



EMPRESAS RESILIENTES: A RELEVÂNCIA DA ATUAÇÃO DOS GESTORES ORGANIZACIONAIS COMO ATORES SOCIAIS

Resumo

Este artigo tem por objetivo trazer luz à discussão quanto a importância da participação do empresariado e seus gestores organizacionais na dimensão política do Desenvolvimento Regional. Visa também compreender se a referida participação pode ser entendida como uma estratégia válida para a mitigação das vulnerabilidades empresariais e, conseqüentemente, a elevação do grau de resiliência das empresas. Para tanto, de caráter qualitativo e sob a perspectiva exploratória, buscou-se através de pesquisa bibliográfica e documental, explorar e conhecer as características do Desenvolvimento Regional, o processo de ocupação territorial, o conceito de empresa resiliente e os caminhos para participação do empresariado enquanto ator social deste processo. Analisando-se as iniciativas do Governo Federal em estabelecer os Fóruns de Competitividade e posteriormente estimular a formação dos Arranjos Produtivos Locais (APLs), identifica-se uma maior participação do empresariado no processo decisório, porém ainda de forma incipiente e muitas vezes visando a obtenção de regalias e privilégios particulares ao invés de contribuir com o processo de desenvolvimento. Sendo a participação do empresariado na dimensão política do desenvolvimento uma prática ainda embrionária e a Resiliência Empresarial um tema ainda pouco explorado em nossa literatura, apesar de não conclusivo, o artigo atinge seu objetivo de instigar atenção à discussão proposta.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional; Resiliência Empresarial; Dimensão Política do Desenvolvimento.

RESILIENT ENTERPRISES: MANAGERS AS SOCIAL ACTORS

Abstract

This article aims to bring light to the discussion about the importance of business community participation on policy dimension of Regional Development ordering to understand if such participation can be understood as a valid strategy to mitigate business vulnerabilities and consequently, raises companies' resilience degree. For this, as a qualitative search and assuming an exploratory perspective through bibliographical and documentary quest, explored the characteristics of Regional Development, the process of territorial occupation, the concept of resilient enterprise and paths to business community participation as a social actor of this process. Federal Government initiatives in order to establish the Competitiveness Forums and subsequently stimulating the constitution of Local Productive Arrangements (LPAs), identifies a greater business participation in decision-making, but still incipient and often aimed at obtaining perks and private privileges instead of contributing to the development process. Being the business community participation in the development political dimension not that significant and enterprise's resilience practices a topic not well explored in our literature, although not conclusive, this paper achieves its goal of instigating attention to the proposed discussion.

Keywords: *Regional Development; Resilient Enterprises; Political Dimension of Development*



1 INTRODUÇÃO

Tantas são as abordagens quanto à questão do Desenvolvimento Regional que, apresentando-se como algo inevitável e necessário, conduz a reflexões pertinentes. Dentre muitas, a que aqui se apresenta com maior ênfase é a participação do empresariado no processo de elaboração das políticas de governo voltadas para sua própria região.

Ao mesmo tempo em que se percebe um sentimento de não pertencimento deste grupo ao contexto político, são eles formuladores inveterados de queixas quanto às ações tomadas por quaisquer dos níveis de poder público que se apresenta e que, por qualquer motivo, afete a rotina de sua empresa.

É rica a discussão quanto a participação do Estado no processo de Desenvolvimento Regional, pois esta é permeada por questões ideológicas, econômicas e sociais que muitas vezes se sobrepõem e/ou polarizam, mas para o momento reconhecê-lo como um importante *stakeholder* no contexto corporativo é o ponto de partida para este artigo.

Ao buscar o alinhamento entre o conceito mais amplo de empresa resiliente, que se apresenta como aquela que melhor e mais rapidamente reage às crises pelas quais passa, e o processo de desenvolvimento regional, depreende-se a importância da participação dos gestores organizacionais como atores sociais que têm o poder de influenciar os processos de elaboração das políticas governamentais.

A questão da resiliência empresarial ainda não tem destaque na produção acadêmica (LIVRAMENTO, T. et al., 2015) e por isso acredita-se ser de grande valia trazer o tema envolvendo-o à questão do Desenvolvimento Regional, afinal quando as empresas sucumbem ou demoram muito a se recuperar de uma crise, elas afetam, em maior ou menor proporção, as condições da região onde estão localizadas.

Apesar de se acreditar ser de vital importância para o setor privado ter o caminho aberto para sua participação efetiva no processo de elaboração das políticas de desenvolvimento, percebe-se que há reduzidas ações neste sentido.

Tal omissão por parte dos empresários, muitas vezes deixa suas companhias vulneráveis. O mais alarmante, é perceber que o distanciamento desta questão é tanto que dirigentes corporativos, quando negativamente afetados por uma determinação governamental, imediatamente culpam o Estado e a ele recorrem em busca de ajuda.

Por se entender que o desenvolvimento da resiliência empresarial passa pelo reconhecimento dos pontos fracos e das ameaças às quais uma empresa está exposta e que a formulação de “estratégias de sobrevivência”, baseadas na adoção de modernas ferramentas de planejamento, deve incluir aqueles fatos que provavelmente não acontecerão, mas que se acontecerem trarão drásticas consequências para a empresa, enuncia-se a questão que norteia este artigo: *é a atuação dos gestores organizacionais enquanto atores sociais do Desenvolvimento Regional um fator de mitigação das vulnerabilidades de uma empresa?*

Para apresentar o tema escolhido e atendendo aos objetivos específicos deste trabalho, na sequência desta introdução (seção 1) está a fundamentação teórica (seção 2), onde são abordados os conceitos de desenvolvimento regional e suas dimensões, ocupação do espaço territorial, resiliência empresarial e também as vias de acesso proporcionadas pelo Governo à maior participação da sociedade civil no processo decisório. Sendo uma pesquisa bibliográfica, o método está descrito ao longo da seção 3, apresentaram-se os resultados e sua relação com o referencial teórico na seção 4, e por último, na seção 5, o leitor encontrará a conclusão do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Desenvolvimento Regional e suas quatro dimensões

Com as diversas possibilidades de análises a serem elaboradas com base nas questões e definições do Desenvolvimento Regional não se pretende aqui esgotar o tema em sua essência, ao contrário, o objetivo ao conceitua-lo é contextualizar o cenário da atuação empresarial atual e definir suas responsabilidades pertinentes ao assunto.

Em decorrência da 2ª Guerra Mundial e das diversas crises que dela se originaram, percebe-se ao longo da história recente que em diversos cantos do mundo o Desenvolvimento Regional assumiu alto patamar de relevância para a sociedade.

Do artigo de Lavrov (1984) depreende-se que a partir da década de 1980 inicia-se uma politização do conceito de região, reforçada pelo apelo da proteção ambiental e baseada na ação civil frente aos problemas e interesses regionais. Aqueles que até então conduziam suas ações considerando ilimitado tanto o mundo quanto seus recursos, passaram a entender sua finitude, e o aparente “encolhimento” do espaço global levou ciências como a geografia a se lançarem em busca de novas soluções para o rearranjo territorial, sua estrutura de poder e influência.

Sob esse novo enfoque, o conceito de Desenvolvimento Regional é ampliado e tratado nas quatro dimensões mais relevantes para uma sociedade capitalista como a que se estabelece em grande parte do planeta: econômica, política, social e ambiental.

O Quadro 1, elaborado conforme abordagem de Elinaldo Leal Santos et al. (2012), no artigo intitulado *Desenvolvimento: um conceito multidimensional*, apresenta as dimensões do desenvolvimento de forma bastante objetiva.

Quadro 1: Dimensões do Desenvolvimento Regional

Dimensão Econômica	<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Base no desenvolvimento por meio do crescimento econômico; • Década 40 – Surge o conceito de Economia do Desenvolvimento como base para a determinação de algumas políticas públicas; • Desenvolvimento como sinônimo de uma sociedade industrial, urbana e focada na geração e acúmulo da renda monetária; • Desenvolvimento como força motriz capaz de levar uma sociedade atrasada ao patamar de avançada; • O avanço tecnológico favorece ao desenvolvimento; <p><u>Críticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição desigual da renda, com muita concentração das riquezas; • O tempo não favoreceu aos mais pobres apenas ampliou as diferenças; • Sistema econômico dissociado do mundo da natureza;
Dimensão Política	<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desejo de auxílio dos países ricos aos países pobres; • Subdesenvolvimento como um estágio de passagem; • O mundo estava dividido entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos; • Como produto do mundo ocidental o desenvolvimento era antropocentrista, racional, produtivo e evolucionista; • As sociedades industriais desenvolvidas passam a ser modelos para as regiões menos avançadas como África, Ásia e América Latina; • Como mecanismo de cooptação política, em decorrência da Guerra Fria, produz o Estado do Bem Estar Social, cuja responsabilidade é oferecer saúde, educação, previdência, habitação...;

	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação do modelo de desenvolvimento neoliberal, entre as décadas de 80 e 90, definida pelo ajuste fiscal e maior autonomia do mercado. • Como orientação teórica apresenta-se como uma ideologia utópica; <p><u>Críticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem de cima para baixo; • Instrumento de controle e dominação dos países de primeiro mundo sobre os de terceiro; • Falta de foco nas questões sociais e ambientais;
Dimensão Social	<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociedade do Bem Estar; • Desenvolvimento relacionado com o grau em que são satisfeitas as necessidades humanas; • CEPAL como fomentadora do conceito, destacando a existência do subdesenvolvimento e indicando a necessidade de investimentos em tecnologia, capital social e humano para que se reduzam as distâncias frente ao desenvolvimento; • Intensificação das “ações de valorização dos seres humanos através de um sistema de proteção ao cidadão”. • Na década de 60 surgem os indicadores sociais; • A partir dos anos 90 o IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) é adotado pela ONU. <p><u>Críticas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O crescimento deve ampliar as escolhas e oportunidades de cada um, gerando vida longa, saudável e com acesso aos recursos necessários para o desenvolvimento;
Dimensão Ambiental	<p><u>Características:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da deterioração do meio ambiente e da finitude dos recursos naturais; • O conceito de ecodesenvolvimento ganha força nas ciências e cientistas naturais por pressupor a restrição do crescimento populacional e o uso consciente dos recursos naturais como forma de evitar a escassez dos recursos; • Como opção nasce o conceito de desenvolvimento sustentável atendendo aos desenvolvimentistas (crescimento e acumulação) e ecodesenvolvimentistas (conservacionismo e prudência ecológica). • O desenvolvimento sustentável integra os objetivos do desenvolvimento econômico, social, político-institucional, cultural e humano; • A viabilidade de uma sociedade sustentável está vinculada a 3 perspectivas teóricas: Abordagem Econômica Liberal de Mercado, Abordagem Ecológica Tecnocrata de Planejamento e Abordagem Política de Participação Democrática; <p><u>Críticas:</u></p> <p>Sendo um conceito social, cultural e politicamente construído, é relativo a seu tempo e lugar e diretamente dependente do ponto de vista de quem o apresenta e implementa;</p>

Fonte: Adaptado a partir de Elinaldo Leal Santos et al. (2012)

A integração das quatro dimensões resulta na manutenção do desenvolvimento por crescimento, porém agora aliado à preocupação ambiental, ao alongamento do prazo de planejamento, a avaliação dos efeitos deste crescimento, a absorção da tecnologia para preservação dos recursos naturais e, sobre tudo, a promoção do bem estar da humanidade. Longe de ser um conceito estático, compreende-se agora que o desenvolvimento há que ser tratado sempre sob a ótica das questões do capital, do consumo, das relações sociais e do meio ambiente, e isto através de um olhar multidisciplinar e democrático (SANTOS et al.;2012).



Em outra abordagem, Silva e Shimbo (2004) apresentam o desenvolvimento fundamentalmente como uma questão política e de exercício de poder, onde a participação dos atores sociais tem, ou deveria ter, relevância no processo. O reconhecimento de tais atores sociais passa pela identificação de suas relações com a comunidade e o respectivo grau de importância e influência que desempenham.

Ainda tratando do tema, encontra-se Jair do Amaral Filho (2001) voltado para a endogeneização no desenvolvimento e afirmando que “a organização territorial passa a exercer um papel ativo diante da organização industrial”. Depreende-se daí que a ocupação territorial será tanto maior quanto maior for a possibilidade de determinada região gerar, absorver e reter valor.

Ainda por Amaral Filho (2001), integrando os requisitos de atratividade regional, podem-se elencar o nível dos custos logísticos inerentes a localização geográfica, a existência de demanda local e ainda a presença da renda como fatores que poderão perenizar a concentração industrial.

Sob este ponto de vista, compreende-se melhor a complexidade da relação que se estabelece entre as empresas que se instalam em regiões de baixa atratividade geográfica e suas comunidades. Não ser, geograficamente, uma região atrativa para outras indústrias reduz em muito a possibilidade de diluição da dependência daquela comunidade em relação a empresa lá estabelecida, o que sempre afetará a relação de poder entre ambas e trará muitas discussões sociais, ambientais, políticas e econômicas.

Ressaltada a importância da questão da ocupação territorial dentro do contexto do Desenvolvimento Regional, percebe-se através da análise de algumas experiências recentes que ainda um olhar míope nesta direção.

2.2 A ocupação do espaço e o Desenvolvimento Regional

Considerar que cada região tem sua demanda específica por organizações que venham a preencher seu espaço de maneira contextualizada, incorporando tecnologias sinérgicas e destinada a contribuir com o desenvolvimento daquela região, se apresenta como uma ideia até óbvia, mas que na realidade não se evidencia desta maneira.

Dado o desalinho, torna-se prioritário o esforço na intermediação das relações entre indivíduos, empresas e espaço, e o poder público, que muitas vezes deixa a desejar na determinação de suas políticas.

O estudo de caso feito por François-Michel Le Tourneau e Anna Greissing (2010) exemplifica com precisão esta questão. Ao pesquisar a relação entre a empresa NATURA e a região do Iratapuru, no Amapá, evidenciam que foi no momento em que o governo local retirou seu apoio à atividade extrativista que surgiu a oportunidade concreta do estabelecimento da parceria entre a NATURA e a cooperativa local (COMARU).

Com sua vocação extrativista, inserida num contexto ambiental rico e diverso, porém sob forte necessidade de preservação, com pouquíssimas opções de geração de renda, tendo tido sua estrutura de produção do óleo das castanhas destruída num incêndio e em relativo abandono por parte do Estado, a COMARU enxergou a proposta da NATURA como a solução para os problemas daquela comunidade.

Alinhada com as questões de preservação ambiental e segura de que o desenvolvimento de uma linha ecológica de cosméticos elevaria sua participação de mercado, além de uma boa oferta de preço para a compra da matéria prima que lhe atenderia as exigências, a empresa ofertou salário acima da média da região, financiou a reconstrução da estrutura produtiva da cooperativa, formulou contratos garantindo o pagamento de altas somas à comunidade devido a exploração do “patrimônio genético”,



assim como também garantiu legalmente pagamentos compensatórios ao Estado do Amapá para que este investisse no desenvolvimento daquela região melhorando as condições de saúde, educação e moradia e ainda estimulou o acesso da comunidade ao sistema de crédito NATURA, que financia projetos sociais que beneficiarão a comunidade como um todo.

Apesar deste cenário “perfeito” muitos problemas são identificados nesta relação que se apresenta de forma desigual, pois a empresa tem muito mais poder de barganha em suas negociações do que a cooperativa.

Como principal origem dos problemas está a inconstância da produtividade oferecida pela comunidade, pois toda a negociação se baseia em compromissos por volume de produção que, quando não entregues, justificam até “retaliações” por parte da empresa.

O que se percebe e é reafirmado pela conclusão das autoras, é que apesar de muitas questões ainda polêmicas, a parceria com a NATURA, que inclui a assinatura de contratos comerciais para a entrega dos recursos processados, pagamento de *royalties* e direitos de exploração, é extremamente inovador e deve servir de inspiração a novas parcerias que promovam de fato a sustentabilidade e estabeleçam formatos socialmente equitativos para o extrativismo nas áreas protegidas da Amazônia, ou em qualquer outra região.

Schmitt e Moretto Neto (2011) também abordam a questão da ocupação do espaço destacando o respeito que se deveria ter às questões culturais e históricas, próprias de cada região, além da fragilidade do poder público em mediar os interesses organizacionais frente às comunidades locais. As concessões políticas acontecem visando retornos de curto prazo e relegando a segundo plano os fundamentais processos de associação dos atores sociais, que deveriam participar da condução e avaliação dos acordos e propostas visando a sustentabilidade territorial.

Um estudo de caso realizado em Santa Catarina por Schmitt e Moretto Neto em 2009, apresenta análises quanto a uma experiência de associativismo como um fator de contribuição ao desenvolvimento regional sustentável e conclui que “o associativismo despontou como uma alternativa para viabilizar os interesses coletivos e, por consequência, para manter o potencial de desenvolvimento territorial”.

Entendendo o associativismo através da Cartilha do Associativismo e Cooperativismo do IDESAM, depreende-se que este propõe uma atuação que objetiva conseguir benefícios comuns para seus associados por meio de ações coletivas e que tem por propósito, reivindicar e defender direitos dos associados visando uma melhor qualidade de vida para suas comunidades, consolidar as relações de amizade e solidariedade e participar do desenvolvimento da região na qual atua.

À luz desta definição, compreende-se a colocação de Schmitt e Moretto Neto (2009) quando afirmam que “tal opção ampliou a perspectiva dos atores da construção de um bem público e de um futuro comum, intermediado pela conjunção de esforços e interesses”. Não fosse o sentimento de coletividade e pertencimento, tais esforços não se realizariam. Sob critérios estruturantes de segurança, empoderamento, autossuficiência e equidade nas relações de trocas, a iniciativa estudada em Santa Catarina pode inclusive pensar seu amadurecimento com base na perspectiva de crescimento econômico para a região.

As mudanças provenientes deste crescimento serão sempre decorrentes da atuação mais participativa do empresariado local, fortalecendo suas organizações, e resultarão em melhora na qualidade de vida da comunidade, por isso deverão ser pensadas de forma ampla e participativa para que este ciclo virtuoso se mantenha.

2.3 A resiliência empresarial

Considerando empresas resilientes aquelas que investem na habilidade de retomar rapidamente suas atividades planejadas após passarem por uma ruptura e ainda garantirem que seus clientes sejam minimamente afetados por tal episódio (SHEFFI,2007), propõe-se incluir neste enfoque o papel de seus gestores enquanto atores sociais, estabelecendo relações relevantes com a comunidade e sendo capazes de influenciar sua dinâmica, fortalecendo os alicerces organizacionais e se preparando para o melhor enfrentamento das crises que rondam o mundo corporativo.

São muitas as possibilidades de ruptura ao planejamento empresarial e, segundo Sheffi (2007), o que mede a vulnerabilidade organizacional é a combinação entre sua probabilidade de ocorrer e a severidade de sua consequência. Para ele, respostas a perguntas simples como: o que pode dar errado? qual a probabilidade disto acontecer? que tipo de consequências pode-se sofrer?, indicarão que os eventos com baixa probabilidade de ocorrência mas com alto poder destrutivo, têm maior potencial devastador do que todos os demais pois são negligenciados no planejamento. Neste sentido, apresentará maior resiliência empresarial aquela que ao passar por uma crise “inesperada” melhor conseguir proteger sua relação com os clientes.

João Marcos Varella (2012) entende como empresa resiliente aquela com maior capacidade de inovação, versatilidade e flexibilidade. Enquanto Sheffi (2007) foca sua abordagem nos processos, Varella (2012) e Carmello (2008) voltam-se para o comportamento humano, o que demonstra a alta complexidade deste conceito.

A pesquisa norte americana da Booz Allen Hamilton (Harvard Business Review, 2005 apud Carmello, 2008) classifica o tipo resiliente como o mais saudável das organizações e a define como aquela que “possui alta capacidade de ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócio coerente”.

Interpreta-se então que, dada a gama de eventos potencialmente devastadores aos quais uma companhia está exposta, estabelecer uma empresa resiliente requer uma ampla abordagem de suas fraquezas e ameaças assim como de seus pontos fortes e oportunidades, o que passa pelo entendimento do grau de influência que as políticas regulatórias, econômicas, ambientais e sociais exercem sobre a empresa e como ela melhor se protegerá.

2.4 Gestores organizacionais enquanto atores sociais

Inicia-se esta subseção com o questionamento de como romper com o paradigma apontado por Silva e Shimbo (2004) no tocante ao cenário social pouco participativo que se apresenta no Brasil, onde, na formulação de políticas públicas, ainda predominam o clientelismo, o autoritarismo o assistencialismo, e onde os diferentes atores sociais, quando atuam, o fazem segundo seus próprios interesses.

Da mesma forma que a sociedade não se percebe enquanto agente do processo de desenvolvimento, os gestores organizacionais também raramente o fazem, ficando na posição de expectadores ou, ainda pior, de beneficiários do sistema que, em seu entendimento, deverá provê-los de condições favoráveis ao crescimento de seus próprios negócios.

Para reverter este quadro, é preciso que se abram “espaços institucionais adequados à negociação e ao pacto entre os atores sociais relevantes, com o devido suporte técnico-operacional, assim como a captação de recursos financeiros necessários ao cumprimento



dos propósitos pactuados”. Em outra via, por parte dos gestores, há que se estabelecer alto nível de envolvimento com os projetos, criando um ambiente motivador para seus articuladores e proporcionando independência para as ações pertinentes (SILVA; SHIMBO, 2004).

Com expectativa de em breve alcançar um crescimento demográfico comparável aos países desenvolvidos, o que significa pensar na redução do número de jovens no território brasileiro, verifica-se uma gradual mudança no comportamento da sociedade. Os jovens preparam-se por mais tempo para o mercado de trabalho e, com melhor e mais ampla formação, espera-se que sejam estimulados a pensar as organizações onde atuam ou atuarão, como parte integrante de um contexto sócio-econômico-cultural que delas também dependem para se desenvolver.

Celso Furtado, em sua mensagem ao Jornal dos Economistas (2004), questiona por que “agora que a prática democrática está incorporada à sociedade brasileira, ainda parece tão difícil promover mudanças no quadro” e recomenda que haja, assim como houve nos países hoje desenvolvidos, a “opção política orientada para formar uma sociedade apta a assumir um papel dinâmico nesse processo”. Ele convoca à participação toda essa nova geração para que, entusiasticamente, “não permita que voltem a ser adotadas falsas políticas de desenvolvimento cujos benefícios se concentram nas mãos de poucos”.

2.5 Os caminhos para atuação dos gestores organizacionais

Em contraposição a convocação de Celso Furtado apresenta-se como desacelerador deste movimento a tímida divulgação dos meios de acesso da sociedade civil aos processos de tomada de decisão dos poderes públicos, aliado ao desinteresse de participação por parte desta sociedade civil.

Distinguir a quem interessa manter este afastamento talvez responda o porquê de ainda se constatar ações públicas em defesa de um empresariado ineficiente e não competitivo, que perdura em seus negócios por apadrinhamentos políticos e se utilizando de brechas legais para tirar vantagem das situações, mas este não é o objetivo deste trabalho.

Examinado as iniciativas recentes do governo federal no tocante a intenção de aproximação com o empresariado, identificam-se ações concretas como a inclusão dos Fóruns de Competitividade na formulação dos Planos Plurianuais a partir de 2000.

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada conforme, disposto no artigo 165 da Constituição Federal de 1988. O PPA declara as escolhas pactuadas com a sociedade e contribui para viabilizar os objetivos fundamentais da República. (MPOG, 2011)

Sob a coordenação do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e gerenciados pela Secretaria do Desenvolvimento da Produção (SDP) os Fóruns de Competitividade constituem-se de:

Espaços de diálogo entre empresários, trabalhadores e governo para, em primeiro lugar, promover a discussão e a busca de consenso em relação aos gargalos, oportunidades e desafios de cada uma das cadeias produtivas que se entrelaçam na economia brasileira. Após o consenso em torno de um diagnóstico, os debates



são dirigidos para a definição de um conjunto de ações e metas desafiadoras para a solução dos problemas e aproveitamento das oportunidades, tendo em vista os objetivos do programa (geração de emprego, ocupação e renda, desenvolvimento produtivo regional, capacitação tecnológica, aumento das exportações, competição com as importações, e competição com serviços internacionais). (MDIC, 2000)

Sob a compreensão de que o Estado não pode e não deve atuar isoladamente no processo político, o reconhecimento e a aceitação dos atores não governamentais neste processo é passo inicial para esta integração.

Tendo priorizado atividades econômicas capazes de estimular os volumes de exportação, concorrer com os importados, gerar emprego e renda e ainda contribuir para o desenvolvimento regional, o governo inicialmente elencou dezesseis cadeias produtivas para promover os Fóruns de Competitividade pelo Brasil. Atualmente percebe-se que o maior foco dos Fóruns é para as áreas voltadas ao desenvolvimento tecnológico e inovação.

Com tantos desafios a serem vencidos, não se pode imaginar a ausência de dificuldades à implementação destes Fóruns e, daquelas apontadas por Antero (2006) em seu estudo quanto ao setor têxtil, destaca-se a “dificuldade de convencer o setor produtivo a encaminhar soluções para a cadeia produtiva utilizando a concepção tripartite” (empresários-trabalhadores-governo), o que mais uma vez reforça a característica não integrativa do empresariado brasileiro.

Em paralelo aos Fóruns de Competitividade, com a clara visão de que o desenvolvimento se faz a partir das realidades locais e acreditando ser mais fácil conquistar maior participação quando o universo é mais restrito, e por isso mais próximo daquele que participa, percebe-se a condução dos interesses governamentais aos modelos de Arranjos Produtivos Locais (APLs) espalhados por todos os Estados nacionais e hoje em franca expansão.

A caracterização dos modelos de Arranjos Produtivos Locais (APLs) prevê a existência de uma concentração geográfica de empresas, fornecedores, prestadores de serviços, entidades associadas, competitivas e cooperadas entre si. Este tipo de arranjo caracteriza-se por ser uma cadeia de produção compartilhada e especializada, em que **o grau de colaboração, de cooperação e de complementaridade entre os empreendimentos e com outros agentes, instituições de ensino, pesquisa e fomento**, é que diferencia o APL das aglomerações empresariais. (MDIC, 2014, grifo nosso).

De cunho inovador, a proposta pelos fóruns e seus desdobramentos nas APLs talvez seja uma semente que ainda não germinou como uma política industrial estruturada e consistente, mas observam-se avanços gradativos no tocante ao aumento da participação local do empresariado e conseqüente fortalecimento de suas empresas.

3 MÉTODO

Com abordagem qualitativa, buscou-se compreender de que maneira a maior participação do empresariado brasileiro nos processos políticos de tomada de decisão pode levar a um maior grau de resiliência empresarial. Em consonância com os qualitativistas, acredita-se na importância do olhar singular no processo investigatório gerando conclusões

críveis oriundas da diversidade das fontes pesquisadas e naturalmente despojadas de pré-conceitos frente ao objeto da pesquisa (Lima, 2008).

De caráter exploratório, visando proporcionar maior familiaridade com o tema e, dada a brevidade do prazo para este estudo, a estratégia adotada para sua realização teve por delineamento a pesquisa bibliográfica documental, valendo-se de fontes primárias e secundárias, sempre buscando dados elaborados por instituição confiável.

Este entendimento é reforçado por Gil (2002, apud Santos; Oliveira; Moraes, 2010) quando coloca que “a pesquisa documental vale-se de materiais que já receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Tendo sido o objetivo geral deste artigo trazer luz a questão da conscientização do empresariado quanto a seu pertencimento ao processo de Desenvolvimento Regional com vistas a compreender se esta é ou não uma estratégia para mitigação das vulnerabilidades empresariais, inicialmente focou-se na contextualização teórica das dimensões do Desenvolvimento Regional e nas questões referentes a ocupação territorial. Na sequência, introduziu-se a temática da resiliência empresarial e a identificação dos empresários brasileiros enquanto atores sociais do desenvolvimento para, ao final, levantar os caminhos para a participação do empresariado no processo político-econômico regional atual.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Embora ainda de forma tímida e muitas vezes apresentando falhas significativas, percebeu-se ao longo da pesquisa realizada que há, através da política dos APLs (Arranjo Produtivo Local), um movimento de aproximação entre o Estado, o empresariado e a sociedade civil no sentido da promoção do Desenvolvimento Local com vistas ao Desenvolvimento Regional. Desta aproximação, destaca-se uma maior participação do empresariado que, enquanto parte integrante de um APL, não mais pode pensar apenas dentro de suas próprias fronteiras e, mesmo que involuntariamente, assume seu papel dentro do processo político de tomada de decisão.

Para ilustrar a extensão tomada pelos APLs nos últimos anos no Brasil, analisando a pesquisa realizada pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) visando mapear os APLs existentes nos 22 estados nacionais, elaborou-se a TABELA 1, focada na Região Sudeste:

TABELA 1 – Características gerais dos APLs da Região Sudeste

ESTADO	CARACTERÍSTICAS GERAIS
Espírito Santo	<ul style="list-style-type: none">• APLs como únicos dinamizadores dos espaços econômicos no interior do estado e propulsor de micro, pequenas e médias empresas;• Política voltada apenas para a intermediação entre as demandas das empresas e a oferta de recursos federais.• Há situações de discrepância e até de contradição entre os conceitos utilizados e as políticas implementadas.• A dimensão inovativa das empresas e organismos de apoio e fomento aos APLs deveria estar alinhada à aceitação pactuada entre os atores e agentes envolvidos na dinâmica competitiva econômica e de capacitação social no âmbito de cada arranjo.

Minas Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Impactam fortemente a dinâmica econômica do estado. • Contribuem para o aumento do número de empregos formais nas respectivas regiões. • Apesar da importante participação na estrutura produtiva do estado, nem o setor terciário nem a agropecuária estão incluídos na lista de APLs.
Rio de Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> • A forte atuação do SEBRAE-RJ como apoiador dos APLs se traduz em: estímulo à cultura empreendedora para a sustentabilidade do APL; profissionalização gerencial e técnica funcional; estruturação de centros de serviços; desenvolvimento de Inteligência Competitiva; desenvolvimento da cultura do associativismo e formação de consórcios; desenvolvimento da marca regional: selo de origem, ícones culturais, certificação, gerenciamento e publicidade; promoção e prospecção de negócios nacionais e internacionais; logística e distribuição: central de compras de matéria-prima; melhoria do acesso ao crédito; estímulo a questões ambientais, saúde e segurança ocupacional e resgate da cultura local; aperfeiçoamento das questões legais/tributárias /trabalhistas/direitos; incentivo ao desenvolvimento e capacitação de fornecedores; disseminação de informações; inovação e acesso a tecnologia; Compras governamentais;
São Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Em APLs mais maduros há empresas que desenvolveram a aptidão de gerar eficiências coletivas, a partir da descoberta das vantagens da exploração da coletividade, gerando economias de escala impensáveis para pequenas empresas isoladas. • As ações governamentais consolidam a atuação em rede, as ações cooperativas, a divisão do trabalho entre empresas. • Há a interação entre pequenas e grandes empresas inclusive no sentido de fortalecimento financeiro das pequenas empresas.

Fonte: Adaptado a partir de BNDES

A mencionada pesquisa é extremamente abrangente e demonstra em detalhes a situação dos APLs em todo território nacional, esclarecendo as diversas formas metodológicas de classificação, os apoiadores, os desafios políticos e econômicos, as dificuldades, os principais setores econômicos abordados e, dentre vários outros itens, a fundamental participação dos empresários locais no processo de tomada de decisão para o Desenvolvimento Regional. A não participação destes atores sociais com frequência é indicada nos relatórios como fator de insucesso do APL, gerando recomendações de investimento neste sentido por parte dos governos, dos apoiadores do APL e também de seus gestores.

Percebe-se, ainda que de forma incipiente, um movimento positivo de aproximação das empresas aos centros de desenvolvimento tecnológico. Através das iniciativas governamentais que, em parceria com outras instituições vem oferecendo a participação em incubadoras de empresas e também em parques tecnológicos, verifica-se que os empresários que estão atuando junto aos projetos governamentais apresentam ações mais organizadas e se colocam politicamente de forma mais atuante.



Integrar as atividades das instituições de ensino com as das empresas ainda se apresenta como um desafio, assim como o desenvolvimento de uma maior cooperação entre as empresas no que tange a busca pela inovação, mas são positivas as iniciativas identificadas.

Os APLs identificados pela pesquisa, apesar de pontualmente apresentarem bons resultados, ainda são restritos a determinadas regiões geográficas e segmentos econômicos, sendo dependentes das políticas públicas e da capacidade de articulação política dos gestores organizacionais de um setor especializado numa dada cadeia produtiva.

5 CONCLUSÃO

Atendendo aos objetivos da pesquisa, onde se propunha compreender se a efetiva participação do empresariado e seus gestores organizacionais na dimensão política do desenvolvimento regional pode ser considerada como uma estratégia de mitigação de vulnerabilidades das empresas, percebe-se que, por mais que pareça ser positiva esta ilação, não é possível o estabelecimento de uma relação direta entre os fatores.

Elevar o grau de resiliência de uma empresa pode, por exemplo, ser decorrente da adoção de uma gestão voltada para a sustentabilidade empresarial. Uma vez dentro deste enfoque, suas ações podem ser traduzidas pelo cumprimento da legislação, por uma gestão ética, pelo amplo incentivo à inovação, pela valorização dos recursos humanos, além do estabelecimento de uma política financeira austera. Em decorrência destas ações, desenvolve-se necessariamente um conhecimento mais aprofundado da própria organização, suas ameaças e oportunidades e conseqüentemente, a elevação do grau de resiliência daquela empresa. Com tudo isso, verifica-se que as empresas sustentáveis tendem a sofrer menor impacto com as rupturas ao planejamento, reagindo mais rápida e consistentemente às crises.

Se no exemplo anterior a relação de causa e efeito se estabelece com clareza, o mesmo não se verifica ao se considerar a participação do empresariado na dimensão política do Desenvolvimento Regional como uma estratégia de mitigação de vulnerabilidades uma vez que esta participação, apesar de se apresentar num crescente, ainda é muito incipiente ou acontece de forma interesseira, com o objetivo de se conquistar favorecimentos e vantagens pessoais.

A configuração dos Arranjos Produtivos Locais como resultado das políticas do Governo Federal nos últimos 14 anos, se apresenta de fato como um redutor do distanciamento dos atores sociais em geral do processo de Desenvolvimento Regional e pode, atingindo sua fase de maturidade, levar a conclusões mais assertivas quanto a questão levantada. Sendo assim recomenda-se o estudo mais aprofundado da participação dos gestores organizacionais na formação, estruturação e desenvolvimento dos APLs no Brasil.



REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, J. **A endogeneização no desenvolvimento econômico, regional e local.** São Paulo: Ipea, 2001. p.261-286.

ANTERO, S. A. Articulação de políticas públicas a partir dos fóruns de competitividade setoriais: a experiência recente da cadeia produtiva têxtil e de confecções. **RAP**, Rio de Janeiro, 40(1):p.57-80, Jan./Fev. 2006

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). **Análise do Mapeamento e das Políticas para APLs no Brasil.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Apoio_a_estudos_e_pesquisas/BNDES_FEP/pesquisa_cientifica/apls.html> Acesso em: 30 set.2014

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). **Documento básico dos fóruns.** Brasília: Secretaria do Desenvolvimento da Produção, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). **Sobre arranjos produtivos locais.** Aprendendo a Exportar – Gemas, joias e afins. Disponível em: <www.aprendendoaexportar.gov.br/gemasejoias/html/sobre/arranjos_produtivos_locais.html> Acesso em: 26 set. 2014

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) **Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012 – 2015,** 2011. Disponível em: < <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes.>> Acesso em: 26 set. 2014

CARMELLO, E. **Resiliência:** a transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.

FURTADO, C. **Os desafios da nova geração.** Jornal dos Economistas, Rio de Janeiro, jun.2004. p.3.

IDESAM, Instituto de Conservação e Desenvolvimento Sustentável do Amazonas. **Cartilha de Associativismo e Cooperativismo.** Disponível em <http://www.idesam.org.br/noticias/informa/2010/pdf/CARTILHA_ASSOCIATIVISMO.pdf> Acesso em 24 set. 2014.

LAVROV,S.B.; SDASYUK, G.V. **The evolution of regional development concepts:** some new trends. U.S.S.R: Geoforum, 1984. Vol.15(1), p.11-17

LIMA, M.C. **Monografia:** a engenharia da produção acadêmica. São Paulo: Saraiva,2008.

LIVRAMENTO, T. et al. Scientific Production Analysis of Resilient Enterprises. In: IAMOT - INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 24., 2015, Cape Town, SA. **Conference Proceedings.** Cape Town, SA: Anais, 2015. p. 2253 - 2264.

LE TOURNEAU, F.M.; GREISSING, A. **A quest for sustainability:** Brazil nut gatherers of São Francisco do Itatapuru and the Natura Corporation. The Geographical Journal, 2010. Vol.176(4), p.334(16)

SANTOS, E.L. et al. **Desenvolvimento:** um debate conceitual multidimensional. DRd – Desenvolvimento Regional em debate, 2012. Ano 2, n.1, p. 44-61.

SANTOS, I. C.; OLIVEIRA, A. L.; MORAIS, P. R. **Os Atributos de um Bom Trabalho Monográfico:** reflexões e direcionamentos. São Paulo: Revista UniVap,v.16,n28,2010.

SILVA, M.R.; SHIMBO, I. **A dimensão política da sustentabilidade na formulação de políticas públicas de habitação.** Caso: Itararé-SP e região. In: II Encontro ANPPAS, Indaiatuba, 2004, São Paulo.



UNITAU

SCHMITT, V.G.H.; MORETTO NETO, L. **Associativismo, comércio justo e o desenvolvimento territorial sustentável**: a experiência da toca tapetes. São Paulo: Revista de Gestão USP, 2011. Vol.18(3), p.323(16)

SHEFFI, Y. **The resilient enterprise**: overcoming vulnerability for competitive advantage. Massachusetts: MIT Press, 2007.

VARELLA, J. M. **Empresas Resilientes**. São Paulo: ISBN 978-85-8196-194-1, 2012.