sociedade da informação no Brasil : livro verde / 2000* organizado por Tadao Takahashi. Obtido via internet. URL: [www.mct.gov.br](http://www.mct.gov.br). Capturado em junho. 2002.
- CEFE – *Manual for Trainers* (1998) - CEFE Internacional. CD ROM.
- CHAIMOVICH, H. (1999). Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. *Revista da Administração*, São Paulo v. 34 n. 4, p. 18-22, Outubro-dezembro.
- ETZKOWITZ, H; LEYDESDORFF, L. (1998). A Triple Helix of university-industry-Government Relations. *Industry & Higher Education*, August.

- FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. (2001). Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. IN: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M de M. (org) *Gestão Estratégica do Conhecimento, integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas.
- GURISATTI, P. (1999). O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. IN: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P (orgs). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*. Rio de Janeiro: PP&A.
- MACHADO, J. R. *A arte de administrar pequenos negócios*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2003.
- PLONSKI, G. A. (1999). Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. *Revista da Administração* , São Paulo v. 34 n. 4, p. 05-12, Outubro-dezembro.
- PORTER, M. *Vantagem Competitiva*. São Paulo: Editora Campus: 1996.
- POWELL, W. (1990). Neither Market nor Hierarchy for network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12 p. 295-336.
- SILVA, Cassiano, M. “A Gestão por competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas: Um estudo de caso”. Dissertação de mestrado em administração de empresas – FEA-USP, São Paulo, 2003.
- WILLIAMSON, O. (1995). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. The free Press, New York.