

Educação Corporativa para PME's (micro, pequenas e médias empresas)

Evandro de Araújo Silva¹

Resumo

Destaca a importância econômica e social das microempresas e empresas de pequeno porte (MPE's) responsáveis por cerca de 57% dos empregos formais no Brasil. Aponta que as mesmas ainda são pouco valorizadas como agentes de desenvolvimento e que a carência de conhecimento prejudica o empresário na criação de um foco estratégico, prejudicando sua visão de mercado, e impedindo-o de realizar uma análise crítica na identificação dos problemas e busque meios para corrigi-los.

Aponta ainda que o crescimento da produtividade da mão de obra é fundamental para o aumento da competitividade, uma arma com a qual as MPE's podem enfrentar melhor seus concorrentes no mercado principalmente, o internacional. Assim, o aperfeiçoamento das competências dos funcionários constitui uma das vias para assegurar sobrevivência e competitividade. No entanto, as necessidades internas, de natureza técnica, política e financeira, levam as MPE's a enfrentar restrições e dificuldades para criar, implantar e manter uma estrutura que proporcione uma educação permanente.

No estado do Amazonas, as MPE's empresas sofrem os mesmos problemas enfrentados pelas demais do País, e neste contexto, está inserido a Pronatus do Amazonas Indústria e Comércio de Produtos Fármaco Cosméticos Ltda.

Conclui que para contrapor-se a esta situação, a única saída é a qualificação das pessoas locais para recuperar o tempo perdido. É preciso, urgente, qualificar e fixar cientistas, pesquisadores, técnicos, gente de todas as áreas do conhecimento para que se obtenha êxito no desenvolvimento da Amazônia, e que esse desenvolvimento seja economicamente sustentável, ecologicamente correto e socialmente justo. Dentro da necessidade em qualificar e fixar pessoal na Amazônia é preciso conceber os novos conceitos da Educação Corporativa para projetos de cursos de pós-graduação, treinamento, novas modalidades de treinamento, etc. O principal foco da educação corporativa deve estar no desenvolvimento das competências profissionais, técnicas e gerenciais, que sejam essenciais para gerar o sucesso do setor e das empresas componentes de toda a cadeia produtiva. Utilizando-se da cultura compartilhada, de acesso e troca de informações e conhecimentos, aumentando a capacidade de empreendimento, invenção, criação e Aplicação no trabalho de novos métodos, soluções e ferramentas capazes de garantir maior produtividade e qualidade, as empresas vão preenchendo lacunas na formação das competências, tomando para si a tarefa de treinar, estimular a complementação dos níveis de escolaridade e, em alguns casos, de promover atividades de P&D, bem como trocar, com o mundo acadêmico, saberes, técnicas e pessoas.

¹ Diretor Executivo da Pronatus do Amazonas, Brasil. (pronatus@internext.com.br)

1. Introdução

O Brasil apresenta indicadores sociais críticos e grandes disparidades inter e intra-regionais, onde o grande desafio é a inclusão social através da capacitação para o trabalho associado a empregabilidade da população. Neste contexto, as micro e pequenas empresas (*MPE's*) responsáveis por cerca de 57% dos empregos formais, assumem uma grande importância econômica e social, embora ainda sejam pouco valorizadas como agentes de desenvolvimento em nosso País.

Ressalta-se que o fato de um país possuir um elevado número de *MPE's*, não significa que nós brasileiros somos mais empreendedores que em outros países, isto porque, muitas pessoas criam novo negócio não devido á descoberta de uma oportunidade lucrativa, mas sim, por não existirem melhores alternativas para a sobrevivência.

Convém observar que muitas empresas morrem no seu nascimento, o que pode ser constatado nos resultados da pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP, em 2002, o qual demonstrou que 31% das empresas paulistas fracassaram no primeiro ano de operação e 60% não conseguiram chegar a cinco anos de vida. Estas empresas apresentaram em comum, sinais de deficiência principalmente em duas questões fundamentais: planejamento prévio ou estruturação do negócio e na sua gestão.

Sem dúvida alguma, as deficiências empresariais são resultantes principalmente pela ausência ou baixo conhecimento por parte do empreendedor em várias áreas do conhecimento empresarial como planejamento, gestão em geral, processos, desenvolvimento de produtos, produção, vendas, logística, análise da concorrência, gestão de caixa, *marketing*, entre outros.

A verdade é que a carência de conhecimento prejudica o empresário na criação de um foco estratégico e logicamente da visão de mercado, o que o impede de realizar uma análise crítica na identificação dos problemas e busque meios para corrigi-los. Além do mais, a mão de obra contratada pelas *MPE's*, é em geral desqualificada e não atende as reais necessidades empresariais.

O desconhecimento de tecnologias, a falta de análise das deficiências e de controle dos desperdícios, de conhecimentos de processos de produção, comercialização, finanças e o achatamento das margens de lucro, interferem sobremaneira na competitividade das *MPE's*.

Uma outra situação, é que muitas *MPE's* encontram a força de trabalho na própria família e os proprietários que as criaram, acreditam que só eles têm condições de dirigir a empresa. Não raro, nessas empresas as funções administrativas e gerenciais são desempenhadas de forma precária, sem delegação de competência, revelando a necessidade de capacitação gerencial e administrativa.

Em geral, os empresários das *MPE's* desconhecem os meios e ferramentas administrativas e até mesmo o que significa planejamento estratégico, indicadores de avaliação de resultados (eficiência, eficácia, efetividade, lucratividade, rentabilidade, produtividade, retorno sobre o investimento, etc.) das atividades empresariais.

Uma questão central levantada pelas empresas é de que o crescimento da produtividade da mão de obra é fundamental para o aumento da competitividade, uma arma que podem enfrentar melhor seus concorrentes no mercado principalmente, o internacional. Assim, o aperfeiçoamento das competências dos funcionários constitui uma das vias para assegurar sobrevivência e competitividade. No entanto, as necessidades internas, de natureza técnica, política e financeira, levam as *MPE's* a enfrentar restrições e dificuldades para criar, implantar e manter uma estrutura que proporcione uma educação permanente. Porém, os empresários precisam se conscientizar que as condições de mercado atuais e futuras exigem uma postura mais efetiva da liderança no tocante à educação dos seus colaboradores.

Os líderes empresarias de grandes empresas já verificaram que o treinamento, desenvolvimento e educação continuada geram competência, que se transforma em qualidade, que promove maior competitividade e que conseqüentemente resulta em maior lucro. De modo que, a união entre o desenvolvimento das pessoas às estratégias de negócio da empresa constitui um fator vital para favorecer a competitividade e destacar, em ordem de importância motivacional, a aquisição de competência técnica dos colaboradores, a contribuição aos esforços de inovação, a capacitação para a implantação de novas práticas gerenciais e a viabilização da reorientação estratégica das atividades da empresa.

2. As Micro, Pequenas e Médias Empresas e a Biodiversidade Amazônica.

No estado do Amazonas, as *MPE's* empresas sofrem os mesmos problemas enfrentados pelas demais do País, porém, uma parte delas utiliza como grande oportunidade de negócios o aproveitamento da biodiversidade amazônica, neste contexto, está inserido a *Pronatus* do Amazonas Indústria e Comércio de Produtos Fármaco Cosméticos Ltda.

A Amazônia tem 7,5 milhões de quilômetros quadrados, dos quais 4,8 milhões (cerca de 65%) estão localizados no território brasileiro, sendo que 3,87 milhões de quilômetros quadrados compõem a Região Norte do Brasil. A Amazônia brasileira tem mais de 11.000 quilômetros de fronteira com outros países amazônicos. O estado do Amazonas é o maior do país, com aproximadamente 1,5 milhão de km² possuindo uma considerável quantidade dos recursos florestais da região.

A biodiversidade abrange a variedade e a variabilidade entre os organismos vivos e os complexos ecológicos nos quais eles ocorrem. A biodiversidade amazônica se conta em termos sempre superlativos por abrigar uma flora e uma fauna que não pode ser quantificada, formada por plantas, peixes, aves, mamíferos, animais peçonhentos, insetos, sem contar os microorganismos que são milhões de espécies. No entanto da rica fauna e flora, não tivemos competência para transformar essa fantástica riqueza ainda desconhecida em produtos.

Acredita-se que apenas 1% desta megabiodiversidade amazônica tenha sido estudada do ponto de vista químico ou farmacológico. Estudo químico e farmacológico é a base para a pesquisa e desenvolvimento (P&D) de produtos farmacêuticos e cosméticos, porém, apesar do conhecimento científico haver gerado milhares de publicações em química, farmacologia, biologia, ecologia, cultivo e medicina, faltam produtos a partir destas pesquisas, o que nos leva a crer na existência do divórcio entre o meio acadêmico e as atividades produtivas. Diferentemente do 1º mundo onde a relação cientista-empresa é um fato respeitado, no Brasil ainda é desconhecido e/ou desconsiderado em grande parte das Universidades e Instituições de Pesquisa. Essa talvez seja a razão pela qual não existam produtos da nossa biodiversidade amazônica. Um fato é certo, o caminho do conhecimento até o mercado é bastante longo, complicado e exige absolutamente a presença do setor produtivo.

Por outro lado, o quadro da Ciência & Tecnologia & Desenvolvimento & Inovação na Amazônia é impactante: número reduzido de cientistas residentes na região; baixo investimento financeiro para pesquisa; distanciamento entre a comunidade científica local e o poder público; carência de pessoal qualificado; formação de pessoal inadequada; uso de modelos tradicionais de formação; abandono na geração de tecnologias; falta de consolidação de laboratórios; faltam pesquisadores, professores, técnicos, por fim gente que detenha conhecimento. Estes e outros fatores têm levado as Universidades e Institutos de Pesquisa a não estarem aptos a atender, na velocidade exigida, as necessidades e demandas, por parte da sociedade local, da sociedade globalizada, em ciência, tecnologia e produto.

Para contrapor-se a esta situação, a única saída é a qualificação das pessoas locais para recuperar o tempo perdido. É preciso, urgente, qualificar e fixar cientistas, pesquisadores, técnicos, gente de todas as áreas do conhecimento para que tenhamos êxito no desenvolvimento da Amazônia, e que esse desenvolvimento seja economicamente sustentável, ecologicamente correto e socialmente justo. Um outro ponto é promover a interação nacional e internacional, e reduzir as distâncias internas e externas da fronteira do conhecimento. Dentro da necessidade em qualificar e fixar pessoal na Amazônia é preciso conceber os novos conceitos da Educação Corporativa para projetos de cursos de pós-graduação, treinamento, novas modalidades de treinamento, etc., saindo da visão tradicionalista que está incorporada em nossas instituições de ensino.

É importante frisar que todos reconhecem que não temos a tecnologia que precisamos, mas também todos sabem que precisamos de ciência e tecnologia para desenvolver a Amazônia, daí que, a exploração da nossa biodiversidade necessita de respostas rápidas para contribuir na redução das desigualdades, melhorarem a qualidade de vida e a competitividade econômica dos estados da Região Norte.

3. A importância dos Arranjos Produtivos Locais – APL's

Em busca de uma solução para situação das MPE's, principalmente as que atuam na exploração da biodiversidade, o governo do estado do Amazonas, criou o Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais – NEAPL/AM.

Os Arranjos Produtivos Locais – APL's, constituem aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em determinado setor de produção, que apresentam vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa com o propósito de gerar e capturar sinergias buscando que o setor atinja desenvolvimento e crescimento competitivo.

Trata-se de uma das ações estabelecidas pelo Governo Federal para o desenvolvimento regional que consiste na realização de ações integradas de políticas públicas para APL's, buscando mudar a lógica individualizada de atuação dos vários órgãos e instituições que atuam e apóiam o tema do desenvolvimento local e regional e complementar com os APL's o aumento da capacidade competitiva do setor produtivo através do estudo das cadeias produtivas que fazem parte do Setor. Entende-se como cadeia produtiva, o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente.

O Governo Federal organizou o tema Arranjos Produtivos Locais (APL) por meio das seguintes medidas:

1. Incorporação do tema no âmbito do Programa Pluri Anual (PPA 2004-2007), por meio do Programa 0419 – Desenvolvimento de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte; e,
2. Instituição do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL).

O Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), foi criado pela Portaria Interministerial nº 200, de 02/08/2004, reeditada em 24/10/2005 e 31/10/2006, com a justificativa da necessidade de articulação das ações governamentais para que seja dado apoio integrado a APL's. O grupo é composto por 33 instituições governamentais e não-governamentais, com a atribuição de elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo

no apoio aos *APL's* em todo o território nacional, sendo a Secretaria Técnica: Lotada na estrutura organizacional do MDIC, no Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas – DEPME/SDP.

As Instituições que compõem o *GTP APL* são:

- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
- Ministério da Integração Nacional;
- Ministério da Ciência e Tecnologia;
- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
- Ministério do Trabalho e Emprego;
- Ministério de Minas e Energia;
- Ministério da Educação;
- Ministério do Turismo;
- Ministério da Fazenda;
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- Ministério do Desenvolvimento Agrário;
- Ministério do Meio Ambiente.

O Núcleo Estadual de *APL's* – *NEAPL/AM* é formado pelos seguintes proponentes:

- Instituições governamentais;
- Sistema “S”;
- Instituições financeiras;
- Setor empresarial;
- Sistema C&T; e
- Representação dos trabalhadores.

São consideradas responsabilidades do Núcleo Estadual:

- Promover reunião de sensibilização nos *APL's* selecionados no Estado para provocar a elaboração dos PDP's;
- Acompanhar a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Preliminar - PDP's;
- Receber e apreciar os PDP's dos *APL's* selecionados;
- Promover as Rodadas de Apreciação dos PDP's a nível estadual;
- Articular soluções estaduais para as demandas dos *APL's* selecionados;
- Submeter ao *GTP APL* as demandas que podem ser resolvidas no âmbito federal;
- Acompanhar a implementação das ações do PDP;
- Reportar resultados ao *GTP APL*.

Compete ao Plano de Desenvolvimento Preliminar – PDP:

- A função do PDP é expressar, em um único documento, o esforço de reflexão e de articulação local que contemple informações a respeito:
- Dos desafios dos *APL's* e suas oportunidades de negócio;
- Das ações que estão sendo implementadas ou que precisam ser desenvolvidas com vistas a transformar essas oportunidades em investimentos; e,
- Dos investimentos que precisam ser fortalecidos para que busquem resultados orientados para o desenvolvimento sustentável das localidades.

Etapas de Operacionalização do PDP no NEAPL/AM:

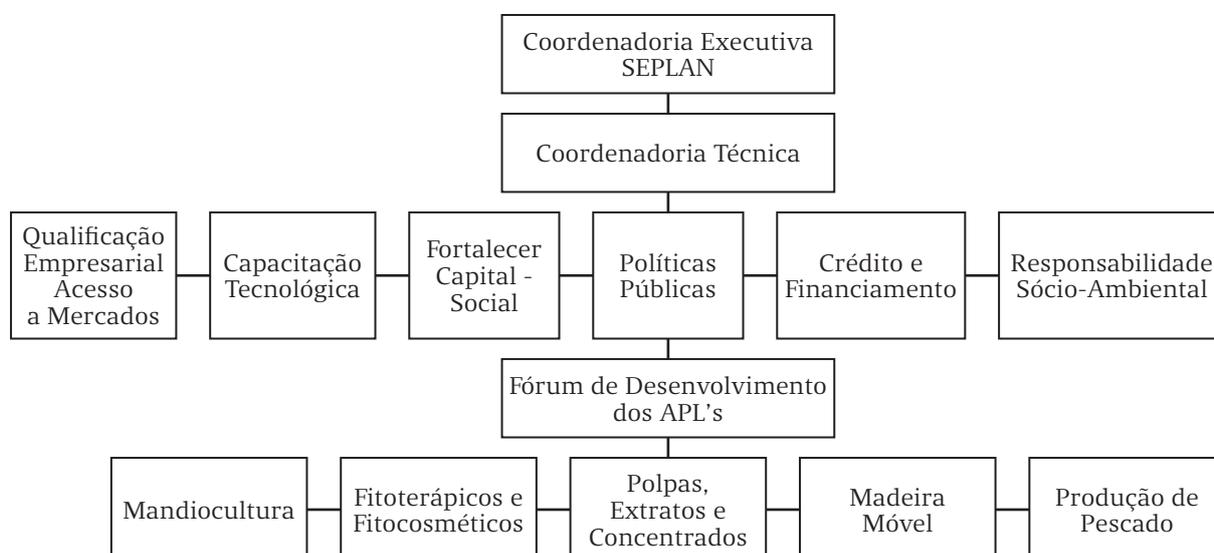
- Encaminhamento do PDP ao *GTP APL*
- *O Núcleo Estadual deve encaminhar à Secretaria Técnica do GTP APL o PDP já aprovado, conforme regras e critérios regulamentados no Manual Operacional.*
- *A Secretaria Técnica do GTP APL encaminhará o PDP aos integrantes do Grupo de Trabalho, a fim de se manifestarem quanto ao tipo e à forma de apoio que poderão prestar aos APL's.*
- *A Secretaria Técnica do GTP APL comunicará aos autores do PDP, bem como o respectivo NE, para iniciarem o contato com os representantes institucionais mencionados em uma "Agenda de Compromisso", no âmbito federal.*
- *Espera-se que as ações no âmbito estadual já estejam negociadas e os atores já tenham sido identificados.*

A seguir são apresentadas as APL's priorizados pelo NEAPL/AM.

APL's Priorizados	Cidade Pólo	Municípios
Fitoterápicos e Fitocosméticos	Manaus	Barreirinha, Manaquiri, Manaus e entorno.
Polpas, extratos e concentrados de frutas regionais.	Itacoatiara	Anori, Codajás, Iranduba, Itacoatiara, Manacapuru, Presidente Figueiredo, Rio Preto da Eva
Farinha e fécula de mandioca	Manacapuru	Iranduba, Itacoatiara, Manacapuru, Presidente Figueiredo, Rio Preto da Eva
Produção de pescado	Tabatinga	Atalaia do Norte, Benjamin Constant, Fonte Boa, Iranduba, Manacapuru, Maués, Rio Preto da Eva, Tabatinga
Madeira, móveis e artefatos.	Manaus	Atalaia do Norte, Carauari, Itacoatiara, Jutai, Manaus e entorno, Tabatinga.

Abaixo é apresentada a estrutura hierárquica do NEAPL/AM

Estrutura do Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais – NEAPL/AM



A seguir são apresentadas as instituições responsáveis pela qualificação empresarial do NE-APL/AM

- FIEAM-IEL - Federação das Indústrias do Estado do Amazonas e Instituto Euvaldo Lodi;
- CIEAM - Centro da Indústria do Estado do Amazonas;
- FECEAM - Federação do Comércio do Estado do Amazonas;
- FAEA - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Amazonas;
- SIMPI - Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Amazonas;
- FAMPEAM - Federação das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Amazonas;
- AAPEAM - Associação dos Armadores de Pesca do Estado do Amazonas;
- AIMAZON - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Amazonas;
- CIDE - Centro de Incubação e Desenvolvimento Empresarial.

A capacitação tecnológica ficará sob a responsabilidade das seguintes instituições:

- SECT - Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia e vinculadas;
- FUCAPI - Fundação Centro de Análise, Pesquisa Industrial e Inovação Tecnológica;
- EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias;
- INPA - Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia;
- UFAM - Universidade Federal do Amazonas;
- Fundação Desembargador Paulo Feitosa;
- Fundação Djalma Batista.

A responsabilidade pelas políticas públicas ficará a cargo das seguintes instituições:

- SEPLAN - Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico e vinculadas;
- SEPROR - Secretaria de Estado da Produção Agropecuária, Pesca e Desenvolvimento Rural Integrado e vinculadas;
- SDS - Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e vinculados;
- SUFRAMA - Superintendência da Zona Franca de Manaus;
- SEMDEL - Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico Local – PMM.

Quanto à responsabilidade para a elevação do capital social, as instituições envolvidas são:

- SETRACI - Secretaria de Estado do Trabalho e Cidadania;
- SISTEMA “S” - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Amazonas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI);
- SESCOOP/OCB - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo / Organização das Cooperativas Brasileiras;
- CEPLAC - Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira.

Para crédito e financiamento as instituições que darão suporte são:

- AFEAM - Agência de Fomento do Estado do Amazonas;
- BB - Banco do Brasil;
- CEF - Caixa Econômica Federal;
- BANCO DA AMAZÔNIA - Banco da Amazônia.

A responsabilidade sócio-ambiental será efetuada pelo:

- GTA - Grupo de Trabalho Amazônico

4. Contextualização do APL de Fitoterápicos e Fitocosméticos.

Nos últimos anos, a busca por novas fontes de matérias-primas com forte apelo de inovação e de mercado, fez com que os olhos da investigação científica se voltassem para maior biodiversidade do planeta existente na Amazônia, em função dessa cobiça, principalmente internacional, os agentes econômicos (empresas, governo e sociedade) regionais despertaram uma atitude proativa entre os atores locais para formatação de um arranjo produtivo local no Amazonas.

Em 2001, o Governo do Estado iniciou um processo de implementação de políticas de Ciência e Tecnologia através da implantação do Programa Plataformas Tecnológicas para a Amazônia Legal do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, o qual veio contribuir com a discussão dos gargalos importantes na cadeia produtiva.

Em 2002, foi elaborado o documento intitulado “Subsídios para Política Pública de Biotecnologia para o Estado do Amazonas”, dentro do Programa Plataformas Tecnológicas, do MCT, induzindo a um processo de envolvimento e negociação entre os participantes do setor produtivo, universidades, centros de pesquisa, Sistema “S”, EMBRAPA, etc., e o Governo Estadual. Este trabalho indicou as potencialidades de Arranjos Produtivos Locais (APL's) para a geração de emprego e renda em diversos setores econômicos, entre eles, o da bioindústria formado pelas áreas de fitoterápicos, fitocosméticos e fitofármacos.

Na reunião de lançamento e sensibilização realizada no dia 02.10.2001, foi debatida a conceitualização de fitoterápicos e fitocosméticos, identificação das etapas da cadeia produtiva, os gargalos tecnológicos e não tecnológicos e as possíveis ações para corrigi-los.

Foi definida que a cadeia produtiva tanto de fitoterápico quanto de fitocosmético é composta pelas seguintes elos no processo produtivo:

- Produção da matéria-prima vegetal;
- Obtenção da matéria-prima vegetal;
- Processamento da matéria-prima vegetal;
- Processamento do produto-acabado; e
- Mercado.

Na ocasião, também foram apresentados os principais gargalos na cadeia produtiva:

a) Produção da matéria-prima vegetal:

- Definição dos parâmetros para identificação de plantas de interesse econômico;
- Domesticação das plantas identificadas;
- Conhecimento botânico e agrônomo para os cultivares;

b) Obtenção da matéria-prima vegetal:

- Legislação Ambiental;
- Certificação das matérias-primas;
- Identificação Botânica;
- Cultivo das espécies economicamente viáveis;
- Identificações fitoquímica;
- Controle de Qualidade/Análises microbiológicas;
- Outros.

c) Processamento da matéria-prima vegetal:

- Identificação físico-química de insumo;
- Pesquisa fito química de marcadores;
- Processo Industrial na produção de insumos;
- Testes necessários para validação e registro do insumo vegetal junto aos órgãos sanitários;

- Outros.
- d) Processamento do produto-acabado:
 - Capacitação de pessoal em formulações;
 - Controle de Qualidade do produto-acabado;
 - Capacitação de Pessoal em “Designer” embalagens e rótulos;
 - Patentes;
- e) Mercado
 - Selo de qualidade ambiental e social vinculado ao Amazonas – Certificação;
 - Estudo de Mercado Nacional e Internacional
- f) Células de apoio ao estudo da cadeia produtiva.
 - Criação da câmara técnica de fitoterápicos e fitocosméticos com a participação das instituições envolvidas;
 - Aquisição de publicações técnico-científicas para formação do acervo bibliográfico necessário para apoio às diferentes atividades a serem desenvolvidas na cadeia produtiva.

Em reunião realizada no dia 06.05.2002 foi priorizada a validação das matérias-primas e produto final como o principal gargalo tecnológico do APL de Fitoterápicos e Fitocosméticos para cumprir as exigências de registro junto a ANVISA – Ministério da Saúde. O processo de validação consiste em se realizar diversos ensaios químicos, físico-químicos, microbiológicos, analíticos, toxicológicos, farmacológicos e clínicos, assegurando desta forma a segurança e a eficácia do produto em todas as fases de sua produção incluindo a determinação do seu prazo de validade, armazenamento, distribuição e o uso.

Em paralelo a esta ação de pesquisa, foi pleiteada a criação do pólo da bioindústria pelos atores locais junto ao Governo do Estado. Em 2003, o Governo do Amazonas, através Departamento de Micro e Pequenas Empresas – DEMPE da SEPLAN, concebeu o Programa de Distritos Industriais de Micro e Pequenas Empresas, que envolveria a construção de vários distritos industriais para micro e pequenas empresas locais, objetivando a criação de empregos, tanto no interior quanto na capital.

Em abril de 2004, a Fundação Nacional de Saúde, elaborou o “Relatório Final do I Seminário de Inserção de Fitoterápicos na Assistência Farmacêutica do SUS”.

Em 15 de dezembro de 2005, foi protocolado na SUFRAMA o ofício nº. 446/2005-GS-DEMPE, encaminhando nova proposta de implantação de um parque de bioindústria no Amazonas, a ser instalado em uma área de 67.342 m² de propriedade do Estado, situado na zona norte de Manaus à Avenida Max Teixeira.

Em setembro de 2006, foi realizado o “I Seminário de Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Regional”, organizado pela SECT, seguindo a diretriz do MDIC sobre a Orientação à Instalação de Núcleos Estaduais de Apoio a APL’s – Região Norte o qual se caracterizou como um balanço dos APL’s no Amazonas, incluindo apresentações e debates sobre o status dos arranjos definidos como prioritários.

Em fevereiro de 2007, o APL de Fitoterápicos e Fitocosméticos, assim como os demais selecionados, foram validados junto ao GTP APL.

Em maio de 2007, foi realizada a Oficina Estadual de APL’s e de acordo com as indicações das “Plataformas Tecnológicas” foram selecionados os seguintes municípios: Manaus, Presidente Figueiredo, Manaquiri, Barreirinha. Neste evento, também foi discutida a formalização do Núcleo Estadual de Arranjos Produtivos Locais no Amazonas – NEAPL/AM, a metodologia de trabalho e a necessidade de visitas aos APL’s.

Em junho de 2007, foi realizada a I Reunião do Fórum de APL, onde foi elaborado o PDP encaminhados os seguintes assuntos: validação dos municípios; metodologia; licenciamento ambiental; legislação especial; subsídios; programa de crédito; associativismo/ cooperativismo; levantamento de mercado.

Em 2007 foram ainda realizadas as seguintes II Reunião do Fórum de APL: julho/2007; III Reunião do Fórum de APL: outubro/2007.

5. Caracterização do APL de Fitoterápico e Fitocosméticos

O fitoterápico é um medicamento obtido exclusivamente de matérias-primas ativas vegetais. É caracterizado pelo conhecimento da eficácia e da segurança de seu uso, assim como pela reprodutibilidade e constância de sua qualidade.

O foco no tema fitoterápico surge da atenção mundial ao assunto e do potencial da Floresta Amazônica em plantas cujos princípios ativos ainda desconhecidos possam tratar doenças que hoje ainda não possuam cura. A bioprospecção com o objetivo de localizar essas plantas interessa ao setor farmacêutico e ao setor de cosméticos; e o conhecimento tradicional dos povos amazônicos dá pistas à prospecção.

O segmento de fitoterápicos e fitocosméticos tem sido alvo de interesse de profissionais altamente qualificados, propiciando um índice elevado de pesquisas científicas nos países desenvolvidos, fundamentais para o contínuo desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Estudos farmacológicos e experimentais são disponíveis para muitas das mais importantes plantas e seus derivados comercializados no país.

No âmbito do Estado o setor é composto de poucas empresas, de pequeno porte com administrações familiares e voltadas para o mercado regional. As receitas são obtidas de poucos produtos, especialmente óleo de copaíba, óleo de andiroba e de extratos vegetais. O nível de pesquisa ainda é baixo e basicamente orientado para adaptar, para a região, produtos já existentes no mercado. O desenvolvimento de produtos inovadores é pouco relevante e a estratégia de lançamento de novos produtos não segue as tendências do mercado internacional.

Todas as empresas são de capital nacional privado. Apesar de não ser possível obter informações patrimoniais, pode-se estimar que as empresas não possuem níveis elevados de patrimônio líquido, podendo ser classificadas como de pequeno porte. Na maioria das empresas a administração é concentrada no sócio-proprietário ou distribuída por sua família. A tomada de decisão também passa exclusivamente pelos proprietários, mesmo nas empresas que possuem estruturas funcionais mais organizadas.

A insistência do sócio-proprietário em querer atuar em todas as áreas e utilizar a família como mão-de-obra tende a ser motivada pela contenção de custos e pela confiança. Este estilo de administração pode não ser eficiente.

As empresas do Amazonas investiram recentemente em novas instalações industriais e em máquinas e equipamentos. A motivação básica foi à forte expectativa de crescimento das vendas. Elas já estão pensando em novas expansões na própria cidade de Manaus. Outros investimentos tidos como importantes tem sido em “treinamento” de funcionários e em controle de qualidade. A estrutura de custos foi obtida, confirmando as expectativas sobre a importância das matérias-primas e mão-de-obra. Estes dois fatores são indicados pelas empresas como sendo os custos mais influentes.

Os custos com embalagens são maiores que os custos de frete e despesas comerciais. Cabe observar que o design de embalagens é fundamental para a atração dos consumidores e, sem

dúvida, este não é um item forte das empresas da região. Este ponto deverá receber mais atenção caso a conquista de novos mercados se transforme em planos de investimentos. Os investimentos e as operações tendem a ser financiadas com geração de caixa.

A procedência de cada matéria-prima é bem determinada. As plantas regionais e seus derivados são comprados na própria região, principalmente Pará e Amazonas. O mel é do Nordeste e em menor escala de Santa Catarina. As plantas não regionais e seus derivados são comprados em São Paulo. Este estado também fornece insumos e serviços. Rio de Janeiro, Pernambuco e Ceará também são fornecedores.

A irregularidade no fornecimento de produtos é o principal problema para a rejeição aos produtos amazônicos. A falta de estrutura de cultivo, quando viável, colheita e/ou coleta e má distribuição são problemas que têm que ser solucionados para que sejam criadas oportunidades de maior utilização destes recursos regionais.

Apoio à pesquisa nos centros e institutos, cultivo e incentivo aos produtores locais, são as áreas mais importantes de interesse. Entre os motivos alegados para a falta de interesse em investir na região destacam-se as faltas de infra-estrutura, corpo técnico e apoio à pesquisa pelas instituições de pesquisas e de ensino superior.

O guaraná é o produto de maior destaque, embora o valor de venda seja muito inferior se comparado com as plantas de maior sucesso comercial.

Quanto aos fitocosméticos, podemos afirmar que são preparações constituídas por substâncias naturais, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência, corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado.

A indústria de cosméticos esta voltada para a tendência do mercado consumista que funciona como indicador para o desenvolvimento de novos insumos e trabalha com misturas de ingredientes que compõe o produto final de seus produtos, quer sejam de perfumaria; tratamento capilar; maquiagem e tratamento da pele.

A indústria de cosméticos é composta de quatro segmentos principais: perfumes, produtos para cabelos, maquiagem, cosméticos dermatológicos, corporais ou faciais, incluindo os bronzeadores. A grande maioria das empresas vende uma marca, que simboliza beleza ou elegância, e não desenvolve a própria tecnologia, recorrendo a centros de pesquisas.

As fragrâncias são destinadas a perfumes de luxo, cosméticos, sabonetes e outros produtos domésticos. Os aromatizantes são tanto naturais como aditivos sintéticos, voltados notadamente para indústria de bebidas, alimentícia, farmacêutica, higiene oral e alimento natural.

Apesar das facilidades na bioprospecção, a expansão da demanda por produtos naturais, reorientou parte da indústria de cosméticos para extratos e óleos essenciais. Neste contexto, a indústria de cosméticos foi buscar no conhecimento tradicional, receitas para rejuvenescimento, hidratação e relaxamento da pele e dos cabelos. Os óleos essenciais, por sua vez, transformam-se em géis e ganharam novas embalagens.

Segundo entrevista com empresários brasileiros do setor e exportadores, tem havido uma grande procura da matéria-prima de bases naturais, como óleos, antioxidantes compostos flavonóidicos, entre outros, porém raras vezes concretiza-se uma venda para estas grandes empresas.

Os fatores apontados como entraves, são os clássicos de produtos naturais no Brasil: dificuldades de fornecimento nas quantidades desejadas; fornecimento contínuo de matéria-prima da mesma espécie vegetal; falta de controle de qualidade; excesso de peróxido nos óleos vegetais, sem a existência de unidades de purificação, para eliminação ou redução destes elementos a níveis aceitáveis internacionalmente; e ausência de certificação ambiental.

6. Análise Crítica do APL de Fitoterápico e Fitocosméticos; Contribuição da Educação Corporativa.

O APL de Fitoterápicos e Fitocosméticos encontra-se em fase inicial de implantação e as MPE's ainda não se sensibilizaram para importância do arranjo como instrumento de desenvolvimento da capacidade técnica, comercial, produtivo, de inovação, de qualificação da mão de obra, de incentivo a pesquisa e de aumento da competitividade. Esta situação vai ao sentido contrário da essência do APL que é à busca da eficiência coletiva, a qual depende da interação com o meio tecnológico, compartilhamento das informações, cooperação, divisão do trabalho, enfim, da sinergia das empresas participantes.

Nesse primeiro momento é necessário formular uma visão estratégica comum às empresas do APL, visando à elaboração do planejamento estratégico para todo o Arranjo Produtivo, tomando como base o detalhamento da cadeia produtiva como as características dos negócios, suas especificidades, necessidades e exigências, mão de obra, processo de produção, industrialização, comercialização, tecnologia, gestão, esforços comerciais, relacionamento entre as empresas envolvidas, relacionamento com Instituições de apoio e de fomento, incentivos à inovação, prioridade política, promoções de eventos em conjunto, compartilhamento de despesas de *marketing*, etc., paralelamente deverão ser levantadas às condições de treinamento conjunto da mão de obra local: quais as instituições existentes, condições de infra-estrutura, modelo conceitual, seus cursos, currículos e metodologias de ensino; volume de formandos, qualificações, etc. Este planejamento deverá contemplar a prospecção do futuro de curto (3 anos), médio (5 anos) e longo (10 anos) prazo, do setor, analisando o mercado concorrente, o futuro do segmento, suas exigências de qualificação técnica, gerencial e comportamental. Esta prospecção deve considerar os aspectos de mercado local, nacional e de exportação. A análise desses temas poderá subsidiar a construção de uma estratégia consolidada.

Adotar abordagem sistêmica identificando os gargalos tecnológicos passíveis de resolução com a inserção das atividades de C&T (de produto, de processos e modelos de gestão) adequados em apoio às cadeias produtivas;

Na definição de focos de problemas e na priorização dos projetos cooperativos deverão ser considerados as distintas instâncias da cadeia produtiva e seus níveis de comprometimento de forma a assegurar a resolução do problema e a implementação dos resultados – produtores, empresários, institutos de P&D, organizações de apoio à pesquisa tecnológica. Também, existe a possibilidade estratégica de constituição dos projetos integrados, interestaduais e intra-regionais, em cadeias produtivas comuns. Para a resolução de problemas políticos, econômicos, sociais, culturais e ambientais que porventura obstaculizem o desenvolvimento dos setores analisados, devem ser buscados outros arranjos de parcerias.

O fenômeno do desenvolvimento das organizações teve e tem, em todas as épocas, estreita ligação com a inovação tecnológica, assim, se uma empresa deseja promover o seu desenvolvimento por intermédio da inovação, ela não deve ficar presa a uma determinada tecnologia, é necessário que quebre os paradigmas tecnológicos nela praticados. Para promoção do suporte tecnológico com vistas a aumentar a competitividade e a sustentabilidade econômica e social do setor é necessária a realização de estudos para identificação de demandas do mercado de bens e serviços com o objetivo de ajudar as empresas na escolha de suas estratégias comerciais e na compreensão de suas necessidades tecnológicas, priorizando projetos cooperativos e adotando uma abordagem orientada para a constituição e/ou fortalecimento de sistemas locais de criação e inovação. Este fator é importante para elevar a capacidade técnico-científica dos Estados em setores estratégicos para o desenvolvimento sustentável da Região.

Sem dúvida alguma a educação corporativa e o desenvolvimento setorial contribuem para reflexão sobre a formação de trabalhadores voltados ao processo de inovação tecnológica, considerando as dificuldades que essa mão-de-obra carrega, por conta de um sistema de ensino fraco e desarticulado, haja vista, considerável distanciamento entre a formação da mão-de-obra pelas instituições de ensino e a realidade empresarial.

Por isso, a vida, nas organizações vai, pouco a pouco, rivalizando com o ambiente educacional formal, de modo, que a educação não se restringe mais à academia, às organizações deixam de valer pelo que possuem (bens tangíveis) e passam a valer pelo que sabem (bens intangíveis), pela capacidade que têm de colocar, cada vez mais informação e conhecimento nos seus produtos e serviços. No mercado competitivo atual o sucesso das empresas é marcado pela exigência de diferenciação dos concorrentes. As empresas vivem uma intensa busca da eficiência coletiva dos seus funcionários (colaboradores) e diretamente vinculado à necessidade de inovação e agilidade operacional, onde a prática de uma gestão competitiva, de caráter estratégico, é fundamental.

O principal foco da educação corporativa deve estar no desenvolvimento das competências profissionais, técnicas e gerenciais, que sejam essenciais para gerar o sucesso do setor e das empresas componentes de toda a cadeia produtiva, isto porque, nas organizações, é onde eventos não previsíveis ocorrem continuamente e é onde que a aprendizagem vai acontecer de forma acelerada, abrindo, assim, um espaço para ensinar e aprender, adquirindo e/ou criando competência em áreas técnicas nas quais a empresa não tinha capacitação compatível com a demanda.

Utilizando-se da cultura compartilhada, de acesso e troca de informações e conhecimentos, aumentando a capacidade de empreendimento, invenção, criação e Aplicação no trabalho de novos métodos, soluções e ferramentas capazes de garantir maior produtividade e qualidade, as empresas vão preenchendo lacunas na formação das competências, tomando para si a tarefa de treinar, estimular a complementação dos níveis de escolaridade e, em alguns casos, de promover atividades de P&D, bem como trocar, com o mundo acadêmico, saberes, técnicas e pessoas.

A universidade tradicional fornece toda a formação conceitual e metodológica aos profissionais, enquanto a corporativa oportuniza formação focada no ambiente de negócios, desenvolvendo o aprimoramento nas competências essenciais ou críticas de cada organização. Desta forma, a educação corporativa pode gerar vantagem competitiva, combinando e disseminando o conhecimento corporativo e gerando conhecimento novo, educando o trabalhador de forma integrada à gestão estratégica da empresa.

Múltiplas formas de aprendizagem devem ser buscadas, migrando do modelo tradicional de sala de aula, parcerias com instituições formais de ensino visando à adequação de cursos básicos, com conteúdos capazes de serem Aplicáveis às necessidades das empresas; desenvolvimento de modelos de ensino que contemplem novos mecanismos de interação: ensino à distância, Internet, etc; e que considerem novos modelos de aprendizagem, laboratórios reais nas empresas locais; várias outras possibilidades de articulação com Instituições externas ao APL, visando o aperfeiçoamento de modelos e conteúdos de ensino.

A comunicação e a internalização da cidadania corporativa (missão da empresa, visão de futuro, objetivos, e do desenvolvimento de suas crenças e valores institucionais), passa a ser o compromisso da empresa com o(s) proprietário(s), os clientes, a sociedade e os funcionários, entre todos que compõe a empresa, contribui com apoio forte e visível, orientando seus esforços a estratégia empresarial e estimula a capacitação da força do trabalho.

7. *Pronatus* do Amazonas a história de uma pequena empresa.

A *Pronatus* do Amazonas foi criada em 1986, na busca da realização de um sonho da transformação da riqueza da flora amazônica em produtos economicamente viáveis, tornando-se a empresa pioneira do estado do Amazonas na produção de medicamentos, cosméticos e alimentos a partir da biodiversidade amazônica.

O pioneirismo traz grandes desafios, trabalho, dificuldades, autocrítica, deficiências, às vezes desestímulo, problemas financeiros, incompreensão, quebra de paradigmas, conquistas, vitórias, derrotas momentâneas, estímulo na busca do novo, mudanças, enfim... Esperança!

Esses são os momentos que passamos, estamos e provavelmente estaremos para continuar a desenvolver este maravilhoso sonho, a empresa *Pronatus* do Amazonas.

De formação acadêmica tradicional, observei que teria mudar completamente de visão caso quisesse criar uma empresa e desenvolver produtos. Da visão puramente técnicas partindo para industrialização e comercialização, começaram as dificuldades em administrar o negócio. A falta de conhecimentos na área administrativa levou a amargar as primeiras derrotas no mercado ao se defrontar com os concorrentes mais bem preparados empresarialmente. Foi necessário contratar mão-de-obra qualificada para suprir essa deficiência, porém, problemas de recrutamento nos levaram a enfrentar várias tempestades nessa área.

Após mais de dez anos, enfrentando as tribulações do dia-a-dia, percebemos que o nosso foco não deveria ficar somente na área técnica e que seria necessário iniciar um longo caminho de aprendizado nas áreas administrativa e financeira. Um terreno novo, que foi pisado com ajuda do SEBRAE, através de cursos de pequena duração, de cursos de pós-graduação na área de empreendedorismo e inovação, e através de cursos on-line. Os conhecimentos adquiridos vêm sendo aplicados e praticados, porém, às vezes não com muito sucesso, daí que a persistência se torna uma grande aliada do processo ensino-aprendizado-aplicabilidade.

Nos últimos cinco anos, cada vez mais temos nos voltado a desenvolver competências para ter sucesso no negócio, cuja natureza é **“vender saúde, beleza e bem-estar através dos produtos naturais da Amazônia”**. Começamos a praticar, participando direto das negociações, buscando a necessidade do consumidor, verificando as necessidades de treinamento dos colaboradores, avaliando os resultados dos treinamentos através da Aplicação nas atividades da empresa, novos processos de seleção e recrutamento, utilizando nas necessidades do quadro funcional a descrição do CHA (Competências, Habilidades e Atitudes), uso de ferramentas da qualidade (*brainstorming*, matriz SWOT, gráfico de Pareto, Ishikawa, etc.,).

Esses novos conhecimentos permitiram enxergar que a cultura empresarial (missão, visão de futuro, natureza do negócio, objetivos, crenças e valores da empresa) e foram fundamentais para que se consiga ter êxito empresarial, na elaboração do planejamento estratégico e nas correções caso os planos se distanciem dos objetivos iniciais.

Um fato é real, você só *está* como empresa competitiva, se a equipe que você lidera estiver correndo ao lado de você, e para isso, ela precisa de fôlego que é traduzido pelo conhecimento adquirido por todos os componentes da empresa, desde o da função mais simples até aos responsáveis pelas funções mais relevantes, por exemplo, os técnicos responsáveis pela prospecção e desenvolvimento de produtos e negócios. Tudo isso, envolve treinamento, tempo e dinheiro, porém, o mais importante é manter a empresa competitiva e rentável.

Graças a esta nova visão estratégica, o portfólio de produtos da empresa vem aumentando, assim como, as vendas no Brasil e atingindo novos mercados, China, Japão e recentemente em Portugal (onde estamos atendendo a legislação para importação de produtos).

O mercado internacional torna-se atrativo, mas novos conhecimentos devem ser adquiridos, assim como, novos profissionais qualificados devem ser contratados, novos padrões de qualidade deverão ser definidos e novas rupturas tecnológicas deverão existir, pois, a porta que se abre para o sucesso pode ser a mesma que fecha com o fracasso.

8. Conclusões

A marca – Amazônia ajuda muito a vender, mas não pode fazer milagre. Para ver a biodiversidade amazônica se converter em lucro para as empresas do APL e atingir o mercado nacional e internacional é preciso dar exemplo de como o incentivo à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à qualificação da mão-de-obra é essencial ao desenvolvimento empresarial.

Por outro lado, o mercado passou e passa por uma busca de produtividade como fator de competitividade. Essa produtividade está sendo construída em base a maior profissionalização, maior automação, terceirizações, re-focalização dos negócios e principalmente pelo enxugamento das estruturas organizacionais e do quadro de empregados. Isso tem gerado maior exigência das pessoas remanescentes na organização, entendido como maior reciclagem, aprendizado contínuo e diversificação de expertise.

Acreditamos que as lideranças da sociedade civil, do mercado e dos poderes públicos que são pela promoção do desenvolvimento, o façam de forma includente, integrada e sustentável. Por includente é entendido um tipo de desenvolvimento capaz de oferecer oportunidades de boa qualidade de vida para todos; por integrada é considerada aquela que chegue a todas as regiões e setores do estado, fazendo uso de suas complementaridades; como sustentável entende-se o que beneficie as gerações atuais e prepare as condições necessárias ao bem-estar das futuras.

Entendemos que o APL de Fitoterápicos e Fitocosméticos deva atuar como catalisador, aproximando, conectando e estimulando pessoas, grupos, movimentos e organizações para que pratiquem a gestão compartilhada, entendida como a atuação conjunta de diferentes agentes sociais e econômicos que, conservando suas identidades, articulam-se para tratar de questões de interesse convergente. Somente assim poderemos construir um Brasil mais justo e competitivo.