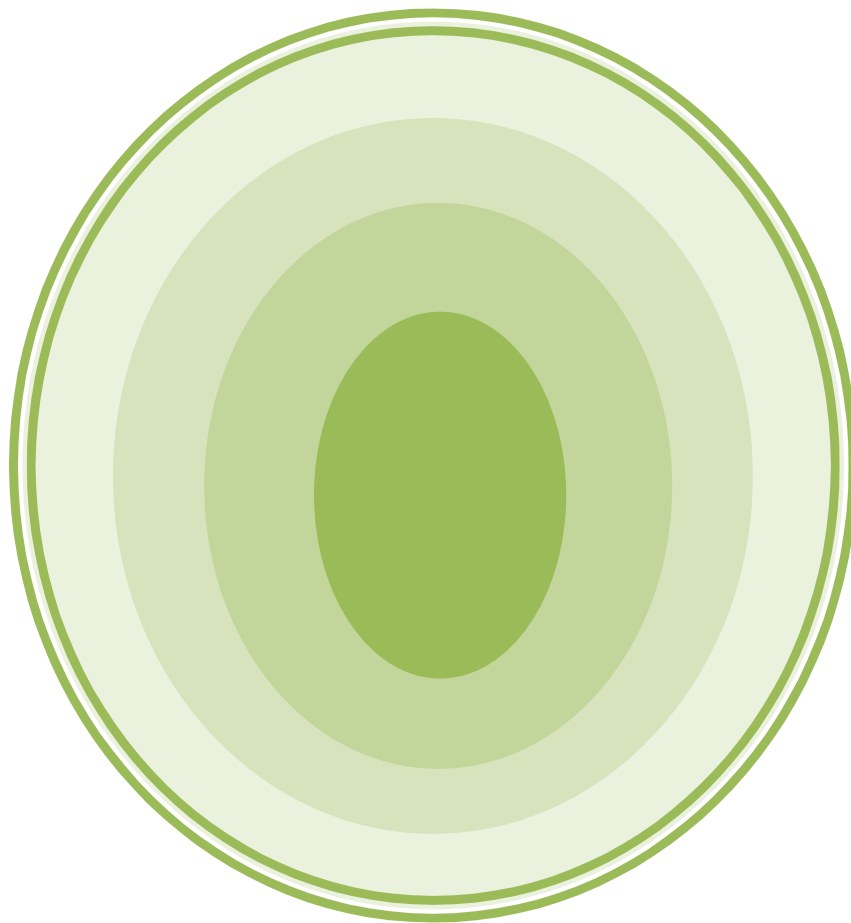




Desenvolvimento Territorial e Economia

Soluções SEBRAE para a promoção do desenvolvimento



Hugo Roth Cardoso

Desenvolvimento Territorial e Economia

Soluções SEBRAE para a promoção do desenvolvimento

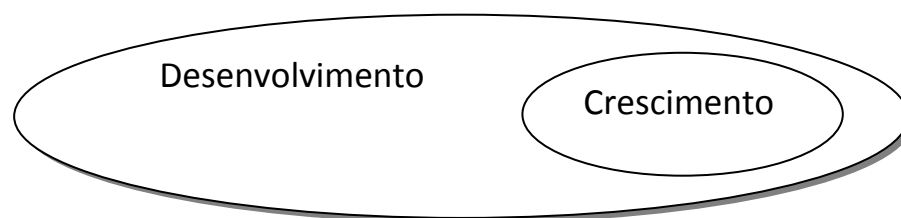
Hugo Roth Cardoso – hugo.cardoso@sebrae.com.br

Unidade de Desenvolvimento Territorial – SEBRAE Nacional

1. CONSIDERAÇÕES DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Com vistas a uma estratégia ampla de desenvolvimento territorial, e em suporte ao material já publicado sobre o assunto, pretende-se no presente trabalho desenvolver uma visão mais acurada dos *aspectos de mercado* que envolvem tal desenvolvimento.

Em primeiro lugar atenta-se para a diferença entre crescimento econômico e desenvolvimento. Enquanto o primeiro busca prioritariamente o aumento em aspectos quantitativos de determinado indicador, o segundo concilia aspectos qualitativos. Pode-se compreender que o desenvolvimento contém o crescimento.



Enquanto a melhora de indicadores como PIB, renda per capita, inflação e distribuição de renda pertencem ao crescimento, são ainda necessários outros aspectos para se afirmar que o observado em determinado território é corretamente designado por desenvolvimento. A coesão social, a melhora do poder de compra da população, a abertura de novos negócios, parcerias público-privadas-sociais e

manuseio sustentável dos recursos disponíveis são aspectos que compõem o desenvolvimento.

Ao abordar a temática do desenvolvimento territorial uma etapa deste processo não deixa de ser a melhora dos indicadores quantitativos da economia. O presente trabalho tem por meta identificar iniciativas exitosas ou promissoras que possam ser replicadas em novas localidades tendo em vista a dinamização da economia local para fortalecimento da coesão social e em suporte às iniciativas mais amplas de desenvolvimento. Poder entregar como retorno, no curto prazo, resultados econômicos, pode ser utilizado nas estratégias e projetos de desenvolvimento como forma de manter a coesão social em torno da causa, mobilizando os agentes envolvidos e promovendo a adesão de novos atores.

Enquanto o desenvolvimento territorial pretende *desenvolver* as potencialidades de uma região, ferramentas de mercado visam conferir atratividade ao que se encontra no território. Da mesma forma quando se obtém uma pepita, é preciso o trabalho do ourives para dar brilho ao ouro. *Desenvolvimento Territorial* promove os potenciais de uma região e soluções de mercado limam esta matéria bruta, gerando demanda e atraindo riquezas materiais. Este retorno econômico sobre as atividades desenvolvidas é também fonte de recursos e suporte para trabalhos sociais e ambientais que tornem sustentável o desenvolvimento territorial.

A atração de riquezas sem uma estratégia mais ampla para seu uso, que forme novas lideranças e capacite as atuais, potencializando a

conquista de novas riquezas a partir das atuais, compromete os resultados alcançados pelas soluções de mercado. Por esta razão o *desenvolvimento* territorial envolve uma estratégia mais ampla com lideranças locais e projetos públicos, privados e sociais articulados e convergentes. Não será objeto do presente trabalho desenvolver a forma de promover esta integração, porém atenta-se para sua necessidade. As soluções de mercado podem ser potencializadas, por exemplo, por obras de infra-estrutura articuladas de forma conjunta na localidade/território.

Desenvolvimento Territorial pode ser compreendido como ativação do potencial de desenvolvimento socioeconômico local sem comprometer os recursos para as gerações futuras. No *desenvolvimento*, como já abordado, o fator sustentabilidade é requisito fundamental para a articulação dos projetos. O esgotamento dos recursos de determinada região ou território tende a inviabilizar sua ocupação futura e demandará o desbravamento de novas regiões. Os efeitos sobre o ambiente natural em que habitam as pessoas não podem ser completamente previstos. Desequilíbrios ambientais constituem ameaça às sociedades em função principalmente de sua baixa previsibilidade. Se fosse possível controlar os efeitos das ações sobre o meio ambiente bastaria limitá-las ao menor impacto desejado.

Pensando em *desenvolvimento* econômico, sustentável ao longo do tempo, atenta-se para a identificação dos ativos locais: riquezas potenciais e dotações naturais do território com foco em geração de

trabalho e renda. O respeito às características sociais e ambientais da localidade é o argumento agora desenvolvido. Descobrir e desenvolver os potenciais presentes no território é a fórmula inicial para o desenvolvimento. Não se pode impor sobre a localidade uma cultura ou modo de fazer que lhe sejam completamente estranhos. Em território onde sempre se trabalhou com a terra não se pode defender sem análise mais apurada a construção de uma fábrica de fraldas descartáveis (exemplo real). A promoção de uma atividade econômica relacionada à terra é a solução mais viável, pois trabalha um recurso já disponível (manuseio da terra) para gerar renda (cultivo de flores ornamentais).

Promover uma atividade latente de determinado território às vezes pode não ser a solução, como no caso do agronegócio em que vigorem grandes propriedades, o que gera maior concentração de renda. O agronegócio descentralizado, com produtos que entrem no mercado competindo não em preço, mas em variedade e exclusividade é uma alternativa viável.

A dinamização econômica com foco no desenvolvimento envolverá os seguintes aspectos, que compõem as características de um território e podem ser aperfeiçoados para determinado fim:

Capital	Significado
Capital Humano	Pessoas presentes e seus conhecimentos, habilidades e atitudes
Capital Natural	Recursos ambientais disponíveis
Capital Intelectual	Conhecimento disponível no território, seja ele coletivo ou disponível nas pessoas
Capital Cultural	Crenças e conhecimentos acumulados no território; história (ou estória) de determinada região
Capital Social	Coesão social presente; densidade da rede de contatos local e ligações externas ao território
Capital Político	Presença de lideranças naturais na região, articulação e influência entre as pessoas

Ao convergir estes aspectos relacionados tendo como fim o desenvolvimento territorial potencializa-se os resultados e torna-se a dinamização econômica perene e sustentável. Certamente ajustes e alinhamentos são necessários ao longo de todo o processo. Descobrir por onde começar, qual o fator chave que mobilize os demais é a tarefa primeira para a dinamização econômica. O ponto de partida deve ser aquele capaz de flexionar os demais para determinado fim. Muitas vezes apenas um dos fatores pode não ser o único a conseguir a mobilização dos demais, porém ao aliar, por exemplo, capital político ao cultural o resultado pode ser o pretendido. Neste ponto vale a máxima para os trabalhos em grupo, base do desenvolvimento territorial: *um mais um sempre é mais que dois*.

2. ASPECTOS ECONÔMICOS PARA O DESENVOLVIMENTO

Aberto o debate sobre Desenvolvimento Territorial, aspectos básicos para sua realização, e anunciado o foco do presente trabalho, qual seja promover soluções de mercado para o desenvolvimento

territorial, caminha-se então para tratar exclusivamente de aspectos econômicos. No primeiro momento justifica-se a defesa da economia para então abordar formas de manter os recursos em determinada localidade, pontuando para isso fontes de saída de recursos e estratégias para sua retenção/atração local. A promoção da economia em determinada localidade promove ainda efeitos de economia de aglomeração, que também serão considerados.

Em seguida retoma-se a interface entre desenvolvimento territorial e economia de forma mais específica em torno da construção dos resultados pretendidos e valorização das lideranças locais, aspecto de suma importância em qualquer projeto de desenvolvimento.

Por fim estratégias e soluções de mercado serão apresentadas e desenvolvidas conforme a realidade dos territórios alvo das políticas de desenvolvimento, principalmente daquelas localidades nas quais o SEBRAE registra participação. A prática observada em selecionados projetos de desenvolvimento territorial também serão abordadas com a intenção de seu uso em forma adaptada por outras localidades que identifiquem nestas iniciativas possíveis soluções de mercado para sua realidade.

Conforme já apresentado neste trabalho, o desenvolvimento territorial envolve não apenas aspectos econômicos, mas, conforme defendido por diversos autores, este é apenas mais um fator de desenvolvimento, e provavelmente não é o mais importante. Concorda-se que aspectos sociais tornam o crescimento econômico

sustentável, e que aspectos ambientais definem a qualidade do crescimento. Entretanto, defende-se que os resultados econômicos são o principal fator de mobilização social no território.

Trabalhos que envolvam capital social ou ambiental também possuem suporte para sua aplicação, porém sua capacidade de retenção de talentos é baixa frente ao poder do capital econômico, e este é um fato bom. Numa sociedade de fato especializada, em que o comércio é a base inclusive da alimentação, potencializar as pessoas para que adquiram produtos cada vez melhores e em maior variedade e qualidade é fator também de dignidade humana. Considerações sociais, ambientais e culturais enobrecem o crescimento econômico, porém o instinto básico do homem que precisa ser suprido, para que este considere os demais, é a sobrevivência. Enquanto determinados grupos podem promover a preservação ambiental, grupos sociais diretamente ligados àquele território podem ainda precisar ter suas necessidades mais básicas supridas. Este não é um argumento em defesa da não preservação do meio ambiente. Como já observado anteriormente, a imprevisibilidade é o principal temor das mudanças ambientais provocadas pelo homem.

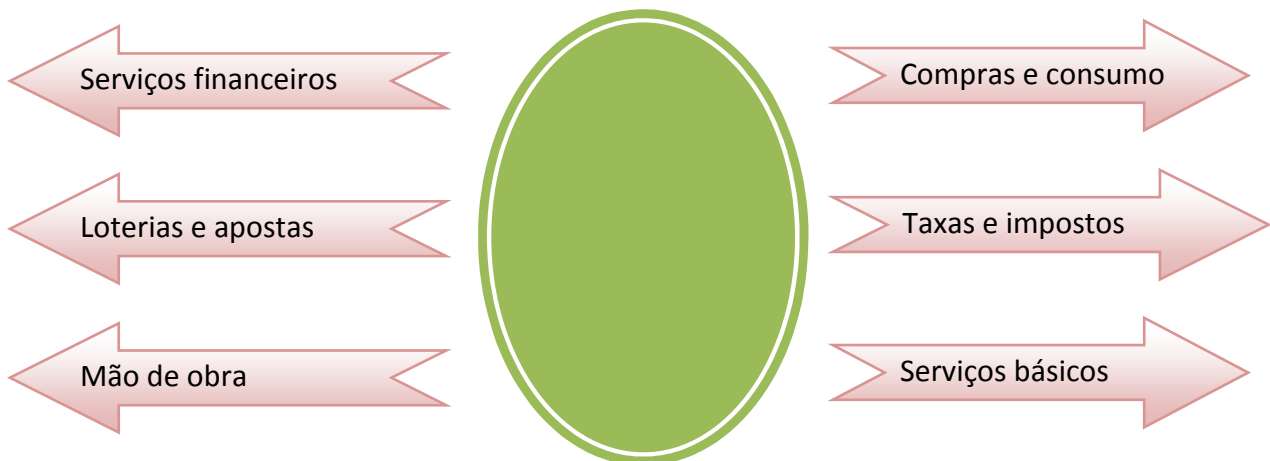
A preservação ambiental, quando sustentável, supre a sociedade de recursos necessários para sua sobrevivência sem comprometer as gerações futuras, tanto social quanto ambientalmente.

Retomando o argumento econômico, a geração de renda é importante fator de mobilização dos atores em torno do desenvolvimento territorial. A observação de retorno econômico agrega novos interessados no projeto e aliados tanto públicos quanto

privados que observam possibilidades de retorno com o projeto, seja em suporte político ou desenvolvimento de mercado potencial futuro. Na própria região em que o crescimento econômico é observado novos grupos e pessoas tornam-se aliados do projeto e desejam então tomar parte nas ações de desenvolvimento, pois ora observam que o retorno das ações tomadas está ocorrendo ora por terem observado que também são afetados positivamente pelas iniciativas.

Tratar dos retornos econômicos de determinado projeto de desenvolvimento territorial envolve algumas dificuldades, dentre as quais observar quais as fontes de saída de recursos, para que estes possam ser tratados, sanados ou minimizados.

As principais formas pelas quais o capital deixa determinada região são:



Para a maior parte dos fatores apontados ocorrem alternativas e soluções em desenvolvimento territorial, enquanto para outras a solução não é viável economicamente e pode apenas ser atenuada. Estes são os casos de serviços básicos e taxas e impostos. Por serviços

básicos compreenda-se o fornecimento de água e luz, considerando ainda telefonia e internet. Estes são serviços disponibilizados em larga escala, devido aos seus altos custos, para gerar viabilidade econômica, portanto a ocorrência de um fornecedor local é dificultada. O pagamento de tais serviços, desta forma, será destinado na maior parte das vezes a uma localidade fora do território onde é fornecido. Por taxas e impostos compreendam-se os tributos a nível municipal, estadual e federal que devem ser pagos. Uma parte destes recursos retornará para o território em forma de educação, saúde e segurança. Quanto mais pobre determinado território maior a chance do repasse ser maior do que aquele inicialmente enviado.

Os gastos com serviços financeiros e mão de obra são os primeiros com solução viável por meio do desenvolvimento territorial. Enquanto os bancos, por natureza, são grandes empresas com presença nacional, os recursos captados nas mais diferentes localidades é direcionado para os grandes centros onde é concentrado e investido (principalmente por meio de operações financeiras, como empréstimos). Ocorre uma verdadeira drenagem dos recursos locais quando as poupanças dos residentes em determinada região são depositadas em um grande banco. Este problema pode ser resolvido com soluções de serviços financeiros já apoiadas pelo SEBRAE, como cooperativas de crédito ou sociedades garantidoras de crédito, que mantêm os recursos na própria localidade, investindo e financiando projetos locais além de atender aos interessados em crédito que habitem a região. Ao manter o dinheiro no território este circula e gera riqueza para a sociedade. Quando se trata de mão de obra uma etapa

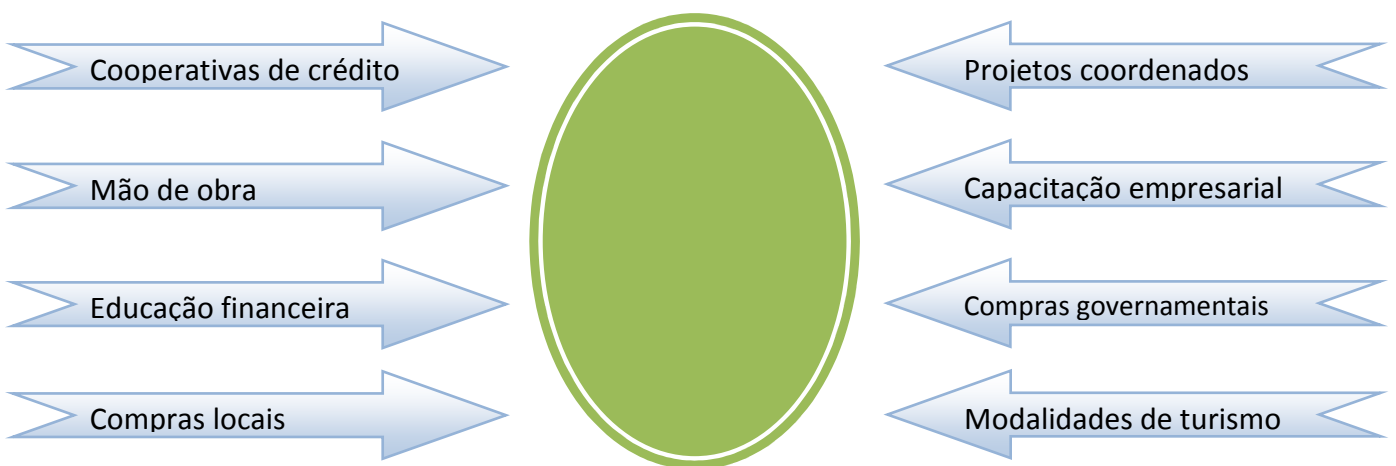
fundamental do desenvolvimento territorial, já abordada no presente trabalho, é a formação e capacitação de lideranças locais. Este primeiro passo visa retirar a necessidade de contratar pessoas de fora da região para trabalhar na localidade, pois isto demanda o pagamento de recursos que mudarão de cidade. Após este primeiro passo o seguinte é a capacitação das demais especialidades de trabalhadores necessários, desde pedreiros até professores e demais especialidades com ligação aos projetos desenvolvidos no território. Ao capacitar mão de obra local não mais será preciso contratar estes serviços de fora, o que além de reduzir o desemprego local ainda movimentará a economia, pois o novo empregado tem necessidades de consumo para atender.

Ao ativar o circuito de serviços financeiros e mão de obra caminha-se em direção à dinamização da economia e conseqüente suprimento da próxima fonte de saída de recursos, o fator compras e consumo. Enquanto a economia de determinado território encontra-se fragilizada, poucos produtos e serviços são disponibilizados. O recurso que ainda chega à região logo volta para os maiores centros urbanos na forma de aquisição de produtos para consumo. Mesmo em regiões urbanizadas ocorre este fenômeno por meio das compras virtuais. A aquisição de determinado produto de outra localidade retira o dinheiro de circulação de uma praça e o insere na seguinte. A dinamização econômica de um território gera oferta de produtos localmente, o que contribui, junto à consciência deliberada de *comprar localmente*, com o fortalecimento da economia local.

O último fator apresentado, loterias e apostas, em muito relaciona-se com a ambição de riqueza rápida e fácil de grande parte da população. A proximidade de grandes sorteios, em especial, e rotineiramente as apostas realizadas em casas lotéricas constituem forma pela qual o capital sai de determinada região reduzindo a demanda sobre o comércio local.

Uma vez observados os principais meios de saída de recursos atenta-se também para as formas de entrada de capital como formas pelas quais pode-se traçar uma estratégia de desenvolvimento, ou aproveitando potencialidades já existentes com projetos que as orientem para reter os recursos no território, ou ainda desenvolvendo novas modalidades de comércio e geração de renda ainda inexploradas.

De forma análoga à saída de capitais enumeram-se as formas pelas quais recursos financeiros podem ativar a economia local:



Como observado e adiantado na discussão sobre as fontes de saída de recursos, alguns dos pontos acima enumerados já foram alvo

de discussão, porém sua apreciação visa reforçar a importância e a relevância que possuem dentro de uma estratégia de desenvolvimento territorial.

Por estratégias e soluções basilares enumeram-se aquelas que dizem respeito ao ambiente e às motivações de comércio e empreendedorismo das empresas. Entre estes, educação financeira, capacitação empresarial e projetos coordenados. Por educação financeira compreenda-se o planejamento, tanto pessoal quanto empresarial, com o correto cálculo de gastos e receitas com perspectivas de investimento. Este diferencia-se pouco de capacitação empresarial, que por sua vez atenta para a separação do caixa da empresa daquele da família, além dos cálculos financeiros devidos, planejamento de marketing e estratégias de mercado, tudo o que forneça ao empresário instrumental para a expansão e competitividade de seu negócio. Em projetos coordenados visualiza-se a integração convergente das ações de desenvolvimento. Ao conciliar distintas frentes de trabalho os objetivos podem ser melhor atingidos. As parcerias público-privadas-sociais, neste sentido, possuem papel fundamental na realização de tais ações, principalmente pelo seu poder de diálogo e articulação.

Outra forma de ativar a economia local é por meio dos recursos já disponíveis, sem a utilização de similares externos. Este caso seria aplicado às compras locais e à utilização de mão de obra. Da mesma forma que o dinheiro pode sair de um território por estas vias, elas constituem também importantes fatores dinamizadores. A compra local permite ao dinheiro circular dentro do território, abastecendo

outras empresas e movimentando o consumo. Ao *trocar de mãos* o dinheiro atende às necessidades de consumo das pessoas pelas quais passa, motivando o reabastecimento das mercadorias consumidas e permitindo às empresas aumentar sua escala de comercialização. Economicamente falando, a cada nova compra com o mesmo capital maior o PIB registrado na região. Ao utilizar mão de obra local as necessidades de consumo do empregado serão realizados na própria cidade, com consumo local.

Fator de relevância no aproveitamento dos recursos disponíveis em determinado território, as compras governamentais desempenham relevante papel. Em diversas cidades, principalmente naquelas menores, a prefeitura é o principal comprador de produtos e serviços, em torno dela se movimenta a economia local. Entretanto, muitos recursos saem da cidade no momento em que a prefeitura adquire produtos e serviços de outras localidades, como cidades e regiões próximas. Ao invés de promover o desenvolvimento de suas próprias empresas a prefeitura torna-se promotora do desenvolvimento vizinho. O capítulo V da Lei Complementar 123, também conhecida por Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, prevê tratamento diferenciado para as Micro e Pequenas Empresas em compras do governo. As prefeituras, ao implementar a Lei Geral e utilizar seus dispositivos na promoção das empresas locais colaboram com o crescimento econômico injetando recursos na localidade, recursos estes que serão utilizados no pagamento de mão de obra local e na compra de outros produtos e serviços, atuando assim como gatilho de ativação da economia local. A Lei da Merenda também atua neste sentido,

direcionando 30% dos recursos para aquisição de merenda escolar para os produtos da agricultura familiar.

As compras governamentais favorecem ainda o desenvolvimento de uma poupança local (e a formação de cooperativas de crédito) através dos produtores e empresários presentes na região que passam a ser favorecidos pelas compras das entidades públicas. Esta formação de poupança permite que o dinheiro circule no território atuando como gerador de riqueza e bem-estar para um grupo de famílias em grande medida superior àquele inicialmente favorecido apenas pelas compras do governo.

Outros fatores, também importantes e que visam utilizar potenciais disponíveis ou latentes no território, são as cooperativas de crédito e as modalidades de turismo. Enquanto os grandes bancos drenam os recursos locais em direção à sua sede ou centros dinâmicos da economia nacional, as cooperativas de crédito retêm os recursos localmente, emprestam localmente e promovem o crescimento econômico local. A inadimplência, conforme apurada em experiências exitosas no Maranhão, revelam taxa inferior a 2%, o que certifica o menor risco envolvido nesta atividade, com o maior comprometimento do empresário que repara uma oportunidade antes inexistente de ampliar seu negócio ou adquirir capital de giro. As modalidades de turismo, conforme apresentadas, dizem respeito ao turismo seja de negócios, educação, saúde ou meio ambiente, e pretendem articular seja um grupo de determinado setor ou uma cadeia integrada inter-setorial para aproveitar sinergias e potencializar os ganhos entre as empresas. Levando em consideração o

desenvolvimento de territórios ainda pouco dinâmicos a alternativa de turismo mais rápida para exploração diz respeito ao meio ambiente, organizando uma cadeia de hotéis com restaurantes e apoio ao turismo em torno principalmente das atrações naturais do território.

Os ganhos obtidos pela ativação da economia local escapam ao entendimento de um pesquisador do ramo. As externalidades econômicas geradas pelas alternativas apresentadas potencializam o território e empoderam seus habitantes de forma além daquela que poderia ser inicialmente prevista. No meio acadêmico esta característica ficou conhecida por *economia de aglomeração* e aborda os ganhos gerados pela presença próxima de diferentes atividades econômicas. A dinamização de cada atividade articula as demais gerando ganhos (chamados de externalidades) que promovem o desenvolvimento do conjunto das atividades econômicas presentes no território.

A Teoria Quantitativa da Moeda nos apresenta ainda um novo argumento em defesa da *economia de aglomeração*. Segundo esta teoria $Q.V = Y.I$, no qual Q significa a quantidade de moeda circulante, V a velocidade com que esta moeda circula na economia (por meio de compras e vendas dos atores econômicos), Y representa o PIB local e I a inflação ou nível de preços registrado. Seguindo as leis de mercado, ao ativar a economia local aumenta-se a quantidade de moeda no território e a velocidade com que ela circula. Sabendo que o aumento do nível de preços acarretará em perda de competitividade dos produtos locais e entrada de novos produtos oriundos de fora da região, este tende a manter-se constante. Desta

forma registra-se aumento do PIB local, o que significa aumento da riqueza no território, enriquecimento da população registrada e ganhos de competitividade para as empresas locais.

3. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TERRITORIAL

Analisadas as formas pelas quais o capital deixa ou ativa a economia de determinado território, vale construir uma estratégia para promoção do crescimento econômico com base na principal vertente que orienta o desenvolvimento territorial, qual seja o foco no empoderamento das pessoas que habitam a região de forma a torná-las responsáveis e os principais atores de promoção e mobilização para o desenvolvimento da localidade.

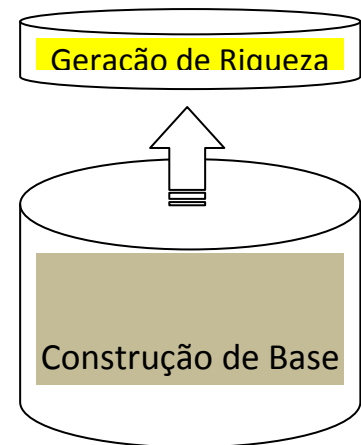
Em primeiro lugar, vale observar que os resultados econômicos não necessariamente são o foco dos primeiros meses e períodos do projeto de desenvolvimento territorial¹. Apesar da possibilidade de apresentar resultados e retorno econômico desde os primeiros meses, todo projeto de desenvolvimento envolve a capacitação de lideranças e empresários que atuarão como agentes mobilizadores da localidade. Estas lideranças serão responsáveis pela articulação dos projetos dos diferentes grupos interessados e responderão às demandas sociais. Os ganhos econômicos alcançáveis no início de qualquer projeto decorrem principalmente da maior capacitação dos empresários envolvidos, principalmente por meio de cursos e consultorias que podem e devem ser disponibilizados. Num segundo momento, já

¹ Este é um aparente paradoxo. Enquanto argumenta-se que o mercado é importante em qualquer projeto de desenvolvimento territorial, como é possível agora afirmar o contrário? Continua-se a ressaltar a importância dos resultados econômicos, porém antes de *produzir* é preciso identificar o que produzir e capacitar estes produtores/empresários para que o façam da forma mais competitiva possível.

qualificados, e com o grupo de lideranças consolidado, projetos estruturais para aprimoramento econômico tornam-se viáveis e presentes no território, alterando com maior peso e resultado as condições econômicas locais.

A identificação e capacitação constante de lideranças é fator chave para o desenvolvimento sustentável.

Enquanto a alta rotatividade possível destas lideranças torna o treinamento constante uma necessidade, estas lideranças, por serem respeitadas por seus pares na localidade em que residem possuem capacidade de mobilização das pessoas, motivando-as a seguir em determinado



projeto ou a implementar determinada atitude. A inserção de líderes artificiais enfraquece o projeto de desenvolvimento. As medidas adotadas para o desenvolvimento territorial nem sempre agradarão a todos, mais uma razão para o apoio e diálogo das lideranças em torno das atitudes a serem tomadas. Ao convergirem os interesses em torno de determinado projeto facilita-se sua defesa pela ampla gama de lideranças envolvidas junto àqueles grupos da sociedade que os apóiam, reduzindo assim o perigo do projeto ser minado de dentro, com boicote das pessoas que deveriam ser aliadas das iniciativas propostas.

Outro aspecto importante para a articulação junto das lideranças locais é a influência que estas podem exercer no fomento de uma cultura empreendedora na região. Grande parte de um projeto de desenvolvimento envolve a inovação e a implantação de novos

métodos de produção local, o que costuma ocorrer a partir de empreendedores que estejam dispostos a investir na nova forma de produção. As lideranças podem ajudar na difusão desta cultura empreendedora, fator importante para a dinamização econômica do território.

Ao planejar o desenvolvimento territorial, por sua vez, deve-se atentar para a necessidade de construção coletiva dos projetos. As lideranças locais, mais uma vez, desempenham importante papel por colaborar na criação e negociação destes projetos. Ao articular conjuntamente os objetivos e projetos a serem implantados as iniciativas com vistas ao desenvolvimento territorial ganham em credibilidade, por respeitarem e chamarem à responsabilidade e participação as pessoas alvo dos projetos por meio das lideranças por elas apontadas. Esta forma de promover e construir os projetos de desenvolvimento em muito diferencia-se daquelas medidas adotadas a partir de cima, por entidades ou pessoas exógenas ao território e que desconhecem suas potencialidades e limites de articulação. Esta forma de promover o desenvolvimento, de fora para dentro, também pode ser chamada popularmente de GA (garganta abaixo), em que obriga-se o território a atender determinado padrão de desenvolvimento, em desrespeito às suas dinâmicas próprias, procurando equipará-lo a outras regiões ou territórios que apresentaram determinado ritmo de crescimento econômico, porém um completamente distinto substrato tanto natural quanto social para trabalhar.

Desta maneira, reforça-se a necessidade de identificação e articulação das lideranças locais em torno do desenvolvimento

territorial. Ressalta-se sua importância na mobilização das pessoas alvo dos projetos de desenvolvimento tendo em vista os resultados econômicos que se pretende alcançar. Mais importante que isso, ressalta-se a necessidade de construção coletiva dos resultados esperados e possíveis por meio do projeto implantado.

4. ESTRATÉGIAS E SOLUÇÕES DE MERCADO

Ainda antes de abordar as possíveis soluções e alternativas para ativação da economia local vale ressaltar aspectos relacionados e relevantes que influenciam a forma como determinada sociedade encara o desenvolvimento econômico. Promover a comercialização, por exemplo, pode gerar choques com a cultura de escambo local, ou a desarticulação dos vínculos sociais presentes no território.

Vale observar que diferentemente de um território urbano, no qual a disputa por clientes gera desentendimentos e o sentimento de concorrência, no território rural a cooperação é mais presente pois os produtores e empresários se observam como entes complementares de uma cadeia regional em que nenhum deles é autosuficiente.

O desenvolvimento e a promoção da economia local envolvem em primeiro lugar a sensibilização e o comprometimento dos produtores e demais lideranças locais por meio de dinâmicas cujo foco seja o desenvolvimento local e territorial. A geração de riquezas, se tomada isoladamente, não gera o desenvolvimento e a dinamização do território. Sabendo que *o dinheiro não tem idéias próprias*², é

² ZAPATA, Tania. Aspectos de mercado para o desenvolvimento territorial. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso durante o Curso de Iniciação em Desenvolvimento Territorial.

importante que os atores envolvidos no projeto de desenvolvimento territorial estejam mobilizados para gerar conhecimento e novas idéias capazes de apoiar o projeto em sua forma mais ampla: gerar riquezas intangíveis que se tornem patrimônio do território e apóiem um desenvolvimento sustentável e de longo prazo.

Além de sustentar os atores locais mobilizados com o projeto é ainda fundamental promover a cultura de mercado e negócios dentro do território. Este aspecto envolve não a transformação da cultura, mas seu relacionamento com o mercado e a forma como se adapta para captar recursos econômicos tanto intra quanto extra territorialmente. Esta questão pode ser compreendida como *empresariar a cultura*, ou seja, relacioná-la com o mercado gerando valor tangível. Esta geração de valor pode seguir algumas diretrizes, como aspectos sócio culturais que agreguem valor, história e tradição aos produtos da região, ou ainda a adequação do que é produzido localmente para sua inserção em mercados não locais.

4.1. SOLUÇÕES DESENVOLVIDAS PELO SEBRAE

Diferentes alternativas de mercado já desenvolvidas pelo SEBRAE podem ser utilizadas na promoção do desenvolvimento territorial, em especial no desenvolvimento da economia local com aprimoramentos de gestão, processos, e de produto.

A reflexão sobre o processo de gestão interna das empresas permite que estas se posicionem melhor no mercado, conhecendo seu produto e a forma do mercado acessá-lo. Outro aspecto importante é conhecer de forma mais precisa os produtos que a empresa deseja

comercializar, suas características e as categorias nas quais concorrem.

Para o território alvo da política de desenvolvimento esta pré-análise dos produtos que possui e pode comercializar gera ganhos ao identificar os produtos com maior transbordamento na economia, ou seja, aqueles cuja promoção gera os maiores ganhos para a economia local por envolver desde o uso de recursos materiais encontrados localmente até o amplo emprego de mão-de-obra local. O reinvestimento de recursos no próprio território também é fator importante por gerar e desenvolver as compras locais e multiplicar a riqueza no território.

A questão dos processos envolvidos na comercialização do produto de determinado território envolve de maneira especial a tecnologia presente utilizada para a venda, como o uso de ferramentas virtuais e a obtenção de certificados de qualidade dos produtos.

Outras soluções que serão apresentadas encontram-se no grupo de aprimoramentos para mercado por envolver em seu aspecto fundamental as características e a qualidade daquilo que se deseja comercializar, possuindo como foco a conquista de novos mercados e clientes.

Considerando a estrutura acima apresentada, de divisão das soluções do SEBRAE em três grandes grupos: gestão, processos e mercado, serão apresentadas em forma de matriz as seguintes soluções:

Solução	Gestão	Processos	Mercado
Agentes Locais de Inovação	X	X	
Bussola SEBRAE		X	
Central de Negócios	X		X
Certificações		X	X
ClickMarketing	X		
Comércio Brasil	X	X	
Comércio Eletrônico		X	
Comércio Justo			X
Compras Governamentais	X		X
Convênio SEBRAE/ABRE			X
Cooperativas de Crédito			X
IBGE Regic ³	X		
Indicação Geográfica		X	X
Negócio a Negócio	X	X	
Rodada de Negócios		X	
SebraeTEC		X	X
Sociedades de Garantia de Crédito			X

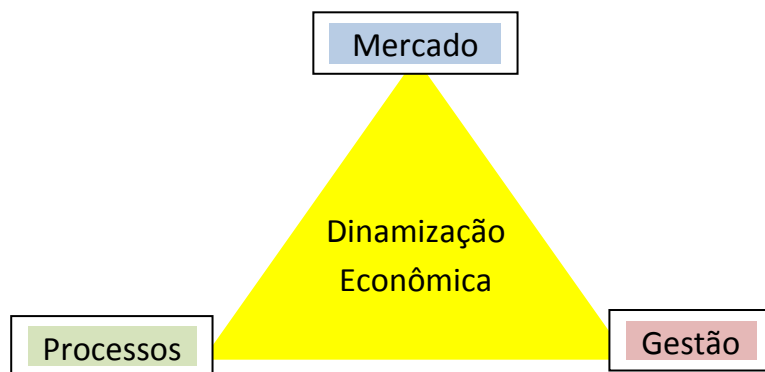
Os campos preenchidos compreendem os seguintes aspectos:

- Nome/tipo de solução: nome da solução SEBRAE ou forma como a tecnologia é conhecida.
- Foco e Objetivo da Solução: principal tarefa a ser realizada;
- Oportunidade identificada na criação desta solução: aborda a motivação de origem do produto ou tecnologia;
- Características Principais: principal forma de funcionamento do produto ou tecnologia;
- Resultados Conhecidos: evidências qualitativas de retorno do produto ou tecnologia;
- Recomendações no trabalho de desenvolvimento territorial: sugestões e ideias para implementação nos projetos de desenvolvimento territorial;

³ Esta não é uma solução do SEBRAE, mas sim desenvolvida pelo IBGE. Sua apresentação visa contribuir para o trabalho de identificação das oportunidades de mercado no trabalho de desenvolvimento territorial.

- Outras informações: aspectos complementares às categorias anteriores;
- Contato: pessoa de referência para dialogar com maior profundidade sobre a forma de implementar/aplicar o produto ou tecnologia.

O delineamento estratégico do projeto de desenvolvimento territorial aliado à identificação das principais oportunidades de melhoria dos produtos visando a geração de riqueza permite a utilização mais eficaz das soluções disponíveis que serão apresentadas. Vale observar que o enquadramento das soluções nestes grupos visa apenas facilitar sua apresentação, não constituindo uma divisão absoluta nem consolidada das formas de aplicação e resultados possíveis. As soluções de cada grupo dialogam com aquelas dos demais grupos, permitindo sua integração e uso não exclusivo.



O preenchimento dos espaços da matriz foi realizado junto dos gestores nacionais das respectivas atividades com o intuito de tornar as informações o mais precisas possíveis.

Sabe-se que existem ainda outras ferramentas que podem influenciar no trabalho de desenvolvimento territorial, porém por razões de tempo foi dada preferência às soluções apresentadas,

reconhecendo seu maior potencial de influência sobre a promoção da economia local. Apresentar todas as alternativas que indiretamente influenciem no desenvolvimento territorial seria prejudicial por desviar o foco dos projetos em atividades cujo retorno é menos significativo dentro de uma estratégia de desenvolvimento sustentável. Ao aplicar as soluções apresentadas outras demandas de produtos SEBRAE podem surgir e sua aplicação agregará valor e conteúdo aos trabalhos desenvolvidos.

O uso destas soluções, entretanto, deve atentar para o momento em que o projeto de desenvolvimento territorial se encontra. Sua efetividade em muito dependerá do setor e dos empresários identificados no projeto. A demanda por parte destes grupos deve gerar a reflexão do gestor responsável acerca da melhor forma de atendê-la, seja por meio de melhorias de gestão, processos ou mercado.

A identificação dos gargalos empresariais e do nível de maturidade empresarial do território permite que as oportunidades e os objetivos de cada solução sejam melhor aproveitados. Aplicar diferentes soluções simultaneamente prejudica o melhor proveito de cada uma, pois estas constituem princípios distintos de funcionamento, princípios estes que podem entrar em conflito e desarticular os esforços de melhoria por parte do empresariado atendido. Algumas soluções podem ser integradas de forma a melhor atender determinado projeto, porém esta conciliação exige reflexão prévia e diálogo junto aos responsáveis pela solução/tecnologia e

junto ao público alvo quanto ao interesse destes em sua efetiva aplicação.

Segue a tabela, em ordem alfabética conforme o nome da solução apresentada. Uma nova tabela, em anexo, apresenta um website de referência para cada solução.

Nome/tipo de solução	Foco e Objetivo da Solução	Oportunidade identificada na criação desta solução	Características Principais	Resultados Conhecidos	Recomendações no trabalho de desenvolvimento territorial	Outras informações	Contato
Agentes Locais de Inovação	.promover a inovação nas MPE, com impactos no aumento de produtos e serviços inovadores no mercado.	.necessidade de melhorar a qualidade das empresas visando inclusive a exportação .fazer com que as empresas compitam menos por preço e mais pela diferenciação de seus produtos e serviços	.Atuação em territórios e setores pré-definidos .aproximação entre as necessidades das MPEs e os provedores de solução .ALI busca oportunidades de melhoria nas empresas	.mudança da dinâmica empresarial da região atendida .Instalação da cultura de inovação nas empresas atendidas	.SEBRAE/UF e parceiros devem recomendar os territórios onde aplicar a solução	.forte vínculo com universitários (os ALI possuem até três anos de formados) . Forte vinculo com as Fundações de Amparo à Pesquisa estaduais .consultor sênior orienta os ALI	.Jo Palhano - jo.palhano@sebrae.com.br
Bolsa de Negócios	.permitir a comercialização de produtos com qualquer cliente inserido em ambiente digital	.vendas para clientes superando a barreira da distância e de dificuldades de acesso	.inserção virtual das produtos e das empresas	.comercialização em âmbito nacional	.inserção coletiva dos produtos do território .portal de comércio para cada território e para a rede de forma ampla	.possibilidade de uso das formas de pagamento eletrônicas	.Eraldo Ricardo - eraldo.santos@sebrae.com.br
Bússola SEBRAE	.apresentar dados de referência tanto empresarial quanto populacional acerca de determinadas regiões	.tecnologia de georeferenciamento .dados e subsídios para tomada de decisões estratégicas pelas empresas	.georeferenciamento (dados podem ser acessados conforme a área objeto de pesquisa) .liberdade de escolha das regiões a serem analisadas	.permite estudos prévios de mercado e direcionamento estratégico .menor risco de insucesso na abertura de novos negócios	.análise possível para territórios urbanos ou próximos a centros econômicos relevantes .identificação de negócios/empresas não existentes na região	.dados disponíveis para municípios acima de 28 mil habitantes .dados de pessoas físicas e jurídicas, permite analisar tanto público consumidor quanto concorrência	Anexo E
Central de Negócios	.agrupar empresas para ganhos de competitividade .gerar sustentabilidade para as empresas envolvidas	.reunir empresas do mesmo setor ou com interesses convergentes .reduzir custos e ganhar em produtividade	.gestão compartilhada .processos de compra, venda, gestão e marketing compartilhados	.expressivo crescimento das empresas participantes das Centrais de Negócios .fortalecimento da identidade do grupo e competitividade no mercado	.abordagem coletiva das empresas para promover sua inserção competitiva conjunta no mercado, seja local ou regional	.grandes territórios permitem integração de empresas de diferentes cidades .pequenos territórios permitem Centrais com foco extra-territorial	.Antibal Bastos - antibal.bastos@sebrae.com.br

Nome/tipo de solução	Foco e Objetivo da Solução	Oportunidade identificada na criação desta solução	Características Principais	Resultados Conhecidos	Recomendações no trabalho de desenvolvimento territorial	Outras informações	Contato
Certificação de Produtos	.viabilizar o acesso das MPEs aos serviços de certificação, compulsória e voluntária, de produtos, sistemas e pessoas	.ajuda no cumprimento das exigências compulsórias das entidades regulamentadoras e a serem mais competitivas, atendendo exigências de mercado.	.adequação dos produtos da MPE para atender requisitos de regulamentos e normas técnicas.	.melhoria do processo produtivo das empresas para se adequarem aos requisitos das certificações (também através de consultoria tecnológica) .certificação viabiliza a exportação e o alcance de novos mercados nacionais para os produtores	.a busca da certificação permite a qualificação dos produtores .reconhecimento do território como origem de produtos com qualidade (reputação territorial)	.pouco conhecimento desta solução pelas MPEs .ação do SEBRAE, em parceria com Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro), para apoiar as MPEs na adequação de seus produtos e no acesso aos serviços de certificação.	.Hulda Giesbrecht - hulda.giesbrecht@sebrae.com.br
Click Marketing	.disponibilizar para o empresário uma solução online para o planejamento de acesso a mercados	.identificação dos fatores de mortalidade da MPE: falha em vendas e planejamento (forma de acesso a mercados) .ferramenta para o empresário pensar sua empresa	.o próprio preenchimento da ferramenta capacita o empresário a pensar no marketing de sua empresa .on-line .tutoria para o caso de dúvidas .capacitação presencial no SEBRAE .versão básica e avançada	.melhor planejamento empresarial .confecção de planos de marketing por empresas que antes não sabiam como fazê-lo	.pouco efetivo para uma produção rural familiar, mas para uma cooperativa apresenta resultados .possibilidade de abordar tanto os territórios quanto as empresas	.por ser uma ferramenta virtual permite o acesso de qualquer localidade com acesso à internet, inclusive em zonas rurais ou no exterior	.Patrícia Mayana - patricia.mayana@sebrae.com.br
Comércio Brasil	. Aproximação comercial qualificada (expectativas de compra e venda) .prospecção e aproximação comercial	.necessidade de escoar os produtos e a produção das MPEs, antes esse trabalho era feito de forma desorganizada (atuação dos Agentes de Mercado)	.matriz de diagnóstico para compra e venda .Agente de Mercado identifica oportunidades e trabalha em rede com Agentes de outras regiões	.empresas ampliam sua produção .vendas para merenda escolar	.matriz de avaliação nivela/calibra as expectativas e a capacidade de comércio das empresas .matriz serve também como ferramenta para avaliação e diagnóstico com orientação de mercado para a empresa/produto	.pode ser aliado à Rodada de Negócios como estratégias complementares .forte incentivo de associação à Bolsa de Negócios	.Eraldo Ricardo - eraldo.santos@sebrae.com.br

Nome/tipo de solução	Foco e Objetivo da Solução	Oportunidade identificada na criação desta solução	Características Principais	Resultados Conhecidos	Recomendações no trabalho de desenvolvimento territorial	Outras informações	Contato
Comércio Justo e Solidário	.permitir acesso a mercado de forma diferenciada para a MPE através da valorização do produto e da forma de produzir sustentável	.abertura de mercado para as MPEs através da exploração de nicho de mercado relacionado com o consumo consciente, sustentável e responsável	.redução de intermediários na cadeia produtiva; melhor venda para o produtor .maior aproximação entre produtores e consumidores .respeito ao meio ambiente;	.melhores vendas para os produtores .acesso a nichos de mercado específicos .valorização da produção local .acesso a novos mercados .valorização dos produtores locais	.trabalho com ampla abrangência de produtores/empresas .uso do <i>fair trade</i> para fortalecimento de produtos e grupos locais		.Louise Alves Machado - louisemachado@sebrae.com.br
Convênio SEBRAE/ABRE - Embalagens	.propiciar às MPEs acesso à tecnologia de embalagens, tornando-as mais competitivas no mercado	.dar acessibilidade a este serviço às MPEs para que tenham diferencial competitivo com agregação de valor em sua embalagem	.construído um site para que as MPEs se inscrevam para ter acesso ao serviço (www.abre.org.br/parceria_abre_sebrae.php) .ABRE e SEBRAE direcionam a MPE para atendimento	.redução dos custos com material de embalagem .redução das perdas de produtos .viabilidade de transporte .acesso a redes de varejo .consolidação da marca junto ao cliente e ao mercado	.possibilidade de valorização dos aspectos regionais dos produtos (diferenciação)		Anexo F
Convênio SEBRAE/MPOG - Compras Governamentais	.aproximar compradores públicos dos fornecedores de micro e pequeno porte .estimular o uso do poder de compra do governo	.grande volume de recursos aplicados nas compras públicas .tratamento diferenciado nas licitações previsto na Lei Geral (licitações até R\$ 80 mil exclusivas para MPEs, possibilidade de subcontratação, cotas de até 25% para MPEs, empate ficto)	.capacitação de gestores públicos e fornecedores do governo no que diz respeito aos procedimentos e dispositivos da Lei Geral .realização de eventos de aproximação entre MPEs e empresas públicas	.aumento do número de fornecedores do governo .ganhos de escala, competitividade e mercado para as MPEs	.retenção do recurso no território (compras locais) .aproveitar dispositivo da Lei da Merenda que determina o direcionamento de 30% dos recursos para aquisição de merenda a produtos da agricultura familiar	.segurança de pagamento para o fornecedor .possibilidade de direcionar licitações para MPEs	.Israel Jorge - israeljorge@sebrae.com.br
Cooperativas de Crédito	.prover de soluções financeiras comunidades locais (associados à cooperativa) .oferecer os mesmos produtos e serviços financeiros de qualquer instituição financeira	.apoio do governo federal para entidades promotoras do desenvolvimento	.caráter sócioeconômico, inclusão de quem não possui acesso aos bancos tradicionais .disponibiliza pequenos empréstimos para muitos interessados a taxas competitivas .inclusão financeira daqueles antes desprovidos destes serviços	.recursos financeiros passam a girar localmente, gerando renda, emprego e desenvolvimento	.promoção do conhecimento, a sociedade muitas vezes desconhece esta solução e seus benefícios	.sua formação deve ocorrer por aqueles interessados nos serviços financeiros customizados	.Robson Vitor - robsonmatos@sebrae.com.br

Nome/tipo de solução	Foco e Objetivo da Solução	Oportunidade identificada na criação desta solução	Características Principais	Resultados Conhecidos	Recomendações no trabalho de desenvolvimento territorial	Outras informações	Contato
IBGE Regic (Regiões de Influência das Cidades)	.descrever pólos econômicos as cadeias de relacionamento entre as cidades	.material desenvolvido pelo IBGE para conhecer os elos de relacionamento das cidades	.cruzamento de dados e fluxos sócioeconômicos	.ferramenta para estudo e determinação do mercado alvo próximo para desenvolvimento de estratégia de inserção comercial competitiva	.conhecer os elos de suprimento das cidades atendidas pelo projeto .determinar o mercado alvo da produção econômica do território	.ferramenta de apoio identifica pelo SEBRAE como oportunidade para otimização do relacionamento com pólos econômicos próximos	.IBGE - www.ibge.gov.br
Indicação Geográfica (IG)	.orientar e apoiar grupos de MPE na estruturação de Indicações Geográficas.	.solução de propriedade intelectual com potencial de agregar valor e ampliar a competitividade de produtores e região	.ação necessariamente coletiva dos produtores. apoio do SEBRAE se dá na estruturação do projeto de IG. Entidade nacional responsável pelo registro da IG: Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)	.aumento do valor dos produtos comercializados .valorização da região beneficiada pela IG .aumento do fluxo turístico .desenvolvimento de novos negócios na região	.abordagem coletiva que permite agregar valor a uma produção reconhecida localmente, porém que ainda carece de divulgação junto aos mercados potenciais .realizar estudo de impacto junto aos territórios com IG registrada.	.duas modalidades: <i>indicação de procedência</i> (diz respeito à origem do produto) e <i>denominação de origem</i> (características próprias e peculiares do produto proporcionadas pela região e pelo fator humano- “saber fazer”)	.Hulda Giesbrecht - hulda.giesbrecht@sebrae.com.br
Negócio a Negócio	.levar o SEBRAE aos empresários com atendimento gratuito, customizado e continuado	.possibilidade de minimizar os impactos negativos da dificuldade de deslocamento dos clientes até um ponto de atendimento do SEBRAE .redução do índice de desconhecimento do SEBRAE por parte do público-alvo	.atendimento de informais, empreendedores individuais e microempresas .três atendimentos por empresa (diagnóstico, recomendações e avaliação de impacto)	.diagnósticos e recomendações de melhoria para as empresas atendidas .melhoria das unidades empresariais atendidas .aproximação entre as empresas e o SEBRAE para novos cursos	.implementação que não demanda consultores especializados .matriz de fácil compreensão pelas empresas atendidas	.baixo grau de complexidade do atendimento e da matriz de avaliação	joana.bona@sebrae.com.br .Silmar - silmar@sebrae.com.br .Carolina Moraes - carolina.moraes@sebrae.com.br

Nome/tipo de solução	Foco e Objetivo da Solução	Oportunidade identificada na criação desta solução	Características Principais	Resultados Conhecidos	Recomendações no trabalho de desenvolvimento territorial	Outras informações	Contato
SEBRAETEC	Aumentar a competitividade das MPE	.apoio a projetos de inovação das MPEs .apoio ao aperfeiçoamento tecnológico das MPEs	.programa que subsidia os custos dos serviços em inovação e tecnologia nas MPEs .consultoria para identificar gargalos tecnológicos e oportunidades em inovação para melhoria da competitividade das empresas	.maior eficiência operacional e efetividade comercial das empresas atendidas .melhoria da qualidade dos produtos e serviços .redução dos gastos com insumos nas empresas .aumento de faturamento e conquista de novos mercados	.o SEBRAETEC atua no apoio a outros projetos do SEBRAE, viabilizando melhorias e aprimoramentos em inovação e tecnologia dentro das empresas		.Agnaldo Dantas - agnaldo.dantas@sebrae.com.br .Ancelmo Gois - ancelmo.gois@sebrae.com.br
Sociedades de Garantia de Crédito	.complementar as garantias para empréstimos junto às instituições financeiras	.falta de garantias para assegurar a tomada de empréstimos .promover bons projetos carentes de garantias/recursos .assessoramento econômico financeiro às MPE associadas	.acesso ao crédito sob baixos custos .assessoria empresarial (consulta ao empreendimento para avaliar a empresa, auxílio na confecção de plano de negócios) .aumento do poder de barganha .sociedades de garantia de crédito possuem contato mais próximo junto ao cliente (análise próxima da realidade do empresário)	.ampliação do acesso ao crédito .baixa inadimplência .redução dos juros .redução das despesas financeiras junto aos bancos .organização da economia	.necessária a mobilização das lideranças .articulação com abrangência ampla de municípios	.sociedade qualificada como OSCIP .outros formatos de complemento de garantias: FUNDOS (abrangência nacional e realizado pelas grandes corporações)	.Roberto Marinho - roberto.marinho@sebrae.com.br

5. EXPERIÊNCIAS REGISTRADAS DO SEBRAE

Durante a confecção deste trabalho sobre o relacionamento entre projetos de Desenvolvimento Territorial e soluções de mercado para ativação das economias locais e geração de um ciclo virtuoso de crescimento alguns projetos já em curso no Brasil chamaram a atenção pela forma como já implantaram algumas destas soluções e colheram bons resultados de sua prática.

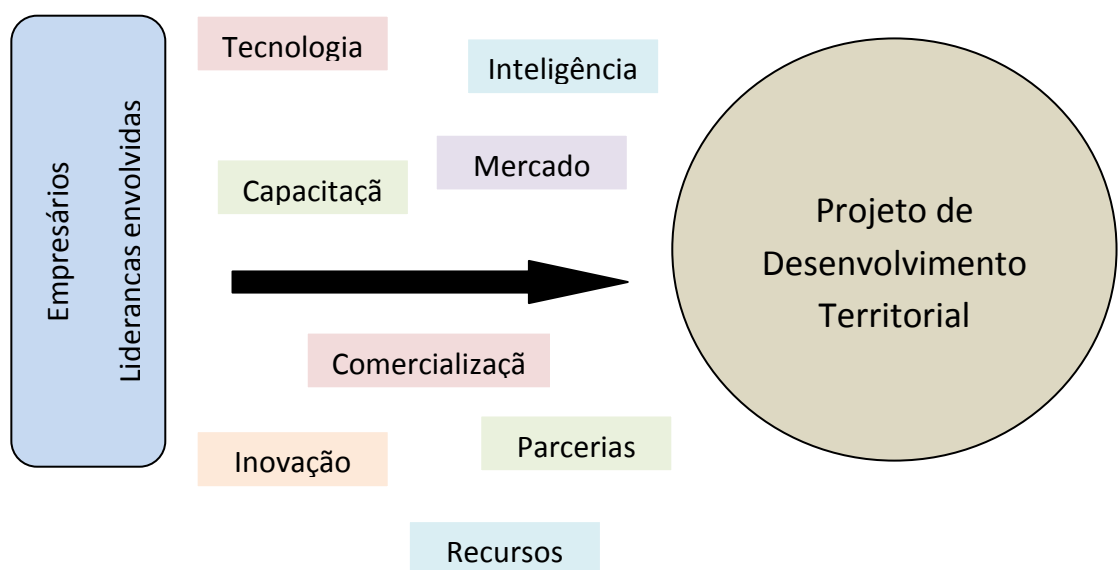
O diálogo com alguns destes gestores e a visita a dois projetos (Território da Cidadania Grande Dourados – MS e Território da Cidadania Norte Fluminense - RJ) demonstraram a diversidade e os resultados possíveis, todos respeitando as características locais e a dinâmica social já instaladas no território como matéria prima para promover o desenvolvimento.

Sabe-se que ocorrem outros casos e experiências aqui não relatados, porém seguir-se-á o presente material como ponto de partida para novas reflexões.

O crescimento econômico pode ser observado como forma de viabilizar renda, qualidade de vida e alimentos para as pessoas que dele participam. O acesso a uma alimentação mais diversificada, aliada ao consumo de novos bens e utilidades domésticas permitem uma elevação das condições de vida das famílias. A elevação da renda populacional permite a ativação econômica e a geração de novas oportunidades de negócios, conforme salientado ao longo de todo o presente trabalho.

A maior comercialização dos bens produzidos em determinado território gera tanto o abastecimento da população local quanto o combate à inflação. No momento em que novos produtos chegam aos consumidores locais estes observam suas possibilidades de consumo aumentar na mesma medida em que os abastecedores tradicionais presenciavam menor margem para reajuste de preços, o que favorece aquele cuja produção seja a mais competitiva.

A forma como os empresários e demais atores e lideranças de um projeto de desenvolvimento territorial se relacionam com o projeto também é diversa. Apesar do ponto focal ser mantido por todos os envolvidos, os interesses particulares são diferentes, o que não é um fato necessariamente ruim. Os diferentes interesses permitem que os empresários aprendam também uns com os outros, gerando compartilhamento de informações e crescimento técnico-profissional compartilhado.



Não apenas o interesse do empresário ou liderança no projeto, mas também os resultados tangíveis são importantes na análise de um projeto de desenvolvimento territorial. É muito frequente e compreensível que pessoas envolvidas com determinada forma de trabalho sejam relutantes em alterar suas operações. O pensamento mais comum diz respeito à desconfiança frente às sugestões e alterações propostas. O estranho, o estrangeiro, alheio ao território, gera considerações iniciais que necessitam de aceitação antes de sua difusão entre os empresários envolvidos. São poucos aqueles que aplicam as mudanças sem antes reparar, *tocar* nos resultados, e assim ter maior garantia de retorno das sugestões de mudança que recebe.

Outras experiências abordam ainda o levantamento de informações acerca das grandes empresas compradoras da região, seus produtos e serviços demandados e a origem destes. Ao identificar o que estas empresas ou grupos (restaurantes, hotéis, supermercados) demandam é possível buscar o abastecimento local destes recursos, tanto localizando quanto capacitando fornecedores para atender às exigências do mercado. A geração destas informações pode ainda revelar um vazio econômico regional, em que oportunidades de negócios e geração de renda são identificadas e podem servir como primeiro foco de atuação do projeto de desenvolvimento territorial.

Projetos com encadeamento produtivo, por exemplo, trabalham desta forma, cruzando demanda com possibilidade de oferta local no desenvolvimento das atividades necessárias para se atingir o objetivo

proposto, qual seja o maior relacionamento entre as empresas da região gerando como consequência desenvolvimento territorial amplo.

A Bússola SEBRAE, de forma criativa, já é utilizada como um simulador para aprendizagem dos empresários interessados, no qual pratica-se a busca e a análise de dados relevantes na determinação da estratégia comercial. O uso deste aplicativo é capaz de desenvolver inteligência competitiva para os negócios presentes no território.

7. BIBLIOGRAFIA

3º. CURSO DE INICIAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL, Brasília, 2010. **APOSTILA**. Brasília: SEBRAE, 2010. 428 p.

ABREU, Augusto; SANTIAGO, Carlos; VERAS, Clarice; BORGES, Fátima; VIDAL, Valeria. **Projetos de desenvolvimento territorial no Brasil atendidos pelo SEBRAE**. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

ANDRADE, Iuri. **Desenvolvimento territorial e economia**. Brasília, 2010. 27 f. (texto digitado).

BASTOS, Anibal. **Central de Negócios**. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

BONA, Joana; RODRIGUES, Silmar. **Negócio a Negócio**. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

CASTANHARO, Agnaldo. **Considerações para o desenvolvimento territorial**. Curitiba: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

DA SILVA, Andrea. **Bússola SEBRAE**. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

DANTAS, Agnaldo. **SEBRAETEC e outras soluções de tecnologia**. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

DE PAULA, Juarez. **Desenvolvimento Local: Como fazer?** Brasília: SEBRAE, 2008.

_____. **Desenvolvimento Local: Textos Selecionados**. Brasília: SEBRAE, 2008.

DIAZ, Marc; MONZO, Bernardo. **Desenvolvimento Territorial: Desafios e forma de atuação.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

GIESBRECHT, Hulda. **Certificação de Produtos e Indicação Geográfica.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

JUNIOR, Vamilton; OLIVEIRA, Neire; VENEZA, Jorge. **Projeto de desenvolvimento territorial da Grande Dourados.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

MACHADO, Louise. **Comércio Justo e Solidário.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

MARINHO, Roberto. **Sociedades de Garantia de Crédito.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

MATOS, Robson. **Cooperativas de Crédito.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

MAYANA, Patrícia. **Soluções de mercado para o desenvolvimento territorial.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

PALHANO, Jo. **Agentes Locais de Inovação.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

RICARDO, Eraldo. **Bolsa de Negócios e Comércio Brasil.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

SOUZA, Vera; ALBUQUERQUE, Magaly; FERMAN, Edson. **Convênio SEBRAE-ABRE para embalagens.** Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

UDA, Marcos. **Central de Negócios e outras soluções de mercado.** Curitiba: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

VOLKER, Paulo. **Relações Éticas**, Brasília: 2010. Dinâmicas e entrevistas para o programa de trainees do SEBRAE Nacional.

ZANATA, Henrique; QUICK, Bruno. **Convênio SEBRAE-MPOG para compras governamentais**. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

ZAPATA, Tania. **Aspectos de mercado para o desenvolvimento territorial**. Brasília: 2010. Entrevista concedida a Hugo Roth Cardoso.

8. ANEXOS

Os exemplos e tabelas de produtos SEBRAE abaixo apresentados não devem ser utilizados sem consulta aos gestores do SEBRAE relacionados. Seu uso indevido pode acarretar falsa compreensão das ferramentas e resultados divergentes daqueles almejados, podendo inclusive incorrer em prejuízo para a empresa atendida.

a) Relação dos contatos e websites das soluções (quando disponíveis)

Nome/tipo de solução	Contato	Site
Agentes Locais de Inovação	.Jo Palhano - jo.palhano@sebrae.com.br	www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/acoes-sebrae/consultoria/agentes-locais-de-inovacao
Bússola SEBRAE	Anexo E	www.bussola.sebrae.com.br
Central de Negócios	.Anibal Bastos - anibal.bastos@sebrae.com.br	www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/sebrae-mercado/centrais-de-negocios
Certificação de Produtos	.Hulda Giesbrecht - hulda.giesbrecht@sebrae.com.br	www.inmetro.gov.br
ClickMarketing	.Patrícia Mayana - patricia.mayana@sebrae.com.br	www.clickmarketing.sebrae.com.br
Comércio Brasil	.Eraldo Ricardo - eraldo.santos@sebrae.com.br	www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/sebrae-mercado/comercio-brasil
Comércio Eletrônico	.Eraldo Ricardo - eraldo.santos@sebrae.com.br	www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/distribua-seus-produtos/comercio-eletronico
Comércio Justo e Solidário	.Louise Alves Machado - louise.machado@sebrae.com.br	www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/sebrae-mercado/comercio-justo
Convênio SEBRAE/ABRE - Embalagens	Anexo F	www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/melhore-seus-produtos/design-e-embalagem
Cooperativas de Crédito	.Robson Vitor - robson.matos@sebrae.com.br	site em construção
IBGE Cidades	.IBGE - www.ibge.gov.br	www.ibge.gov.br/cidadesat/default2.php ou www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/regic.shtm
Indicação Geográfica (IG)	.Hulda Giesbrecht - hulda.giesbrecht@sebrae.com.br	www.inpi.gov.br
Negócio a Negócio	.Joana Bona - joana.bona@sebrae.com.br .Silmar - silmar@sebrae.com.br .Carolina Moraes - carolina.moraes@sebrae.com.br	www.sebrae.com.br/atendimento
SEBRAETEC	.Agnaldo Dantas - agnaldo.dantas@sebrae.com.br .Anselmo Gois - ancelmo.gois@sebrae.com.br	www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/acoes-sebrae/consultoria/sebraetec
Sociedades de Garantia de Crédito	.Roberto Marinho - roberto.marinho@sebrae.com.br	site em construção

b) Exemplo de matriz de avaliação do Comércio Brasil

MATRIZ DE DIAGNÓSTICOS E AVALIAÇÃO DAS EMPRESAS OFERTANTES									
Comércio Brasil			Empresa:						
Rede de Inteligência Comercial			Produto:						
Data:			Pontos a serem abordados			Max	Aval1	Aval2	
1- Conhecimento do Mercado			(Grade: 0 mínimo, 1 médio, 2 Máximo)						
		1.1	Empresa tem informações do mercado onde atua ?						
		1.2	Tem informações sobre a competitividade dos seus produtos no mercado onde atua ?						
		1.3	Empresa tem informações sobre mercados potenciais para os seus produtos ?						
		1.4	Empresa faz pesquisa de mercado para tomada de decisões gerenciais e desenvolvimento de estratégias ?						
		1.5	Empresa tem informações técnicas e de mercado do setor onde atua ?						
		1.6	Empresa conhece sua concorrência ?						
		1.7	Empresa conhece pontos fortes e fracos da concorrência ? Quais ?						
		1.8	Empresa possui vantagens competitivas ? Quais ?						
2 - Política de Comercialização			(Grade: 0 mínimo, 2 médio, 4 Máximo)						
		2.1	Os canais de vendas utilizados para a comercialização dos produtos da empresa são adequados? (Quais são eles?)						
		2.2	A empresa trabalha com Representantes Comerciais ?						
		2.3	A empresa possui representantes comerciais em outras UFs ? (Quais?)						
		2.4	Empresa conhece processo de comercialização via representação comercial ?						
		2.5	Empresa tem uma equipe de vendas ? (Quantos vendedores ?)						
		2.6	Empresa administra força de vendas ? (Como ?)						
		2.7	Empresa tem dificuldade em negociar, comercializar ?						
3 - Política de Preço			(Grade: 0 mínimo, 2 médio, 4 Máximo)						
		3.1	Empresa tem produtos com preços competitivos ?						
		3.2	Seu preço praticado é compatível com o preço praticado no mercado ?						
		3.3	Empresa conhece condições e prazos praticados no mercado ? (Quais ?)						
		3.4	Empresa tem como reduzir preço do seu produto afim de melhorar competitividade ?						
4 - Política de Distribuição e Logística			(Grade: 0 mínimo, 2 médio, 4 Máximo)						
		4.1	Empresa já distribui produtos em outras UFs ? (Quais ?)						
		4.2	Empresa tem dificuldade na distribuição de seus produtos ? (Quais ?)						
		4.3	Empresa tem dificuldades de logística (processamento de Pedidos, armazenagem, estoque e transporte) ? (Quais ?)						
		4.4	Empresa tem transporte próprio ou terceriza entrega de seus produtos via transportadoras ? (Quais ?)						
		4.5	Empresa costuma cumprir prazos na entrega dos pedidos ?						
5 - Produto/Capacidade Produtiva			(Grade: 0 mínimo, 2 médio, 4 Máximo)						
		5.1	Empresa tem capacidade produtiva para atender a demanda local ? E a demanda da UF ? (Qual é capacidade produtiva ?)						
		5.2	Empresa tem capacidade produtiva para atender demandas de outras UFs ? (Quanto pode disponibilizar para outras UF ?)						
		5.3	O Produto é adequado para atender mercado local e de outras UFs ? Tem Qualidade ? Tem Design ?						
		5.4	Produto tem marca ? (Está registrada ?)						
		5.5	Produto tem embalagem adequada ? (Qual é ?) (Como é ?)						
						0	0	0	

c) Exemplo de matriz para levantamento das demandas por gêneros alimentícios (Área de Desenvolvimento Territorial do Sebrae/RJ)

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES PRODUTOS AGRO

Produto	Convenc. e/ou orgânico	Compra			Marcas Compradas	Fornecedores		Avalie seu fornecedor (de 1 a 10)							
		Qtde	Unidade	Periodicidade		Nome	Município / Estado	Embalagem	Qualidade	Padrão	Regularidade	Preço	Prazo de Entrega	Trocas	Parceria
Carnes															
Cortes de ovinos															
Embutidos de ovinos															
Cortes de caprinos															
Embutidos de caprinos															
Outros															
Cachaça															
Sucos de frutas															
Polpa de frutas															
Água de Coco															
Farinha de Mandioca															

d) Exemplo de matriz para avaliação do Negócio a Negócio

Unidade de Projetos de Atendimento e Apoio ao Empreendedor



DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

AOE: Data:

Nome do Empreendedor

Nome de Fantasia:

Razão Social: CNPJ:

Endereço: Telefone:

Planejamento (<=5: necessita consultoria)		1	2	3
Objetivos e metas				
Busca de informações				
Planos e estratégias				

Gestão de Pessoas (<=9: necessita consultoria)		1	2	3
Capacitação				
Benefícios				
Ambiente organizacional				
Recrutamento e Seleção				
Avaliação de desempenho				

Mercado (<= 14: necessita consultoria)		1	2	3
Produto				
Preço				
Promoção e/ou divulgação				
Praça				
Pós-venda				
Inovação (dif. competitivo)				
Atendimento				
Concorrência				

Logística (<= 7: necessita consultoria)		1	2	3
Compras				
Estoque				
Produção / Serviço				
Distribuição				

Administração / Finanças (<= 14: necessita consultoria)		1	2	3
Controles financ. e gerenciais				
Tecnologia				
Capital de giro				
Inadimplência				
Pró-labore				
Aspectos legais				
Comunicação interna				
Qualidade				

e) Relação dos contatos para Bússola SEBRAE

Bússola SEBRAE		
UF	Nome	E-mail
AC	Maria do Socorro Gomes Figueiredo	socorro.figueiredo@ac.sebrae.com.br
AL	Sergio Vieira	sergio@al.sebrae.com.br
AM	Ricardo Rivadávia Lucena	ricardo@am.sebrae.com.br
AP	Karina Cilene Brito de Oliveira Alvarenga	karinac@ap.sebrae.com.br
BA	Rita Araújo	rita.araujo@ba.sebrae.com.br
CE	Maria Neide de Sousa	neide@ce.sebrae.com.br
DF	Lara Cristina L. C. C e Silva	lara@df.sebrae.com.br
ES	Wilson Marchiori Junior	wilson.marchiori@es.sebrae.com.br
GO	Juliana Borges	juliana.borges@sebraego.com.br
MA	Reijane Lucas Goes de Almeida	reijanegoes@ma.sebrae.com.br
MG	Silmara Lourdes Ribeiro	silmaral@sebraemg.com.br
	Ana Cristina Oliveira Bertolino	crisrina.bertolino@sebraemg.com.br
MS	Gutemberg Izidoro de Oliveira	gutemberg.oliveira@ms.sebrae.com.br
MT	André Simões	andre.simoies@mt.sebrae.com.br
PA	Daniel Berg de Lima	berg@pa.sebrae.com.br
PB	Luciano de Holanda de Souza	luciano@sebraepb.com.br
PE	Ana Claudia Dias	anadias@pe.sebrae.com.br
PI	Maria Luzinete Fontenele	luzinete@pi.sebrae.com.br
PR	Emerson Cechin	ecechin@pr.sebrae.com.br
RJ	Marta Cristina Aresta	marta@rj.sebrae.com.br
RN	Magna Jeany Araujo de Souza	magna@rn.sebrae.com.br
RO	Neila Myrria	neila@ro.sebrae.com.br
RR	Marcione Soeiro de Moraes	marcione@rr.sebrae.com.br
RS	Marie Christine Julie Mascarenhas Fabre	marief@sebrae-rs.com.br
SC	Eliete Maria de Carvalho	eliete@sc.sebrae.com.br
SE	Robson Andrade de Cerqueira	robson.cerqueira@se.sebrae.com.br
SP	Fábio de Azevedo	fabioa@sp.sebrae.com.br
TO	Marcia Rodrigues de Paula	marcia.rodrigues@to.sebrae.com.br

f) Relação dos contatos para o Convênio SEBRAE/ABRE -
Embalagens

Convênio ABRE/SEBRAE - Embalagens		
UF	NOME	E-MAIL
	Magaly Tânia Dias de Albuquerque	magaly.tania@sebrae.com.br
AC	Dikison Rodrigues	dikison@ac.sebrae.com.br
AL	Sandra Maria Vilela de Morais e Silva	sandrav@al.sebrae.com.br
AP	Maikon Richardson Martins da Silva	maikon@ap.sebrae.com.br
AM	Célio Luis Picanço de Matos	celio@am.sebrae.com.br
BA	Márcia Suede Leite Froes da Motta	marcia.motta@ba.sebrae.com.br
CE	Herbart dos Santos Melo	herbart@ce.sebrae.com.br
DF	Flávia Martins de Barros	flavia@df.sebrae.com.br
ES	Glaucia Zoldan	glaucia.zoldan@es.sebrae.com.br
GO	Carmen Neiva Carvalho Gondim	carmen.gondim@sebraego.com.br
MA	Marco Aurélio Arruda Abdala	mabdala@ma.sebrae.com.br
MS	Eliane Arruda do Nascimento	eliane.arruda@ms.sebrae.com.br
MT	Suenia Maria Cordeiro de Sousa	suenia.sousa@mt.sebrae.com.br
MG	Anizio Dutra Viana	aniziodv@sebraemg.com.br
PA	Marcio Roberto do Carmo Pereira	marcio@pa.sebrae.com.br
PB	Fernando Ronaldo Garcia de Araujo	fronaldo@sebraepb.com.br
PR	Agnaldo Gerson Castanharo	acastanharo@pr.sebrae.com.br
PE	Maria Elisabete S. Santos	elisabetes@pe.sebrae.com.br
PI	Solange Lopes de Azevedo	solange@pi.sebrae.com.br
PI	Francisco José Santos Chaves	franciscochaves@pi.sebrae.com.br
RJ	Ricardo Wargas	wargas@sebraerj.com.br
RN	João Bosco Cabral Freire	bosco@m.sebrae.com.br
RS	Marta Folha	marta@sebrae-rs.com.br
RO	Maria Teresa de Oliveira Marangon	mariatereza@ro.sebrae.com.br
RR	Jonayna Rodrigues da Silva	jonayna.silva@rr.sebrae.com.br
SC	Urandi Flores Boppré	urandi@sc.sebrae.com.br
SP	Evelin Cristina Astolpho	evelina@sp.sebrae.com.br
SE	Ana Teresa da Silva Neto	ana.teresa@se.sebrae.com.br
TO	Edglei Dias Rodrigues	edgley.rodrigues@to.sebrae.com.br