

Cooperar para Desenvolver: A Experiência do Projeto Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras

Cooperar para Desarrollar: La Experiencia del Proyecto Mato Grosso del Sur Sin Fronteras

Rodrigo Maia Marcelo Pirani*
Tito Carlos Machado de Oliveira**

Resumo: O presente artigo registra o trabalho desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS) e do Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (FUMIN/BID), o qual culminou na execução do Projeto Apoio à Integração Competitiva em Ambiente de Fronteira, denominado de Projeto Mato Grosso do Sul sem Fronteiras. O propósito do artigo é mostrar a importância do projeto na ampliação e na consolidação da cooperação transfronteiriça para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas, através do aprendizado do autor na execução do convênio durante quatro anos.

Palavras-chave: micro e pequenas empresas, fronteira e cooperação.

Resumen: Este artículo registra el trabajo Del Servicio de Apoyo a La Micro y Pequeña Empresa de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS) y el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN/BID), que culminó en la ejecución del Proyecto "Apoyo a la Integración Competitiva de en Ambiente de Frontera - Bolivia, Brasil y Paraguay", Mato Grosso do Sul Sin Fronteras. El propósito de este artículo es mostrar la importancia del proyecto

Introdução

O projeto "Apoio à Integração Competitiva em Ambiente de Fronteira", denominado de Projeto Mato Grosso do Sul sem Fronteiras (MS sem Fronteiras) é fruto de um convênio entre o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS) e o Fundo Multilateral de Investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (FUMIN/BID).

O convênio, que teve início em 16 de dezembro de 2010 e término previsto para 28 de fevereiro de 2015, contou com um investimento total aprovado de US\$ 2.804.000 (dois milhões, oitocentos e quatro mil dólares) dos quais US\$ 970.000 (novecentos e setenta mil dólares) foram aportados pelo BID/FUMIN

* Formado em Economia, aluno do curso de Pós-Graduação de Mestrado em Estudos Fronteiriços da UFMS, Campus do Pantanal. E-mail: maia.rodrigomp@gmail.com

** Geógrafo. Professor Titular da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Coordenador do Centro de Análise e Difusão do Espaço Fronteiriço - Cadef. E-mail: tito.ufms@gmail.com

en la expansión y consolidación de la cooperación transfronteriza para el desarrollo de micro y pequeñas empresas, a través del aprendizaje del autor en la ejecución del convenio por cuatro años.

Palabras clave: micro y pequeñas empresas, frontera y cooperación.

de forma não reembolsável e o restante US\$ 1.834.000 (um milhão, oitocentos e trinta e quatro mil dólares) foram aportados pelo SEBRAE Nacional, SEBRAE/MS e parceiros locais.

O objetivo do projeto foi promover o desenvolvimento econômico sustentável e integrado dos dois territórios fronteiriços do Brasil com a Bolívia e Paraguai – aproveitando a proximidade geográfica entre os países como oportunidade para expansão das relações produtivas – através do fomento à competitividade das micro e pequenas empresas, facilitando sua integração em redes e cadeias produtivas com grandes empresas âncoras.

Sendo assim, o projeto teve como público-alvo, Micro e Pequenas Empresas (MPEs) sul-mato-grossenses, bolivianas e paraguaias, localizadas nos municípios de Corumbá, Ladário, Ponta Porã, Pedro Juan Caballero, Puerto Suarez e Puerto Quijarro e integradas às cadeias produtivas de alimentos, minero-siderúrgico, sucroalcooleiro, florestas, turismo e outros setores indutores do desenvolvimento na região.

Para alcançar o referido objetivo, o projeto foi estruturado com base em cinco componentes, a saber: 1) Formação de redes de desenvolvimento e capacidades; 2) Acesso a serviços de desenvolvimento empresarial; 3) Fomento ao desenvolvimento de projetos empresariais sustentáveis e inovadores; 4) Desenvolvimento de bens públicos; 5) Monitoramento, lições aprendidas e disseminação.

É importante destacar que as alianças estratégicas imprescindíveis – no Paraguai, com o Centro de Informações e Recursos para o Desenvolvimento do Paraguai (CIRD) e, na Bolívia, com a Fundação Trabalho Empresa (FTE) – permitiram a execução das ações internacionais do projeto nas fronteiras.

Justifica-se o desenvolvimento do projeto, haja vista os municípios de fronteira do estado de Mato Grosso do Sul, no Brasil, com a Bolívia e com o Paraguai possuírem limitações ao desenvolvimento produtivo e à integração competitiva das MPEs. Uma problemática é que quando os grupos econômicos apresentam uma aceleração dos seus investimentos e expansão das grandes empresas na fronteira, verifica-se uma mudança e um aumento da complexidade da integração, da interação, dos fluxos e das trocas e, sobremaneira, da cooperação entre os setores público e privado nos espaços fronteiriços.

A velocidade dos acontecimentos promovidos pelo processo de globalização, que conformam profundas transformações sociais, econômicas e territoriais em todos os lugares, na fronteira se sucede em um ambiente com lógica espacial própria, obrigando a revisar as chaves interpretativas aplicadas a outras localidades. (OLIVEIRA, 2010, p.248)

Decorrente deste fato, as MPEs dos territórios de fronteira, responsáveis por adensar as cadeias produtivas, possuem baixa qualificação, tecnologia e capacidade de gestão para atender a contento as demandas locais, ou seja, possuem baixa competitividade pelo descompasso inovativo e tecnológico. A presença de grandes empresas nos territórios de fronteira do Brasil, Bolívia e Paraguai incrementa a eficiência das MPEs pela difusão de tecnologias, contribui com a geração de empregos, promove o efeito renda, amplia a arrecadação de impostos e estimula o setor público a promover o desenvolvimento econômico.

Machado (2010, p.59) ressalta que, embora não exista até hoje uma “teoria de fronteira”, é válido o esforço para desenvolver conceitos e noções que sejam úteis à sua compreensão, não só para referenciar e calibrar políticas públicas em diferentes escalas de atuação, mas também estimular nas populações de cidades e regiões de fronteira uma visão mais estruturada de seus problemas específicos e de seus problemas comuns.

Este artigo é de caráter opinativo e dedicado ao tema cooperação transfronteiriça para o desenvolvimento de MPEs na fronteira do Mato Grosso do Sul com a Bolívia e com o Paraguai. É resultante da vivência e do aprendizado adquirido desde a realização do Fórum de Lideranças o *Novo Momento do Mato Grosso do Sul*, em 2007, até a atualidade. Também se coloca como base inicial de aprofundamento para consecução de uma Dissertação de Mestrado profissionalizante em Estudos

Fronteiriços cujo intuito é construir mecanismos de repasse ao conjunto social de toda uma experiência que, até o momento, se destaca exitosa sobre a integração latino-americana em regiões de fronteira.

Durante o ano de 2008 as reflexões acerca dos eixos temáticos *industrialização acelerada e fronteira* foram aprimorados através de contribuições de consultorias especializadas; das análises por parte do SEBRAE e de articulações realizadas junto aos estudiosos de fronteira; consultores do FUMIN/BID; técnicos da Agência de Cooperação Técnica da Alemanha (GTZ) e de outros parceiros, e chegou-se a uma única proposta que contemplou os eixos temáticos que originou o projeto Mato Grosso do Sul sem Fronteiras. Essa última versão do projeto foi discutida com potenciais grandes empresas parceiras e com representantes de MPes paraguaias, bolivianas e brasileiras localizadas na fronteira.

Em março de 2009, o SEBRAE/NA aprovou o seu apoio ao projeto e efetuou a primeira liberação de recursos para que o SEBRAE/MS desse início às primeiras atividades visando à sua implementação. Durante o mesmo ano foram efetuadas diversas tratativas com o FUMIN/BID, que refinou a proposta até chegar ao projeto atual que originou a carta convênio com o SEBRAE/MS.

Em abril de 2010, houve a aprovação do projeto pelo FUMIN/BID, recebendo o número RG-M1170, cuja assinatura formal ocorreu em 16 de dezembro de 2010, com o Convênio de Cooperação Técnica número ATN/ME-12148-RG. Em março de 2011, houve a primeira liberação de recursos pelo FUMIN/BID para o SEBRAE/MS. A partir daí, iniciou-se a execução das ações internacionais do projeto em solo paraguaio e boliviano, haja vista o impedimento legal de investimento de recursos do Sistema SEBRAE em empresas estrangeiras.

Este exercício demonstra ser assaz difícil. Aprender com experiências de outros continentes e associá-las às mudanças estruturais para materializar a integração entre os países da América Latina – como prevê a Constituição de 1988 – é de um nível de complexidade que faz da aparência um arremedo trágico da essência. O projeto MS sem Fronteiras é uma experiência que se crava na história recente da integração fronteiriça e dele ainda muito serão abstraídos ensinamentos, teorias e teses. É possível afirmar que ainda serão necessárias inúmeras iniciativas (exitosas e frustradas) para que a leitura da integração seja depreendida e o preparo técnico seja consolidado – há muito a percorrer.

O caminho percorrido para a mobilização de recursos

O objetivo de apresentar o caminho percorrido pelo projeto MS sem Fronteiras na mobilização de recursos internacionais é mostrar que o desenvolvimento

desse projeto demandou o estabelecimento de cooperação transfronteiriça desde a etapa de alinhamento da estratégia, passando pela estruturação do projeto e pelo pacto em busca de resultados.

A cooperação transfronteiriça adotada pelo projeto em tela é parte de um processo de integração longo e custoso à população da fronteira. Ou seja, as experiências serão sempre bem vindas, porém, o exercício cotidiano de um método indutivo capaz de observar e analisar a realidade e, assim, chegar a uma práxis de interferência no local requereu (e requer ainda) muita atitude para se colocar na fronteira e induzir formas de cooperação entre dois povos diferentes.

Para Franco (2000, p. 239), “nas regiões mais pobres e menos desenvolvidas do país, que na raiz de todas as necessidades materiais insatisfeitas que possam ser identificadas, existe um déficit básico de capacidade de empreender e de capacidade local de gestão em todos os setores, seja empresarial, governamental ou no terceiro setor”.

O caminho percorrido pelo projeto Mato Grosso do Sul sem Fronteiras gerou aprendizados que permitiram difundir a experiência para outros agentes que desejam empreender uma iniciativa de cooperação transfronteiriça em parceria com as entidades de apoio às MPEs na Bolívia e no Paraguai. Dessa forma, os métodos e técnicas são apresentados de forma sequencial e cronológica, alternando a aplicações dos exemplos, ora da fronteira com o Paraguai e ora com a Bolívia.

Para Franco (2000, p. 245):

A base do relacionamento que produz a cooperação é a confiança, tanto entre os próprios indivíduos, instituições e empresas, quanto entre os governos e o conjunto social. Colocando-se, assim, como base sólida para que o indivíduo tenha o comportamento necessário de *empoderamento* e, como efeito, atitude para empreender iniciativas de cooperação.

Para facilitar o entendimento do caminho percorrido pelo SEBRAE/MS na mobilização de recursos internacionais, apresenta-se abaixo a Figura 1, demonstrando a sequência das etapas percorridas e suas especificidades, bem como as informações mais relevantes estudadas durante o levantamento.

A primeira etapa, denominada Reflexões Estratégicas (Figura 1), foi realizada em outubro de 2007 com o apoio de consultores especialistas, estudiosos, pesquisadores e técnicos de entidades e colaboradores do SEBRAE Mato Grosso do Sul (SEBRAE/MS) e do SEBRAE Nacional (SEBRAE/NA) e compreendeu no seguinte método, a saber: i) análise de consistência da carteira de projetos do SEBRAE/MS; ii) consolidação de informações acerca dos projetos e programas de desenvolvimento do Mato Grosso do Sul; iii) realização de oficinas para apresentação dos Projetos Portadores de Futuro.

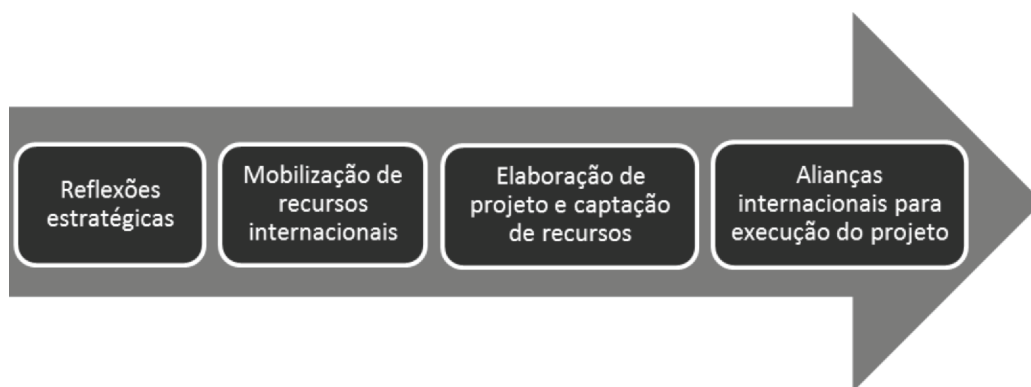


Figura 1 - Caminho para Mobilização de Recursos Internacionais

Fonte: Elaboração própria.

Nesse primeiro momento, a técnica compreendeu na definição dos Projetos Portadores de Futuro para o Estado de Mato Grosso do Sul culminando com um Fórum de Lideranças do Mato Grosso do Sul – registra-se a participação de diversas entidades e instituições (federações da agricultura, da indústria, do comércio e serviços, governo estadual, instituições financeiras, entidades de ensino e pesquisa, entre outras).

Nesse evento, a escolha do tema *fronteira* resultou num amplo debate entre os participantes acerca da visão compartilhada das demandas qualificadas, desenvolvimento de competências, complementaridade nas ações e possibilidade de alavancagem de recursos internacionais.

Esse foi o primeiro desafio a ser superado, encontrar um organismo disposto a aportar recursos financeiros e técnicos na temática do projeto e que permitisse a execução de seus recursos em empresas estrangeiras. A escolha do tema *fronteira* além de novo trazia consigo o fato do SEBRAE, principal articulador, ter o impedimento normativo que permite a aplicação de seus recursos financeiros somente nas empresas em território nacional¹.

A segunda etapa, denominada Mobilização de Recursos Internacionais (Figura 1) foi realizada de março até outubro de 2008 e com o apoio de consultores especialistas, técnicos de organismos multilaterais, estudiosos da fronteira,

¹ O FUMIN/BID (organismo multilateral) repassou recursos financeiros para o SEBRAE/MS através de uma carta convênio de cooperação técnica e financeira não reembolsável e na sequência o SEBRAE/MS firmou um acordo com a Fundação Centro de Informações e Recursos para o Desenvolvimento do Paraguai (CIRD), do Paraguai, que atendeu às empresas paraguaias e com a Fundação Trabalho Empresa da Bolívia que atendeu às empresas bolivianas, ambas instituições foram denominadas co-executoras no convênio.

Governo do Estado do Mato Grosso do Sul e colaboradores do SEBRAE/NA e SEBRAE/MS, compreendendo um processo que metodologicamente seguiu os seguintes passos, a saber: i) concepção e implementação das estratégias de mobilização de recursos junto aos organismos multilaterais; ii) realização de oficinas de planejamento com grandes empresas, MPEs fornecedoras e rede parceiros; iii) elaboração de projetos de desenvolvimento empresarial para captação de recursos internacionais; iv) mobilização e captação de recursos internacionais com vistas à implementação de projetos.

Essa foi a etapa mais tormentosa e exigiu muita dedicação da equipe técnica, dos dirigentes e conselheiros do SEBRAE/MS, inclusive dos parceiros que atenderam aos convites. A atividade de concepção e implementação das estratégias de mobilização de recursos junto aos organismos multilaterais exigiu a contratação de um consultor técnico especializado em mobilização de recursos internacionais, que atuou como facilitador neste processo e também como moderador das oficinas de planejamento e arquitetura do projeto.

A realização de oficinas de planejamento contemplou a participação de representantes de MPEs e de grandes empresas das cadeias produtivas emergentes do Estado (minero-siderúrgico, florestas, turismo, alimentos e sucoenergético). Esse foi o segundo desafio a ser superado, ou seja, elaborar uma proposta que fosse complementar as demandas dos parceiros, que evitasse a sobreposição de ações e o sobreamento das atividades.

Essa estratégia foi aprimorada e refinada através das análises das contribuições da consultoria especializada e de articulações realizadas junto à GTZ, Governo do Estado, prefeituras municipais, associações empresariais, entidades de apoio à MPE e instituições de ensino e pesquisa e outros parceiros. A estratégia também foi alinhada com as *empresas âncoras*² e com representantes de MPEs brasileiras, paraguaias e bolivianas localizadas na fronteira em tela.

A terceira etapa foi a mais complexa. Denominada elaboração de projetos de desenvolvimento empresarial para captação de recursos internacionais (Figura 1), foi realizada entre outubro de 2008 e junho de 2009, com o apoio de consultores especialistas, técnicos de organismos multilaterais e colaboradores. O método utilizado para superar essa etapa foi: i) preparação e pré-aprovação da proposta; ii) elaboração do marco lógico do projeto; iii) estruturação e elaboração

² Empresas âncoras são empreendimentos capazes de gerar valor, conhecimento, tecnologia no território onde estão inseridos; entende-se que elas integram e contribuem para o desenvolvimento regional e também desempenham um papel de liderança para os grupos de micro e pequenas empresas fornecedoras, haja vista, que predominantemente são grandes compradores de bens e serviços.

do documento de projeto; iv) avaliação da capacidade institucional do executor; v) elaboração do regulamento operativo do projeto; vi) aprovação do documento de projeto; vii) assinatura da Carta-Convênio.

Partindo do ponto de vista metodológico, a lógica da preparação e aprovação consistiu na execução das atividades para levantar informações, processar os dados e descrever o conteúdo no formulário de projeto. A proposta inicial contemplou a demanda específica de cada fronteira (com a Bolívia e com o Paraguai) e exigiu um plano de ação vocacionado a cada território.

O ganho maior aqui foi obter a participação efetiva dos empresários, pesquisadores, estudiosos, dirigentes de entidades privadas, consultores e gestores públicos. Todas as oficinas de planejamento contaram com um número expressivo de participantes dos dois lados da fronteira, tanto as que foram realizadas na fronteira entre o Brasil (Corumbá e Ladário) e a Bolívia (Puerto Suarez e Puerto Quijarro) como na fronteira Brasil (Ponta Porã) e Paraguai (Pedro Juan Caballero).

Na ótica de Vale (2007, p.92),

embora várias destas entidades possam definir suas respectivas missões como sendo capacitação, representação, promoção ou apoio empresarial, na verdade, quando são bem sucedidas, elas exercem essencialmente um outro papel: atuar como agentes de conexão, isto é, aproximam e conectam diferentes grupos sociais, empresas e empreendedores.

Os levantamentos de dados, sistematizações e análises produziram um conhecimento qualificado dos territórios, em especial, dos seis municípios de fronteira priorizados, de difícil mensuração. Todo esse esforço integrado permitiu o lançamento da publicação “Estudo: Mato Grosso do Sul sem Fronteiras - Características e Interações Territoriais, Bolívia, Brasil e Paraguai”³. Um rico documento cujo conteúdo contemplou informações sobre os aspectos demográficos, econômicos, sociais, jurídicos, ambientais, posição dos países rumo aos objetivos do milênio, cidades gêmeas da linha de fronteira, dinâmica transfronteiriças das principais aglomerações empresariais, interações sociais, interações empresariais e empreendimentos indutores do desenvolvimento, de ambos os lados da fronteira, colocando-se, assim, um documento de feições inéditas.

Mecanismos de execução do projeto e seus resultados

Os recursos do Projeto foram gerenciados e executados pelo SEBRAE/MS e para a realização das atividades na Bolívia e no Paraguai foram estabelecidas relações institucionais que resultaram em um acordo de cooperação, visando a

³ Disponível em <http://semfronteiras.ms.sebrae.com.br/uploads/download/LIVROfinal.pdf>

co-execução do projeto, com instituições representativas dos dois países eleitas como as Unidades Executoras Locais.

O projeto está estruturado a partir da coordenação central pelo Conselho Diretivo do Projeto (CDP) e pela Unidade de Gestão do Projeto (UGP), e em cada território por um Comitê Gestor Local (CGL) e por uma Unidade Executora Local – UEL, conforme o organograma da Figura 2.

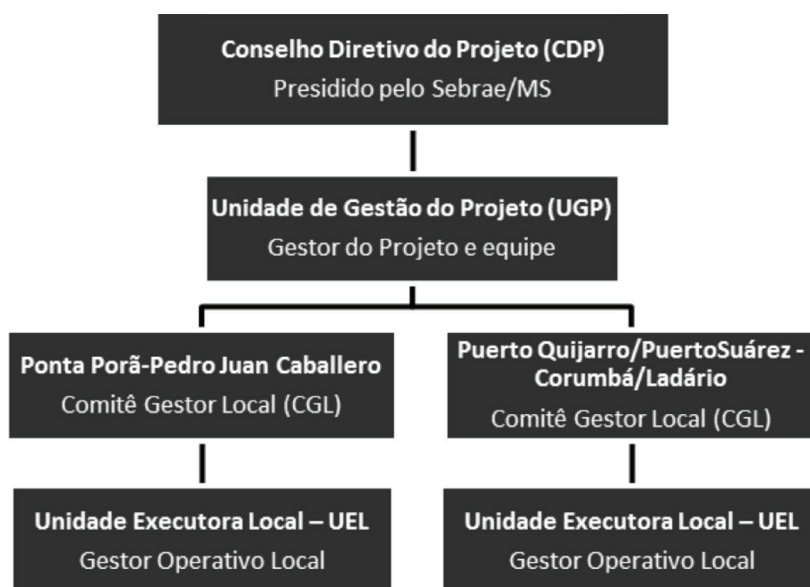


Figura 2 - Arranjo institucional do Projeto Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras
Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Regulamento Operativo do Projeto.

O Conselho Diretivo do Projeto (CDP)⁴ foi responsável por definir a estratégia do Projeto; aprovar o planejamento anual de atividades, orçamento e balanço anual do projeto; supervisionar os avanços e resultados, propor medidas corretivas quando necessário; facilitar a solução de problemas e de conflitos na execução.

A Unidade de Gestão do Projeto (UGP)⁵ teve como responsabilidade acompanhar o cumprimento dos planos de ação; manter os gastos associados de acordo

⁴ Integrado por representantes do SEBRAE/MS, que presidiu, acompanhado de um representante do SEBRAE/NA, do BID/FUMIN, um representante de cada um dos territórios (Comitê Gestor Local do Projeto) e alguns convidados, quando necessário.

⁵ Formada por uma equipe de profissionais nomeados pelo SEBRAE/MS e ficou a cargo do Gestor do Projeto, dedicação total ao projeto e reportar-se diretamente a Diretoria Executiva do SEBRAE/MS, que se apoiou operativamente nas Unidades Executoras Locais (UEL), através dos Gestores Operativos Locais (GOL)

o previsto no projeto; colaborar com o Gestor na coordenação global do projeto; facilitar o intercâmbio de experiências entre os territórios; gerenciar os gestores operativos locais; preparar os informes técnicos e financeiros do projeto; gerenciar os desembolsos e de organizar e conduzir as reuniões.

O Gestor do Projeto, nomeado pelo SEBRAE/MS, foi responsável pela execução técnica, administrativa e financeira do Projeto e do cumprimento dos prazos previstos.

A Unidade Executora Local (UEL) foi formada por um Gestor Operativo Local (GOL), sendo um assistente técnico e um auxiliar administrativo, responsáveis pela execução das atividades administrativas, técnicas e operacionais do projeto no território definido.

Em termos gerais pode-se afirmar que o arranjo institucional do projeto foi satisfatório, haja vista que o MS sem Fronteiras se posicionou como um articulador local, pois: buscou potencializar as iniciativas existentes e, quando necessário, ajudou a criar novas oportunidades de promoção da cooperação transfronteiriça; incentivou o protagonismo local e a mobilização do capital social. É possível fazer tal afirmação em função do processo de avaliação intermediária e avaliação final do projeto, realizada por especialistas que utilizaram metodologia específica para este fim.

Com base no relatório de avaliação final do projeto, pode-se constatar que o projeto forneceu orientações e provocou debates em torno do tema fronteira. Fomentou a integração entre instituições públicas e privadas, entidades de apoio, governos federais, estaduais e municipais, tanto no Brasil como na Bolívia e no Paraguai. Estas instituições fortaleceram a sua atuação coordenada e articularam iniciativas voltadas ao desenvolvimento das MPEs nos municípios de fronteira.

Ainda com base no relatório de avaliação final do projeto, avalia-se que a lógica proposta foi adequada para o tratamento dos temas a que se propunha, haja vista que foi capaz de atuar em matérias pontuais e também transversais, atendeu a demandas específicas e iniciou a discussão sobre o processo de desenvolvimento regional. Ressalta-se que ao longo de sua execução o formato original foi sofrendo adaptações necessárias. A governança do projeto foi fortalecida durante esse processo e se qualificou para novas iniciativas de cooperação, deixando como legado um aprendizado para novas modalidades de integração na região.

Na ótica de Zapata, Amorim e Arns (2007, p.114), “governança é um processo e uma capacidade de articulação e organização do território que busca potencializar os recursos internos e de aproveitamento das oportunidades externas, de superação das dificuldades e ameaças para gerar desenvolvimento”.

Para alcançar os objetivos do projeto, foram previstas a execução de atividades integradas, as quais foram realizadas através de um conjunto de componentes específicos por área de atuação e de financiamento do FUMIN/BID. Portanto, o componente é um agrupamento de ações por eixo temático que representa uma função específica ou um conjunto de funções específicas.

No tocante ao componente *Formação de Redes e Desenvolvimento de Capacidades*, foi executado com o propósito de fortalecer a governança da fronteira e ampliar as articulações para construção de novas iniciativas de cooperação. Pode-se conferir que permitiu a gestão integrada das ações, difundiu boas práticas e apoiou a formação de competências para as instituições envolvidas. Entre as suas principais realizações destaca-se a implantação das UELs no Paraguai e na Bolívia, repasses de metodologias/boas práticas, fortalecimento da articulação entre as entidades e empresas. Além disso, contribuiu para o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades que permitiram facilitar a implementação dos demais componentes.

Com relação ao componente *Acesso a Serviços de Desenvolvimento Empresarial*, teve como objetivo oferecer, em ambos os lados da fronteira, uma gama de serviços orientados pela necessidade dos atores locais e pela construção coordenada de ações, envolvendo as instituições públicas e privadas para capacitar o tecido empresarial local. É possível observar que contemplou a realização de serviços de orientação empreendedora, assistência técnica para as empresas e capacitação para empresários e seus funcionários, dessa forma, incentivou e facilitou a participação do público-alvo no projeto. Destaca-se a implantação do NAI (Núcleo de Atendimento Integrado) site do projeto operado em ambiente virtual para coordenar as ofertas para as empresas, a realização das rodadas de negócios entre fornecedores e compradores, os eventos voltados à empregabilidade e inclusão econômica de jovens empreendedores. Dessa forma, ofereceu para as empresas condições de acesso a serviços empresariais em níveis equivalentes nos dois lados da fronteira.

Quanto ao componente *Fomento ao Desenvolvimento Sustentável e Inovador*, possibilitou a implantação de consultorias tecnológicas e projetos inovadores e sustentáveis nos territórios. Teve como objetivo melhorar o acesso à tecnologia por parte das MPÉs para promover a incorporação de inovações nos setores produtivos priorizados e também apoiar a implantação e/ou melhoria de pequenos empreendimentos individuais e/ou coletivos com impacto ao desenvolvimento local.

Aqui está implícito que a “cultura do empreendedorismo inovador ressalta a competitividade entre as pessoas e também entre as empresas, mas igualmente ressalta a necessidade imperiosa de redes de cooperação. Ambas são necessárias. Devemos incessantemente procurar a combinação mais virtuosa possível que possa emergir desta luta” (LAGES e TONHOLO, 2006, p.69).

Neste contexto, a principal realização deste componente na fronteira com a Bolívia foi o apoio por meio de “capital semente”⁶ tipo:

1) Artesanas Gran Pantanal é um associação de dez mulheres de Puerto Suarez que produzem artesanatos regionais com a técnica do crochê, macramê e de materiais reciclados. O projeto apoiou com orientação empreendedora, elaboração de plano de negócios, aquisição de máquinas, equipamentos, utensílios, matéria-prima e material de promoção comercial, publicidade e propaganda.

2) Vivanderas é uma associação de vinte mulheres de Puerto Suarez que produzem comidas típicas e pratos rápidos. O projeto apoiou com orientação empreendedora, elaboração de plano de negócios, aquisição de utensílios, insumos, capacitação em gastronomia, material permanente e material de promoção comercial, publicidade e propaganda.

3) Restaurantes especializados em peixes na cidade de Puerto Suarez, contemplou o apoio a cinco microempresas. O projeto apoiou com orientação empreendedora, elaboração de plano de negócios, melhoria da infra-estrutura, desenvolvimento de cardápios, confecção de uniformes, e material de publicidade e propaganda.

4) Apoio ao turismo de Puerto Suarez, contemplou o desenvolvimento de quatro ferramentas para promover o turismo, beneficiando diversos empreendimentos. O projeto apoiou o desenvolvimento de uma página na web, capacitação em guia de turismo, propaganda em rádio e sinalização dos atrativos turísticos.

5) Shopping Puerto Aguirre em Puerto Quijarro, contemplou o apoio a vinte empresas e objetivou a promoção da zona franca com vistas ao aumento do fluxo de turistas e conseqüentemente a comercialização de produtos importados. O projeto apoiou o desenvolvimento de página na web, folhetos promocionais, sinalização da rota de compras, cartaz gigante para divulgação do shopping em locais estratégicos.

6) Artesanas de Puerto Quijarro, trata-se de sete empreendedoras individuais que produzem artesanatos e comidas típicas e vendem como ambulantes. O projeto apoiou com orientação empreendedora, elaboração de plano de negócios, aquisição de máquinas, equipamentos, utensílios, capacitação em gastronomia e elaboração de material de promoção comercial, publicidade e propaganda.

Na fronteira com o Paraguai, este componente, estabeleceu um apoio, por meio de serviços técnicos e tecnológicos com vistas à melhoria dos produtos e/

⁶ Compreendeu a aplicação de recursos financeiros para a implantação e/ou a melhoria de empreendimentos coletivos e/ou individuais na fronteira.

ou serviços, a doze empresas (comércio varejista de vestuário, comércio de importados, fabricação de produtos de limpeza, pizzaria, vidraçaria, farmácia, e restaurante) que receberam consultorias tecnológicas nas áreas de organização e métodos, gestão de recursos humanos, identidade visual, plano de marketing, desenvolvimento de software, planejamento estratégico, controle de produção, gestão da qualidade total, indicadores de desempenho e performance empresarial, gestão financeira, desenvolvimento de website e plano de redução de perdas e desperdícios. As consultorias foram muito bem avaliadas pelos empresários e trouxeram resultados práticos para as empresas, demonstrando que a inovação foi incorporada pela empresa e o conhecimento foi assimilado pelo empresário.

Quanto ao componente *Desenvolvimento de Bens Públicos*, visou implementar, numa perspectiva de médio e longo prazos, iniciativas para o desenvolvimento das atividades produtivas e geração de vantagens competitivas. Trata-se da verdadeira ativação do tecido social/institucional e da sua elevação estratégica enquanto principal componente responsável pela manutenção da dinâmica da cooperação local. Na parte referente a Bens Públicos Globais⁷, deste componente, conceitos mais inovadores catalogam mais amplamente o menu desses bens e serviços financiados e produzidos coletivamente e que hoje são necessários para o desenvolvimento, sobrevivência e segurança humana globalmente. Entre as suas principais realizações, avulta na fronteira com o Paraguai o Grupo Impulsor Transfronteiriço de Micro Pequeñas y Medianas Empresas; Ponta Porã Sem Fronteiras Convention & Visitors Bureau, mapa de oportunidades de negócios de Ponta Porã e Pedro Juan Caballero, Caderno de Compras Públicas para o Paraguai, web site e aplicativo de celular “eventos da fronteira”, Caderno de Sustentabilidade, Estudo de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos para as cidades gêmeas e implantação de unidades de Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS).

Entre as principais realizações deste componente destaca-se, na fronteira com a Bolívia, o apoio ao Observatório de Turismo de Fronteira, Caderno de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos de Puerto Suarez e Puerto Quijarro, Caderno de Responsabilidade Social e Empresarial para grandes empresas presentes na fronteira, implantação das unidades PAIS.

No componente *Monitoramento, Lições Aprendidas, Difusão e Disseminação dos Resultados*, buscou-se sistematizar as experiências e gerar conhecimento às partes interessadas do projeto. A implementação trouxe uma contribuição significativa

⁷ A definição de bens públicos globais inclui aqueles cujos benefícios se estendem além de fronteiras, gerações e grupos populacionais e, mais ainda, que vão para além da defesa, saúde, segurança, inclusive a paz, a equidade, a estabilidade financeira e a sustentabilidade ambiental. (HENDERSON, 2007, p.94).

para o projeto, visto que a partir dele foram determinadas competências e funções de coordenação/execução que permitiram a implementação descentralizada das atividades em cada localidade de intervenção. Entre as principais realizações, destaca-se o aprendizado da Unidade de Gestão do Projeto do SEBRAE/MS, o qual foi devidamente sistematizado, bem como o tratamento do desenvolvimento econômico e social nas regiões de fronteira, respeitando as suas particularidades e características constitutivas.

A guisa de conclusão

Considera-se que o projeto foi efetivo e alcançou seus resultados. Além de superar as metas estabelecidas, identificaram-se, diversos resultados adicionais relevantes para a composição do processo de desenvolvimento dos territórios.

Com relação aos resultados quantitativos gerais do projeto, contabiliza-se:

i) No total foram atendidas 2.579 empresas, sendo 2.007 no Brasil, 280 no Paraguai e 292 na Bolívia;

ii) No geral foram realizadas 357 ações, sendo 55 Cursos, 151 Consultorias, 73 Eventos institucionais, 5 Feiras, 16 Missões de negócios/técnicas, 31 Palestras, 19 publicações e 7 Rodadas de negócios.

Outros resultados também importantes para o MS Sem Fronteiras foram: 8 (oito) novas instituições participantes; 5 (cinco) novas instituições participantes que aportaram recursos ao programa; 6 (seis) atividades destinadas a criar ou fortalecer capacidades locais; 7 (sete) instâncias de articulação público-privadas criadas ou fortalecidas pelo Projeto; 184 (centro e oitenta e quatro) empresas destinatárias que intervêm em atividades associativas; 48 (quarenta e oito) iniciativas de interesse empresarial implementadas; 22 (vinte e dois) atividades destinadas a apoiar a incorporação de inovações, adaptações ou similares nas empresas; Cem por cento de avanço no cumprimento do plano estratégico territorial; capacitação de 27 (vinte e sete) facilitadores de rede brasileiros, paraguaios e bolivianos; 12 (doze) produtos e técnicas/práticas transferidas à Bolívia e ao Paraguai; 5 (cinco) novos produtos de desenvolvimento empresarial desenvolvidos; 142 (cento e quarenta e dois) consultas/mês da base de dados; 5 (cinco) Iniciativas de desenvolvimento de bens públicos financiadas pelo projeto; 3 (três) atividades destinadas a consolidar ativos territoriais; 65 (sessenta e cinco) instituições regionais e nacionais que entraram em contato com a experiência do programa graças à realização de eventos, seminários e reuniões; 21 (vinte e um) representantes do projeto que participaram de eventos para a difusão do projeto e/ou aquisição de

conhecimentos (eventos nacionais, do projeto, do cluster e outros); 2.187 (dois mil, cento e oitenta e sete) pessoas que participam dos eventos de difusão.

As ações foram executadas com êxito nos três países e tiveram como beneficiárias diretas as MPES, inseridas nas cadeias produtivas selecionadas e nos setores priorizados nos territórios definidos. Já as beneficiárias indiretas das atividades do projeto são as comunidades locais impactadas pelos resultados e pelas ações desenvolvidas.

Estima-se que a orientação para ampliação e aprofundamento das reflexões acerca da cooperação empresarial transfronteiriça se dará a partir da manutenção e do fortalecimento das iniciativas apoiadas *pelo MS Sem Fronteiras* e de outros estudos adicionais visando à consolidação dos benefícios conquistados, visto que, as experiências de cooperação transfronteiriça, instituídas a partir desse projeto são recentes e os relacionamentos institucionais ainda estão por se solidificar.

Referências

BRASIL, República Federativa do. Bases para uma proposta de desenvolvimento e integração da faixa de fronteira. Grupo de Trabalho Interfederativo de Integração Fronteiriça. Ministério da Integração Nacional. Brasília: 2010.

FRANCO, Augusto de. Além da renda: A pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento. Brasília: Millenium Instituto de Política, 2000.

HENDERSON, Hazel. Além da globalização: modelando uma economia global sustentável. Tradução Maria José Scarpa. Editora Cultrix: São Paulo, 2007.

LAGES, Vinicius. TONHOLO, Josealdo. [orgs] Desafios da Competitividade em arranjos produtivos locais: dinâmicas de inovação e papel das incubadoras de empresas e parques tecnológicos. Brasília: Anprotec, 2006.

MACHADO, Lia O. Cidades na fronteira internacional: conceitos e tipologia. Orgs: Angel Nuñez, Maria Medianeira Padoim, Tito Carlos Machado de Oliveira. Dilemas e diálogos platinos. 1. ed. Dourados – MS: Ed UFGD, 2010. 2v

OLIVEIRA, T.C.M de. Lógica espacial do território fronteiriço – os casos das aglomerações de Ponta Porã-Pedro Juan Caballero e Ládário-Corumbá-Puerto Quijarro-Puerto Suarez: Mato Grosso do Sul Sem Fronteiras: características e interações territoriais: Brasil, Bolívia, Paraguai / [organização SEBRAE/MS]. 1.ed. - Campo Grande, MS: Visão: SEBRAE/MS, 2010.il.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. *Territórios Vitoriosos: o papel das redes organizacionais*. Editora Garamond e SEBRAE, 2007.

ZAPATA, Tânia; AMORIM, Mônica; ARNS, Paulo Cesar. Desenvolvimento territorial à Distância. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2007.