

ESPAÇO DO CONSELHEIRO/Francilene Procópio Garcia

## "Inovação e tecnologia são fundamentais"

Inovação e tecnologia são a chave para os pequenos negócios ganharem competitividade e disputarem mercados em melhores condições com outras empresas. Essa é a visão da conselheira Francilene Procópio Garcia, representante titular da Anprotec no Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae. Francilene é graduada em Ciência da Computação, com mestrado em Informática, especialização em Qualidade e Produtividade, doutorado em Engenharia Elétrica e professora e pesquisadora da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Atualmente é presidente da Anprotec e secretária executiva de Ciência e Tecnologia da Paraíba. Confira a entrevista.

**O caminho para as MPEs tornarem-se competitivas passa pela inovação e pela tecnologia?**

Sim. O caminho para a melhoria da competitividade dos pequenos negócios passa pela maior apropriação dos ativos de conhecimento já desenvolvidos ou em processo de desenvolvimento em nosso País. Uma base empresarial mais competitiva requer, portanto, políticas públicas e mecanismos que viabilizem, continuamente, as condições mais favoráveis à agregação de tecnologias e à gestão da inovação em todos os segmentos dos pequenos negócios. Neste cenário, também é importante destacar que não basta a oferta de fomento em prol da inovação, é necessário que os pequenos negócios se preparem para uma atuação mais estratégica em seu nicho de atuação, alinhando e integrando as mudanças tecnológicas, de mercado e de gestão do negócio.

**A educação também é um requisito para ampliar a competitividade dos pequenos negócios?**



Agência Sebrae

**FRANCILENE:** a vez da tecnologia

Certamente. Quando um pequeno negócio recém-criado ou já estabelecido se orienta em direção a um posicionamento mais competitivo junto ao seu mercado, há que se preparar para as mudanças. Trata-se de uma mudança na forma de conduzir o negócio, envolvendo processos com dimensões mais técnicas (a adoção de tecnologias, por exemplo) e menos técnicas (a adoção de parcerias, por exemplo). É fundamental que os empreendedores, a sua equipe, e os parceiros estratégicos sejam capacitados para tais mudanças. O acesso aos canais de formação e capacitação é um grande aliado dos pequenos negócios que se posicionam numa rota de crescimento mais competitiva.

**Qual é o papel que o Sebrae pode desenvolver para ajudar essas MPEs nesse mercado cada vez mais competitivo?**

O Sebrae tem sido um forte aliado dos pequenos negócios em nosso país. Para os pequenos negócios já estabelecidos que busquem por melhorias de competitividade, o ponto de partida é a formulação de uma estratégia de crescimento que se apoie na apropriação contínua de ativos de conhecimento. Desde este momento inicial de reposicionamento, configurando-se ações de formação de pessoas e implementação de novas práticas, os pequenos negócios contam com uma variedade de produtos do Se-

brae, em todo o país. Em algumas situações, o Sebrae conta com parcerias que complementam o seu portfólio e auxiliam na articulação de atendimentos mais especializados, a exemplo do acompanhamento que um pequeno negócio inovador recebe numa incubadora de negócios.

**Quais são os principais projetos que a Anprotec desenvolve em apoio às micro e pequenas empresas?**

A Anprotec representa cerca de 400 mecanismos de apoio à inovação presentes em praticamente todos os Estados da Federação, sendo 78 iniciativas de Parques Tecnológicos e mais de 300 incubadoras de negócios. Os parques tecnológicos e as incubadoras são definidos como plataformas de apoio à inovação no país. Em quase meio século em operação, articulando e acompanhando a implementação de políticas públicas em prol dos empreendimentos inovadores, é visível a melhoria da competitividade nos territórios que se movimentam com a parceria de incubadoras de empresas, aceleradoras de negócios, parques ou polos científicos e tecnológicos. Estes mecanismos de apoio à inovação apoiaram a geração de mais de 2.500 empresas inovadoras e contribuem para consolidar a formação de uma forte e competitiva base empresarial "baseada em conhecimento". Os pequenos negócios gerados no entorno desses ambientes contam com instalações, serviços, conexões, e acesso a capital que favorecem a agregação de tecnologia e inovação nos estágios críticos de seu desenvolvimento. Ao longo destes anos, o Sebrae tem sido um importante parceiro da Anprotec, de seus associados, e dos pequenos negócios inovadores.

**Como a sra. vê a parceria do Sebrae com as entidades de inovação e pesquisa?**

O Sebrae como primeiro parceiro dos pequenos negócios no Brasil tem desempenhando um importante papel como articulador de políticas e agente de fomento na implantação das mudanças em prol da inovação. É ainda necessário, entretanto, um reforço nas ações que promovem a visibilidade das demandas de mercado e a construção de canais mais efetivos para a devida apropriação de conhecimento, em sintonia com as problemáticas e prioridades regionais e nacionais.

# CARTA CDN

INFORMATIVO DO CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL DO SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Ano II - Nº 18 - Jan/Fev de 2013



Divulgação



**UNIÃO** - Os conselheiros acompanharam o debate de tema estratégico e da pauta de assuntos do CDN

ENCONTROS REGIONAIS

## Reuniões fortalecem governança no Sistema Sebrae

**Este ano serão realizados cinco Encontros Regionais de Conselheiros do Sistema Sebrae, um em cada região do País. O primeiro será no dia 4 de abril, em Belo Horizonte (MG)**

Com o objetivo de fortalecer a governança corporativa e alinhar informações e processos entre todas as unidades do Sebrae nos Estados, serão realizados este ano cinco Encontros Regionais de Conselheiros do Sistema Sebrae. O primeiro será o da região Su-

deste, em Belo Horizonte (MG), no próximo dia 4 de abril. Nele estarão os conselheiros do Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo e os anfitriões mineiros. O calendário de encontros regionais também prevê o da região Centro-Oeste, no dia 9 de maio; região Sul, no dia 11 de junho; Região Norte, dia 8 de agosto; e região Nordeste no dia 5 de setembro. O encontro da região Sul será em Santa Catarina, por solicitação do conselheiro Luiz Carlos Furtado Neves, da CACB, na nova sede do Sebrae naquele Estado. Págs. 2 e 3

### COMUNICAÇÕES DOS CONSELHEIROS

■ O conselheiro **Marcelo Nicolas Camargo, da Finep**, destacou dois programas – o Tecnova e o Inovacred, desenvolvidos no âmbito da pequena empresa e da empresa de pequeno porte, em parceria com o Sebrae. Segundo ele, no programa Tecnova foram selecionados 21 estados, com a perspectiva de concessão de recursos de subvenção de R\$ 175 milhões. em parceria com o Sebrae. Ele destacou também o programa Inovacred, em parceria com os bancos de desenvolvimento, com o acesso ao Fome do Sebrae - Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas.

■ O conselheiro **Roberto Nogueira, da CNC**, informou sobre participação na reunião para discutir a medida provisória dos portos, e destacou que a senadora Kátia Abreu fez uma exposição clara e com números atualizados sobre a questão portuária no mundo. Nogueira sugeriu a solicitação da apresentação, pelo CDN, para envio a todos os conselheiros e conselhos estaduais do Sebrae, para tomar conhecimento e refletir sobre a realidade nacional dos portos.

TEMA ESTRATÉGICO

## Sistema de Gestão de Pessoas avança

Coube ao diretor de Administração e Finanças do Sebrae Nacional, José Cláudio dos Santos, a apresentação do tema estratégico proposto pelo presidente Roberto Simões à reunião do CDN. Ele falou sobre a implementação da última versão do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae, destacando a valorização do capital humano e lembrando que o futuro do Sebrae depende muito de pessoas e conhecimento.

Segundo ele, o objetivo da implantação do SGP era a simplificação, regras mais claras, mais objetivas, o estímulo ao auto-desenvolvimento, orientação para o desempenho de alta performance através de metas e redefinir o processo de ascensão sempre atrelado ao orçamento. Estes foram os principais objetivos da alteração proposta e aprovada pelo CDN no ano passado, ressaltou José Cláudio.

Ele relatou os avanços obtidos a partir daquela aprovação, em 28 de fevereiro de 2012, como a elaboração dos conteúdos, a forma de comunicar, por meio de fascículos, reuniões gerenciais, oficinas para explicitar o tema, elaboração das metas de desempenho, avaliação de competências e avaliação de desempenho. "O sistema SGP nos obrigou a trabalhar vários sistemas para fazer um processo de aporte de tecnologia que nos ajuda nesse trabalho, como customização, avaliação de competências e sistema de gestão de metas", explicou.

### EXPEDIENTE

**Presidente do CDN** - Roberto Simões. **Chefe de Gabinete** - Evandro Nascimento

**ABASE** - Alci Porto Gurgel Junior, Pedro Teixeira Chaves. **ABDE** - Carlos Henrique Horn e Aristóteles Alves de Menezes Júnior. **ANPEI** - Naldo Medeiros Dantas, Martin Izarra. **ANPROTEC** - Francilene Garcia, José Eduardo Azevedo Fiates. **BB** - Adilson Nascimento Anísio, Asclepius Ramatiz Lopes Soares. **BNDDES** - Guilherme Narciso Lacerda, Marcelo Porteiro Cardoso. **CACB** - Luiz Carlos Furtado Neves, José Paulo Dornelles Cairolí. **CEF** - José Henrique Marques da Cruz, Roberto Derziê de Sant'anna. **CNA** - Roberto Simões, João Martins da Silva Júnior. **CNC** - Pedro Jamil Nadaf, Roberto Nogueira Ferreira. **CNI** - Robson Braga de Andrade, João Francisco Salomão. **FINEP** - João Alberto de Negri, Marcelo Nicolas Camargo. **MDIC** - Alessandro Teixeira, Humberto Luiz Ribeiro da Silva. **PRODUÇÃO:** Jornalistas: Lauro Diniz, Jucelio Duarte e Marco Aurélio Pereira. **Produção Gráfica:** Arte Contexto Ltda

### EM DEBATE

■ O conselheiro **Naldo Medeiros Dantas, da Anpei**, mostrou preocupação com a dispersão do índice e com o alto nível de rotatividade de pessoal em alguns estados, como Rondônia.

■ O conselheiro **Alci Porto Gurgel Júnior, da Abase**, destacou que o Sebrae deve, além da valorização do quadro também formar consultores com melhores conhecimentos que possam agregar valor às empresas e atender melhor esse novo cliente, mais exigente. Ele sugeriu o reaproveitamento de ex-servidores, que têm uma especialização muito boa, muitos foram frutos do investimento realizado em capacitação avançada, como multiplicadores de boas práticas, nesse processo de capacitação.

### POSSE DE NOVOS CONSELHEIROS

■ **Tomaram posse como conselheiros do CDN** os representantes da ABDE Carlos Henrique Horn e Aristóteles Alves de Menezes Júnior, como titulares e suplentes, respectivamente.



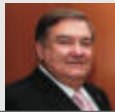
■ **Carlos Henrique Horn**, presidente da Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE), é economista e professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em economia pela UFRGS, é doutor em *Industrial Relations na London School of Economics and Political Science*, pela Universidade de Londres. A sua atividade docente e de pesquisa concentra-se nas áreas de desenvolvimento econômico e relações de trabalho. Atualmente, encontra-se cedido ao Governo do Estado do Rio Grande do Sul e exerce o cargo de diretor-presidente do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE).



■ **Aristóteles Alves de Menezes Júnior** é economista, formado pela Faculdade Católica de Ciências Econômicas da Bahia, com especializações em Gestão Pública e em Gerência de Cidade. Funcionário da Caixa Econômica Federal, desde 1989, assumiu, em 2003, a superintendência regional na Bahia. É o atual presidente da Agência de Fomento do Estado da Bahia - Desenhahia.

## PALAVRA DO PRESIDENTE

Roberto Simões  
Presidente do Conselho  
Deliberativo Nacional do Sebrae



## Cautela

O Brasil vive um momento muito peculiar. Segundo alguns especialistas, nossa economia atravessa um período que apresenta duas características: de um lado, o aumento do emprego, do gasto social, dos salários e do consumo e do crescimento do setor agrícola; de outro, a dificuldade da recuperação industrial, a insuficiente atração de investimento, a baixa produtividade e competitividade.

A situação, diante do recrudescimento da inflação e da queda na produção, requer cautela e exige determinação para recolocar o País no rumo do crescimento.

Será fundamental também recompor a confiança no Brasil, acreditar no potencial de sua economia, na força de seus empresários e trabalhadores, a fim de se criar um ambiente produtivo capaz de elevar o nível da atividade econômica.

Embora existam motivos fortes para se acreditar nisso, também persistem questões importantes não resolvidas e que hoje puxam para baixo a economia e o crescimento do país.

Mais uma vez as melhores notícias vêm do campo, da agricultura brasileira, que começa a colheita de uma nova safra recorde de grãos.

Todavia, junto com a boa nova, também se avolumam os problemas de logística. Como sempre ocorre, parte da safra vai se perder nas estradas e, depois, ainda terá de passar pelo gargalo da ineficiência dos portos brasileiros.

Além disso, o problema da inflação volta ao centro das preocupações, pois atinge sobretudo as camadas mais carentes da população, contamina diversos setores, atinge mais fortemente os produtos alimentícios e se transforma num grande desafio para as autoridades monetárias.

Não obstante, as projeções para o crescimento este ano são em sua maioria positivas, principalmente se as compararmos ao desempenho do PIB em 2012. As projeções do Banco Mundial indicam que o PIB brasileiro crescerá este ano 3,5%, índice que coincide com a maioria das previsões de mercado.

E o Brasil continua como uma das apostas para a atração de capitais para investimentos que seriam feitos preferencialmente em pequenas e médias empresas ligadas ao setor de infraestrutura.

Mas, para que o cenário de crescimento se concretize será necessário melhorar a gestão pública e privada e investir em capital humano e inovação, fatores essenciais para dar sustentação ao crescimento econômico. Nesse aspecto o SEBRAE tem importante missão a cumprir junto aos pequenos empresários do país.

## EVENTOS REGIONAIS

# Encontros de Conselheiros fortalecem a governança

## Cinco encontros programados para este ano servirão para alinhamento de informações e procedimentos entre os conselheiros do Sistema Sebrae

Com o objetivo de fortalecer a governança corporativa e alinhar informações e processos entre todas as unidades do Sebrae nos Estados, serão realizados este ano cinco Encontros Regionais de Conselheiros do Sistema Sebrae. O primeiro será o da região Sudeste, em Belo Horizonte (MG), no próximo dia 4 de abril. Nele estarão os conselheiros do Rio de Janeiro, São Paulo, Espírito Santo e os anfitriões de Minas Gerais.

O calendário de encontros regionais também prevê o da região Centro-Oeste, no dia 9 de maio; região Sul, no dia 11 de junho; Região Norte, dia 8 de agosto; e região Nordeste no dia 5 de setembro. O encontro da região Sul será em Florianópolis, Santa Catarina, numa escolha que coincidiu com a indicação do titular da CACB, Luiz Carlos Furtado. Ele informou que até junho deverá ser inaugurada a nova sede do Sebrae em Florianópolis e ofereceu o espaço para sediar o encontro, o que foi prontamente aceito pelo CDN.

O presidente Roberto Simões recomendou aos conselheiros do CDN a participação no encontro da região Sul, que reunirá menor número de participantes por representar apenas três Estados.

O CDN vem, desde 2009, com a implantação do projeto de fortalecimento da governança corporativa, promovendo uma maior discussão e atualização dos diplomas legais de competência do Conselho e o seu alinhamento pelas unidades Sebrae nos Estados. Isso envolve a reforma e a atualização de estatutos e regimentos, a partir de reuniões do presidente do CDN com os demais presidentes de CDE e de reuniões mais amplas com a participação de todos os conselheiros de uma região, culminando a cada dois anos com os encontros nacionais.

## Tática

Diante da constatação de que há questões regionais e também questões pontuais no âmbito dos Encontros, o presidente Roberto Simões adotou duas linhas de estratégia: primeira, a pregação permanente da harmonia e sua materialização pelo exercício da responsabilidade e pelo conhecimento do direito e do dever de cada um. Como enfatiza Simões, “o Sistema Sebrae compreende três componentes que devem atuar de forma convergente: na área estratégica, os conselhos, que trabalham na definição da estratégia do sistema; na área de execução, as

diretorias executivas, com o seu papel de bem aplicar e gerenciar os recursos; e o corpo funcional, que deve ser o mais qualificado possível e convergente com a nossa causa”. E, para isso, é preciso ter uma política de gestão de pessoas que materialize esses propósitos e que faça chegar isso até as pessoas.

Na prática, o presidente do CDN decidiu atuar mais ativamente no ambiente das decisões do Sistema Sebrae, e quando a agenda lhe permite, participando em reuniões ordinárias dos conselhos estaduais. “É importante essa participação, pois é nestas ocasiões em que o presidente recebe informações sobre o panorama estadual, as prioridades locais, a inserção dos Sebrae e o funcionamento dos conselhos. E deixa a sua mensagem como contribuição, dando o exemplo do funcionamento do CDN e da harmonia que promove com a DIREX”, explica o chefe de Gabinete do CDN, Evandro Nascimento.

No ano passado o presidente Roberto Simões participou de reuniões dos conselhos de cinco Estados e em 2013 estão previstas até nove participações. O objetivo é que até o final do seu mandato, ele tenha percorrido todos os Estados e tenha levado a mensagem do órgão coordenador, o CDN e trazido ao conhecimento deste Colegiado, as realidades locais de funcionamento, as necessidades e proposições de aperfeiçoamento dos Conselhos que observar.

## Reuniões

A outra linha estratégica é a reunião com os presidentes dos conselhos, ou seja, promover oportunidades para fortalecer e renovar o conceito de colegiado, observar se resoluções e decisões estão chegando à ponta, se estão sendo aplicadas ou se estão encontrando dificuldade de aplicação, se en-

contram resistência na prática e se isso tem razão de ser. “A reunião do colegiado de presidentes tem um papel muito importante, de alinhar conhecimentos sobre cenários e estratégias e fortalecer lideranças necessárias à vitalidade do Sistema Sebrae e identificar sugestões, proposições, críticas e inconformidades que eventualmente estejam acontecendo dentro do Sistema”, destaca o presidente Roberto Simões.

Em anos alternados ocorre o encontro nacional e os encontros regionais. O objetivo é facilitar a comunicação e discussão dos temas nacionais em escalas regional e local. No encontro nacional fica mais difícil perceber as realidades regionais e locais, até por questão de tempo, inibição mesmo. Paralelamente há uma renovação elevada de conselheiros pela própria natureza das instituições que têm assento nos Conselhos, que ao lado de ser importante para o sistema, pois traz novas ideias à realidade dos debates,

exige do CDN pela sua Presidência a constante pregação sobre valores, missões estratégica e atos legais que respaldam o funcionamento da nossa instituição.

Já o encontro nacional serve para alinhar informações e debates, compreendendo cenários contemporâneos, a economia global, o Brasil e o Sebrae. Cria-se uma oportunidade de debate para troca de conhecimentos, de sugestões de forma e conteúdo e há um conagração e interação entre os 27 Conselhos. “Nos debates nacionais e também nos regionais, a orientação é apresentar, pelos diretores nacionais, a situação atual de execução, posições e ranking na aplicação de recursos em programas e projetos que são aprovados nos planos plurianuais e no direcionamento estratégico. Isso faz com que a Instituição, como um todo, acompanhe as diretrizes receba sempre informações atualizadas”, informa Evandro Nascimento.

O objetivo da realização dos encontros regionais é possibilitar a cada um dos presidentes e conselheiros discutirem aperfeiçoamentos da realidade mais próxima: trocar experiência sobre a melhor forma de funcionamento, trocar experiências com pessoas que tenham assento em vários conselhos naquela região e trazer elementos da política, da sócio-economia e da cultura regionais para o ambiente dos pequenos negócios.

Segundo Evandro, há uma expectativa renovada dos conselheiros para participar desses encontros, como forma de enriquecer seus conhecimentos e trocar experiências sobre o Sebrae e o seu entorno.

## Participação na reunião do CDE de Alagoas

O presidente do Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae (CDN), Roberto Simões, participou no dia 22 de fevereiro, em Maceió da reunião do Conselho Deliberativo Estadual de Alagoas, a convite do presidente do CDE, Álvaro Almeida. O objetivo foi alinhar as diretrizes estratégicas e programas do Sebrae para 2013. Além de acompanhar a discussão sobre vários assuntos internos, Roberto Simões assistiu à apresentação do panorama econômico de Alagoas e dos projetos desenvolvidos pelo Sebrae Alagoas, feita pelo diretor técnico da unidade, Ronaldo Moraes.

“É muito gratificante visitar Alagoas, um estado com um Conselho Deliberativo Estadual tão estruturado e atuante. Aproveito para afirmar a importância de orientarmos os empresários de micro e pequenos negócios de cada Estado, que, apesar de não perceberem, sofrem influência direta das crises econômicas internacionais. Na nossa posição de emergentes, devemos rever nossos processos para atingir os mercados de outros países, e isso precisa ser feito com bastante planejamento e orientação, principalmente para os pequenos, que têm menos visão de mercado”, ressaltou Roberto Simões.

## AGENDA DE ENCONTROS

|               |                     |
|---------------|---------------------|
| 4 de abril    | Região Sudeste      |
| 9 de maio     | Região Centro-Oeste |
| 11 de junho   | Região Sul          |
| 8 de agosto   | Região Norte        |
| 5 de setembro | Região Nordeste     |

Para o Sebrae, o resultado dessa participação é compensador, pois resulta num melhor entendimento do seu papel, do seu propósito e da sua realidade, pela instância final de decisão, e num melhor conhecimento da repartição de poder e de responsabilidades entre os entes participativos, pois a harmonia só é possível se há entendimento entre a área estratégica, a área executiva e o corpo funcional. “Sem conhecimento, sem entrosamento e sem convergência não é possível alcançar bons resultados”, destaca o presidente do CDN.

## Rompendo o isolamento

À frente da organização desses encontros desde o seu início, em 2009, Maria Célia Nacfar Sfair Macedo, assessora do CDN, destaca que no princípio o sentimento era de que os conselhos trabalhavam isoladamente e sem contato uns com os outros. “Um conselho da região Norte não tinha um canal de comunicação com outro da região Sudeste, por exemplo. E isso inviabilizava aquela visão de sistema, pois somos em verdade um sistema. A orientação da Presidência do CDN foi então de trabalharmos nessa linha de fortalecimento desse conceito e dessa prática para que eles conselheiros se sentissem partícipes de um sistema. Não podemos esquecer que os conselheiros que têm assento nos conselhos do Sebrae, não são autônomos, e ainda que voluntários, têm vínculos com outras instituições, então cada um participa representando a instituição que o indicou. Então a gente precisa trabalhar essa atenção e esse sentimento de que ele pertence também ao Sistema Sebrae. Eu acho que esse trabalho é um grande ganho”, informa.

Segundo ela, outro ponto que avançou bastante foi em relação à adoção de boas práticas de funcionamento dos conselhos.



DEBATE AMPLO - Os encontros regionais e nacional servem para os conselheiros atualizarem as informações sobre os procedimentos do Sistema Sebrae