

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ECONOMIA INDUSTRIAL

PROJETO DE COOPERAÇÃO ACIs – HWK

Impacto nas ACIs e nas Micro e Pequenas Empresas Participantes dos Núcleos

Setoriais das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina

1991 – 2000

MÁRCIO ROGÉRIO DE OLIVEIRA

FLORIANÓPOLIS – SC, JUNHO DE 2001

MÁRCIO ROGÉRIO DE OLIVEIRA

PROJETO DE COOPERAÇÃO ACIs – HWK

**Impacto nas ACIs e nas Micro e Pequenas Empresas Participantes dos Núcleos
Setoriais das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina**

1991 – 2000

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Economia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

Área de concentração: Economia Industrial

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

FLORIANÓPOLIS – SC, 2001

PROJETO DE COOPERAÇÃO ACIs – HWK

**Impacto nas ACIs e nas Micro e Pequenas Empresas Participantes dos Núcleos
Setoriais das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina 1991 – 2000**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Economia (área de concentração: Industrial), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-graduação em Economia.

Prof. Dr. Laércio Pereira Barbosa
Coordenador do Curso

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS

PROFESSORES DOUTORES :

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
(Orientador) - UFSC

Prof. Dr. Sílvio Antônio Cário
(Membro da comissão)

Prof. Dr. Nelson Casarotto Filho
(Membro da comissão)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus Pai, em seguida a minha querida família: Regina, esposa que soube incentivar, ouvir, orientar e auxiliar; minhas filhas Vanessa e Juliana, que tiveram que abrir mão da convivência, orientação e brincadeiras com o seu pai, que abriram mão de minha presença em horas de lazer para que pudesse atingir este objetivo. Finalmente, ao meu pai e minha mãe, que plantaram uma semente muitos anos atrás para que hoje frutificasse.

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as pessoas que colaboraram para a conclusão deste trabalho final, ora com críticas, ora com elogios, ora com orientações. Grande é a minha gratidão a todos; em especial a ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinville, na pessoa do seu diretor executivo Horst Schroeder, cuja iniciativa e decisão, proporcionou este momento.

- A todos os professores do Curso, em especial ao meu orientador **Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior** que, com muita paciência e dedicação, me repassou os conhecimentos necessários;
- A UNIVILLE – Universidade da Região de Joinville e a SOCIESC – Sociedade Educacional de Santa Catarina;
- A FUNDAÇÃO EMPREENDER, pelo auxílio, sem o qual, o trabalho possivelmente não seria realizado;
- Ao meu irmão, **Marco Aurélio de Oliveira**, cuja sabedoria apontou alguns caminhos importantes durante este trajeto;
- As ACIs de Canoinhas, Jaraguá do Sul, Mafra e Rio Negrinho, nas pessoas de seus diretores executivos que muito colaboraram com a pesquisa;
- As ACIs de Lages, Brusque, Jaraguá do Sul, Joinville, Concórdia que prontamente aplicaram e enviaram os questionários para a tabulação, assim possibilitando esta análise;
- Aos meus colegas de curso, em especial ao amigo **David** que, por diversas vezes, foi companheiro de problemas, angústias e viagens durante estes 3 anos; e
- A todos que, de um modo ou de outro, colaboraram para a concretização deste sonho.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	08
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
RESUMO.....	12
ABSTRACT.....	13
1 INTRODUÇÃO	14
2 A IMPORTÂNCIA DAS MPES NA ECONOMIA E SUAS FRAGILIDADES	20
2.1 Critérios de Classificação das MPes.	20
2.2 Importância das MPes na Economia.....	25
2.3 Vantagens e Desvantagens ou Problemas da MPE	32
2.3.1 As vantagens das MPes em suas atividades.....	32
2.3.2 As desvantagens ou problemas das MPes.....	34
3 MODELOS QUE EXPLICAM A INSERÇÃO DAS MPES NA ECONOMIA.....	39
3.1 A Visão dos neoclássicos	39
3.2 A visão de Steindl.....	40
3.3 A visão Marxista sobre a inserção das MPes.....	45
3.4 A visão de Michael Porter	46
3.5 A Visão de Guimarães	50
3.6 A Visão de Maria Carolina de Souza	55
4 COMPETITIVIDADE, UM EMBASAMENTO TEÓRICO E SEUS FATORES DETERMINANTES	60
4.1 Conceituação	60
4.2 Fatores Determinantes da Competitividade.....	62
4.3 Cooperação entre empresas	65

5 PROJETO DE COOPERAÇÃO ACIS/HWK.....	71
6 AS MODIFICAÇÕES OCORRIDAS NAS ACIS E NAS EMPRESAS PARTICIPANTES EM VIRTUDE DO CONVÊNIO COM A HWK E A IMPLANTAÇÃO DOS NÚCLEOS SETORIAIS	81
6.1 Mudanças quantitativas no número de associados	81
6.2 Mudanças qualitativas nas associações comerciais	86
6.3 A percepção das mudanças por parte dos empresários participantes	94
7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	118
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
ANEXO.....	127

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Classificação das MPEs, segundo o Estatuto das MPEs, Brasil, 1999.	23
TABELA 2 - Classificação por Porte de Empresa do Ramo Industrial, Sebrae, 2001	24
TABELA 3 - Classificação do Porte de Empresa do Ramo de Comércio e Serviços, Sebrae, 1999.	24
TABELA 4 - Composição de Mão-de-Obra Ocupada, segundo o Sebrae, Brasil, 1994 ..	27
TABELA 5 - Inovações Realizadas no Reino Unido 1945-1983.	29
TABELA 6 - Composição da Estrutura Produtiva Empresarial no Brasil, 1994.....	30
TABELA 7 - Principais Dificuldades na Condução dos Negócios da Empresa no Primeiro Ano de Atividade, Minas Gerais – 1995-96.....	37
TABELA 8 - Fatores mais Importantes para o Sucesso de uma Empresa, Minas Gerais, 1995-96.....	37
TABELA 9 - Evolução da Participação no Projeto Acis-Hwk, Norte-Nordeste de SC 1991- 1999.....	82
TABELA 10 - Evolução da Participação no Projeto Acis-Hwk – ACIJ, Joinville-SC 1991-1999.....	83
TABELA 11 - Mudanças nas MPEs – Produtividade.....	99
TABELA 12 - Mudanças nas MPEs – Administração da Produção	99
TABELA 13 - Mudanças nas MPEs – <i>Layout</i>	100
TABELA 14 - Mudanças nas MPEs – Novas Técnicas e Tecnologia.....	101
TABELA 15 - Mudanças nas MPEs – Ambiente de Trabalho.....	101

TABELA 16 - Mudanças nas MPEs – Defeitos.....	103
TABELA 17 - Mudanças nas MPEs – Qualidade dos Produtos	104
TABELA 18 - Mudanças nas MPEs – Conjunto de Produtos e Serviços.....	104
TABELA 19 - Mudanças nas MPEs – Gerenciamento de Estoques.....	105
TABELA 20 - Mudanças nas MPEs – Cálculo de Custos e Caixa	106
TABELA 21 - Mudanças nas MPEs – Vendas e Faturamento.....	107
TABELA 22 - Mudanças nas MPEs – Margem de Lucro	108
TABELA 23 - Mudanças nas MPEs – Número de Clientes.....	109
TABELA 24 - Mudanças nas MPEs – Fidelização dos Clientes.....	109
TABELA 25 - Mudanças nas MPEs – Fornecedores	110
TABELA 26 - Mudanças nas MPEs – Liderança.....	111
TABELA 27 - Mudanças nas MPEs – Treinamento	112
TABELA 28 - Mudanças nas MPEs – Futuro	113
TABELA 29 - Mudanças nas MPEs – Redes de Contatos.....	114
TABELA 30 - Mudanças nas MPEs – Segurança	115

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Características das GEs e PEs, segundo Ratner, 1985.....	22
QUADRO 2 - Fatores Empresariais que Influenciam na Competitividade Empresarial	63
QUADRO 3 - Fatores Estruturais que Influenciam na Competitividade Empresarial, Brasil - 1998.....	63
QUADRO 4 - Fatores Sistêmicos que Influem na Competitividade Empresarial, Brasil, 1998	64

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Evolução do Número de Núcleos Setoriais da Região Norte-Nordeste de SC - 1991-1996	76
GRÁFICO 2 - Evolução do Número de Associados a Núcleos Setoriais das Acis do Norte-Nordeste de SC 1991-1996	76
GRÁFICO 3 - Evolução do n.º de Atividades de Treinamento nas Acis do Norte-Nordeste de SC -1991 - 1996	77
GRÁFICO 4 - Variação no Número de Associados – Projeto Acis-Hwk, Norte-Nordeste de SC 1991-1999.....	82
GRÁFICO 5 - Variação no Número de Associados ACIJ – Joinville-SC 1991-1999	84
GRÁFICO 6 - Variação no Número de Associados ACI de Jaraguá do Sul 1993-2001 ..	85
GRÁFICO 7 - Percentual do Total de Questionários Respondidos, por Cidade Maio 2001	94
GRÁFICO 8 - Grau de Escolaridade dos Participantes dos Núcleos, Maio 2001	95

RESUMO

As empresas de todos os portes estão enfrentando mercados cada vez mais globalizados, em um ambiente, logicamente, muito mais competitivo. Neste contexto, as pesquisas apontam elevados índices de mortalidade das micro e pequenas empresas que são normalmente justificados pela incapacidade gerencial dos seus dirigentes, além das cargas tributárias e de poucas fontes de fomento apontadas pelos empreendedores. O objetivo principal deste trabalho é avaliar os resultados obtidos pelo projeto de cooperação entre a HWK - *Handwerkskammer für München und Oberbayern* e associações comerciais e industriais do norte e nordeste de Santa Catarina, no período compreendido entre 1991 e 2000. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica onde se buscou analisar as formas de inserção da micro e pequena empresa no mercado, suas características positivas, bem como suas fragilidades frente a um ambiente concorrencial. Com o intuito de comprovar as mudanças ocorridas, foi realizada uma pesquisa de campo em uma amostra das associações comerciais e industriais e empresas participantes do projeto. Como resultado dessas pesquisas, foi detectado que as associações comerciais e industriais obtiveram um incremento quantitativo substancial em seus quadros de associados, aliados a melhoramentos qualitativos em seus serviços e imagem. No que se refere às empresas participantes, pode-se afirmar, a partir do depoimento de seus dirigentes, que a participação nos núcleos setoriais contribuíram consideravelmente para que esses empreendimentos de pequeno porte apresentassem consideráveis melhorias em sua gestão, por meio de cooperação entre as empresas participantes, seus fornecedores e da assessoria das associações empresariais.

Palavras-chave: micro e pequena empresa; cooperação; competitividade

ABSTRACT

Both small and large companies are facing more and more globalized markets, in an environment which is, obviously, more and more competitive. In this context, studies show high indices of bankruptcies in small and very small companies which are usually justified by the management inability of their directors, in addition to the taxes and to lack of foment pointed out by the entrepreneurs. The main objective of this research is to evaluate the results obtained by the project of cooperation between *HWK – Handwerkskammer für München und Oberbayern* – and industrial and commercial associations of the north and northeast of the state of Santa Catarina, Brazil, in the period between 1991 and 2000. For this, there was a bibliographical research in which there was an attempt to analyze the ways of insertion of very small and small companies to the market, their positive features, as well as their drawbacks facing a competitive environment. With the intent of confirming the changes that have been happening, a field research was carried out in a sample of the commercial and industrial associations and in the companies participating in the project. As a result of such a research, I found out that the commercial and industrial associations have had a substantial quantitative increase in their number of associates, alongside with qualitative improvements in their services and image. Concerning the participating companies, I can say, from the words of their directors, that the participation in the sector nuclei contributed considerably so that these small enterprises presented impressive improvements in their management through cooperation between the participating companies, their suppliers, and the assessors' work of the companies associations.

Key words: very small and small companies, cooperation, competition

1 INTRODUÇÃO

O meio empresarial vive um cenário bastante preocupante. A globalização pressiona as empresas para que sejam competitivas, ágeis, enxutas e que produzam produtos ou serviços com competência e qualidade. As grandes e médias empresas estão vivenciando este processo há muito tempo, onde a busca da redução de custos é fundamental. Neste cenário, a mão-de-obra foi um dos itens de custo que mais sofreu redução, seja pela automação de processos ou pela agregação de funções.

Estas pessoas preteridas, somadas aos novos entrantes, principalmente as recém formadas, compõem um universo, que em muitos casos, acabam constituindo micro e pequenas empresas com o capital das indenizações recebidas em suas rescisões contratuais. Esta entrada no ambiente empresarial ocorre muitas vezes por falta de outra opção no mercado ou por não desejar mais se submeter ao controle de terceiros.

Diversas pesquisas, realizadas por instituições ligadas ao meio empresarial, indicam um índice de mortalidade muito grande destas empresas nos primeiros anos de sua existência. Como principais causas apontadas verifica-se que, normalmente, o empreendedor conhece bastante a parte técnica de seu negócio, mas desconhece as outras atividades que fazem parte da rotina de uma empresa. Entidades como SEBRAE- Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa, SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial não conseguem suprir todas as necessidades

técnicas-gerenciais destes empreendimentos. As ACIs - Associações Comerciais e Industriais, em sua maioria, se prestam somente para a prática de *lobby*¹ comunitário e político, serviços de orientação jurídica e de proteção ao crédito. Tais serviços, normalmente, interessam muito mais as grandes e médias empresas do que as MPEs² que apresentam demandas, além das já citadas acima, necessidades diferentes como: assessorias financeiras, mercadológicas, produtivas e de pessoas.

Esta miopia da instituição provoca uma estagnação do quadro associativo e muitas vezes a sua redução, até porque cada vez mais os dirigentes empresariais buscam retorno em qualquer valor emprenhado. Costa (1992, p.37) aborda o tema prevenindo os dirigentes de entidades que:

“Portanto, nossa tarefa como entidade é atraí-lo, conhecer íntima e exatamente suas necessidade e principalmente mantê-lo como integrante e participante de todas as atividades. Nada mais perigoso para o sucesso de uma entidade do que a rotina. Muito mais importante do que buscar novos associados para a renovação da entidade e o conseqüente aumento de seus quadros é manter os associados já existentes, meta final de todas as entidades.”

Preocupados em aumentar a atratividade das ACIs para as MPEs e, logicamente, o incremento nos seus quadros de associados, as associações do norte e nordeste do Estado de Santa Catarina vislumbraram em um projeto de cooperação com a HWK, *Handwerkskammer für München und Oberbayern*, Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera (Alemanha) a possibilidade de oferecer um diferencial aos seus associados.

Este projeto de cooperação técnica HWK-ACIs objetivava principalmente a organização da demanda das MPEs, através de grupos de trabalhos denominados Núcleos Setoriais. Esta demanda, através de uma dinâmica grupal coordenada por um consultor, poderia ser atendida internamente ou encaminhada a ACI auxílio em sua solução. Outro objetivo do projeto, a exemplo das associações empresariais alemãs, era a profissionalização

¹ Ações das Associações Comerciais e Industriais junto ao Estado. (STAMER, 1996, p.5)

² MPEs – Micro e Pequenas Empresas.

da ACI participante já que para atender a demanda dos empresários à instituição deveria aprimorar seu atendimento contratando consultores, organizando áreas de treinamento e investindo em salas de reunião para recepcionar os empreendedores.

Nas reuniões e seminários realizados com os empresários, detectou-se que as suas maiores necessidades estavam nos seguintes aspectos: a) Apoio: Convênios diversos (Médicos, cooperação, prestadores de serviços, etc), *lobby* junto às esferas governamentais e de fomento, compras e vendas cooperativadas; b) Treinamento: cursos e palestras diversas, missões empresariais (nacionais e internacionais), seminários entre empresários; c) consultoria/ intercâmbio, consultoria jurídica (fiscal, trabalhista), consultoria individual e coletiva, intercâmbio de experiências com outros empresários e negociação entre associados.

O projeto iniciou em 1991 com os primeiros grupos, baseado num processo de associativismo, os empresários trabalham em conjunto intercambiando informações, experiências técnicas e gerenciais, mantendo-se concorrentes no mercado. Neste contexto as ACIs, através do convênio, propiciaram aos empresários participantes o recebimento de especialistas alemães, denominados mestres. Estes mestres, específicos por área, ministraram cursos e consultorias às empresas tanto na área técnica como gerencial.

Outra forma de transferência de tecnologia produtiva foi à possibilidade de realização de estágio com duração de 90 dias na Alemanha, onde o empresário mantinha contato com o modelo de formação de mão-de-obra alemão, desenvolvimento de novos produtos, novos equipamentos, novas tecnologias etc. No retorno, o estagiário, tinha a responsabilidade da multiplicação dos seus conhecimentos àqueles que permaneceram no Brasil.

Estas ações conjuntas foram também incentivadas no Projeto Nacional de Desenvolvimento para Micro e Pequenas Empresas do SERE, Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social. “Atuando isoladamente, as micro e pequenas empresas

difícilmente removerão seus obstáculos especialmente na relação com o mercado.” (Coelho, 1994, p.130).

Iniciado em 1991 com as ACIs de Joinville, Brusque e Blumenau ampliou-se para mais 14 ACIs do Norte/ Nordeste de Santa Catarina e agora está sendo difundida para o restante do Estado e do País através do Projeto Empreender.

As ações que os mais diversos Núcleos Setoriais realizaram neste período são as mais variadas: palestras, cursos, seminários, missões empresariais, visitas a fornecedores, visitas a outras empresas do ramo, compras conjuntas, consórcios, parcerias, marketing coletivo, etc. Mas como resultados principais desta metodologia, tivemos a criação de redes de apoio entre empresários, ACIs, instituições de ensino e apoio, fornecedores, órgãos governamentais, etc., ou seja, a formação e multiplicação de redes competitivas formadas por entidades empresariais, escolas de formação profissional, empresas e seus fornecedores.

A organização industrial em redes foi levantada como primordial para as MPEs no projeto coordenado por Coelho (1994, p.168) onde:

“Na verdade, a organização em redes não se limita à cooperação entre empresas. Uma verdadeira explosão da frequência de contatos entre empresas e universidades, entre serviços de formação profissional e Governo, entre Associações de consumidores e Legisladores, etc., significa nada menos do que um novo modelo de organização econômica para cada nação.”

Neste processo das redes de apoio, as ACIs, através de sua força institucional, atuam como intermediários entre as demandas das MPEs e as entidades que detêm o conhecimento. Este processo faz com que as empresas participantes adquiram vantagens competitivas em seus mercados atuando principalmente sobre os fatores empresariais da competitividade assim definida por Ferraz (1997, p. 10) “(...) Com base nesse critério, foram definidos três grupos de fatores – os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à industrial complexo industrial) e os sistêmicos.”

Utilizando a colaboração de Ferraz (1997), os pontos constitutivos dos fatores

empresariais são: a) Inovação – Produto, processo e transferência de tecnologia; b) Gestão – Marketing, serviços pós-vendas, finanças, administração e planejamento; c) Recursos Humanos – Produtividade, qualificação e flexibilidade e; d) Produção – Atualização de equipamentos, técnicas organizacionais e qualidade.

Num ambiente em que nos deparamos com os mais diversos modismos, produtos e serviços que prometem os mais expressivos resultados, temos a ascensão de um programa de apoio à micro e pequenas empresas, desenvolvido por entidades empresariais catarinenses. Este programa, até o momento, não foi analisado de uma forma científica, nem tão pouco embasada teoricamente.

Este trabalho justifica-se também, pelo fato de ter sido citado como sendo um bom exemplo para aumentar a competitividade sistêmica da indústria catarinense: (STAMER, 1998, p.14)

“A Federação das Indústrias e as ACIs podem dar uma importante contribuição, introduzindo metodologias de planejamento e moderadores profissionais, para ir além dos círculos de debates não moderados e infrutíferos; há um considerável *know-how* disponível como resultado do projeto de cooperação técnica alemã com várias ACIs no nordeste catarinense.”

O objetivo geral deste trabalho é verificar os resultados alcançados pelo Projeto de Cooperação HWK-ACIs (Projeto Empreender), no âmbito das: ACIs, micro e pequenas empresas participantes no período compreendido entre 1991-2000.

Dentro desta ótica, verificar-se-á as alterações nas ACIs para atender as demandas das micro e pequenas empresas participantes dos núcleos setoriais. Junto às empresas pesquisar-se-á os motivos que fazem os empresários participarem e permanecerem nos grupos, buscando conhecer as modificações nas mais diversas áreas do gerenciamento e administração das empresas. Verificar se este convênio de cooperação está propiciando melhores condições de competitividade, permanência e crescimento das MPEs participantes.

Nesta parte do trabalho faz-se a introdução do trabalho. No segundo capítulo,

com apoio de diversos autores renomados, abordar-se-á a MPE, sua classificação, importância, vantagens e desvantagens. No terceiro capítulo serão apresentados modelos de inserção das MPEs na economia sob as óticas de: Steidl, dos marxistas, dos neoclássicos, de Michael Porter, Guimarães e Maria Carolina de Souza. Na parte seguinte serão abordadas as questões relativas à competitividade e cooperação empresarial inclusive com exemplos já renomados. O quinto capítulo é destinado ao histórico do projeto de cooperação HWK-ACIs, para situar o leitor no tempo e espaço.

O capítulo seguinte apresenta as principais modificações ocorridas tanto nas empresas quanto nas ACIs participantes do projeto. Para poder analisar estas mudanças foram realizadas entrevistas junto aos diretores executivos de algumas ACIs participantes, com o intuito de verificar e situar o leitor quanto às características de cada associação e as modificações acontecidas em cada uma delas desde a entrada no projeto. As associações foram escolhidas de forma dirigida com o intuito da amostra conter associações dos mais diversos tamanhos e regiões do norte-nordeste do estado. Para avaliar as modificações junto às empresas, foram utilizados dados preliminares de uma pesquisa aplicada pela Fundação Empreender³, onde foram analisados cerca de 130 questionários oriundos de cinco cidades do Estado.

Finalmente, as considerações finais, apontando as mudanças ocorridas tanto nas ACIs e MPEs procurando atender aos objetivos deste estudo.

³ Fundação Empreender – Fundação que coordena e congrega as 17 ACIs participantes do Projeto de Cooperação Técnica entre as ACIs do Norte/Nordeste de Santa Catarina e HWK de Munique e Alta Baviera.

2 A IMPORTÂNCIA DAS MPEs NA ECONOMIA E SUAS FRAGILIDADES

O objetivo neste capítulo é analisar a MPE, nos seus aspectos de caracterização e importância para a economia, procurando abordar suas vantagens e desvantagens. O capítulo está dividido em três grandes blocos, o primeiro apresentar-se-á a caracterização da MPE sob a ótica divergente de diversos autores.

Mais adiante, procura-se apresentar a importância da MPE na economia. Destaca-se neste ponto a geração de emprego e renda, a introdução de inovações tecnológicas e a possibilidade de respostas rápidas às demandas globalizadas. O terceiro bloco apresenta as possíveis vantagens e desvantagens ou problemas das MPEs. A literatura vistoriada apresenta como principais vantagens das MPEs a flexibilidade, rapidez em atender a mudanças do mercado e o baixo nível hierárquico das estruturas que provoca facilidade de comunicação e fluxo de informações. Como principais desvantagens ou problemas aparecem: deficiências no gerenciamento, restrições creditícias e a mortalidade nos primeiros anos de vida.

2.1 Critérios de Classificação das MPEs.

A dificuldade de se encontrar consenso nos critérios de classificação das MPEs é

notória. Em todos os estudos sobre MPE os autores divergem sobre a classificação das mesmas. Critérios, como o número de empregados e faturamento, deixam muito a desejar, no entanto outros tipos de critérios como o “capital social, patrimônio líquido e investimentos em ativos fixos (máquinas e equipamentos) não permitem o estabelecimento de categorias analíticas adequadas” (RATTNER, 1985, p.37). Opinião também ratificada por Taglicassuchi (1993, p.69).

Ratner (1985) explica e afirma que critérios combinados como posição no mercado, números de empregados e divisão de trabalho especializado são baseados em conceitos vagos, o que faz os estudiosos a privilegiarem os aspectos quantitativos. Outro aspecto destacado pelo autor é de que cada país atribui pesos diferentes de acordo com suas próprias características econômicas.

A propensão natural à sonogação de informações também contribui para a desconfiança dos critérios puramente contábeis. A adoção de critério baseado somente no número de empregados colocaria num mesmo bloco empresas intensivas de capital e intensivas de mão de obra.

No sentido de apontar uma forma de estabelecer critérios para determinar o porte de uma empresa, Ratner (1985) afirma que é necessário obter informações qualitativas⁴ complementares que abrangem a área do gerenciamento da empresa (RATTNER, 1985, p.24), como no quadro que segue:

⁴ Segundo Rattner os aspectos qualitativos das pequenas empresas que deveriam ser destacados são: tipos de administração (geral, financeiro-contábil e mercadológica) e da gestão tecnológica. No seu entender, as PME estariam associadas características, tais como pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho; administrações tradicionais, concentradas no proprietário-administrador, baixa qualidade da mão-de-obra; dificuldade na obtenção de financiamentos e escassez de recursos próprios; pouca ou nenhuma incorporação do progresso técnico e ausência de um sistema de máquinas e equipamentos.

QUADRO 1 - Características das GEs e PEs, segundo Ratner, 1985

Grandes unidades	Pequenas unidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenças acentuadas entre o trabalho de execução (direto), e o de direção (planejamento, coordenação, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca ou nenhuma divisão social e técnica do trabalho;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarquização das funções, com predomínio de padrões organizacionais burocráticos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impossível crescer e expandir-se, sem uma divisão de trabalho mais aprofundada;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema complexo de máquinas processos e equipamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de um sistema de máquinas e equipamentos;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperação baseada em tarefas ligadas e interdependentes; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperação simples;
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assimilação e incorporação rápida de inovações tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca ou nenhuma incorporação do “progresso técnico”.

A contribuição de Souza & Araújo (in TAGLIASSUCHI, 1993) aponta que as MPEs são caracterizadas por atividades que mal possibilitam a sobrevivência, não são plenamente capitalistas, são bastante heterogêneas em suas atividades, estão localizadas na periferia das grandes cidades, normalmente têm lugar fixo para operar, o número de empregados varia de cinco ao máximo de 10 em pequenas indústrias, neste número incluindo os familiares, tem uma alta rotatividade de empresas e mão de obra utilizando tecnologia manual ou trabalho intensivo.

A classificação da OCDE⁵, utilizada sempre que possível pela OIT⁶, define como muito pequenas, empresas com até 20 funcionários; empresas com até 100 funcionários são consideradas de pequeno porte; entre 100 e 499, médias empresas e acima de 500, grandes empresas. Já a classificação do BNDES⁷, além de levar em conta o faturamento e número de

⁵ OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico

⁶ OIT - Organização Internacional do Trabalho

⁷ BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social

empregados, também considera a estrutura de tamanho das unidades produtivas no país, o montante de recursos envolvidos no programa de fomento e o próprio público-alvo do programa.

A legislação brasileira também proveu uma classificação para as MPEs. Em 27 de novembro de 1984, foi promulgada a lei 7.256, denominada Estatuto da Microempresa (ME) interessada em regulamentar o assunto para eventuais benefícios oficiais na esfera creditícia, fiscal, etc. Esta legislação previa que a micro empresa não poderia ultrapassar o faturamento anual superior a 10 mil ORTNs, na época valor inferior a US\$ 40 mil.

A última alteração deste estatuto ocorreu em 05 de outubro de 1999, com a lei n.º 9.841. Esta lei trata sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal, também chamado de Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

TABELA 1 - Classificação das MPEs, segundo o Estatuto das MPEs, Brasil, 1999.

PORTE	FATURAMENTO ANUAL (R\$)
Microempresa	Até 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De 244.000,00 até 1.200.000,00

Fonte: Estatuto da MPE – Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999

O SEBRAE⁸ propõe uma classificação de porte de empresa baseado no número de empregados diferenciada do ramo industrial em relação ao de Comércio e Serviços, que segue:

⁸ SEBRAE – Serviço Nacional de Apoio a Micro e Pequena Empresa

TABELA 2 - Classificação por Porte de Empresa do Ramo Industrial, Sebrae, 2001

Porte da Empresa	Nº de funcionários
Microempresa	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 20 até 99
Média empresa	De 100 até 499
Grande empresa	Acima de 500

Fonte: Sebrae, 2001

TABELA 3 - Classificação do Porte de Empresa do Ramo de Comércio e Serviços, Sebrae, 1999.

Porte da Empresa	N. ° de funcionários
Microempresa	Até 09
Empresa de Pequeno Porte	De 10 até 49
Média empresa	De 50 até 99
Grande empresa	Acima de 100

Fonte: Sebrae, 2001

As ACIs⁹, participantes do projeto, em sua grande maioria, utilizam estas duas últimas classificações do SEBRAE para determinar o porte das empresas participantes de seus quadros, e em consequência do projeto. Por este motivo o autor adotará este critério quando designar MPE durante o trabalho.

⁹ ACIs – Associações Comerciais e Industriais, em alguns casos incluem também o temo “e agrícola” dependendo da cidade em que está localizada.

2.2 Importância das MPEs na Economia

Ao contrário da classificação das MPEs, a importância destas empresas na economia tornou-se uma unanimidade, não somente no cenário nacional mas também no internacional. Alguns autores privilegiam o poder de geração de empregos, outros dão mais ênfase à capacidade de inovação, flexibilidade de adaptação a problemas conjunturais, etc. Puga (2000, p.10), destaca a importância da MPEs¹⁰:

“Nos Estados Unidos, as MPEs foram responsáveis por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados entre 1990 e 1995, embora representassem em média 53,3% do número de empregados do país no período. Cabe destacar que as microempresas (com até 19 empregados) foram as que mais contribuíram para o aumento no emprego, tendo elas criado 49% dos novos postos de trabalho, no período, apesar de responderem por apenas 20,2% do emprego. Na Europa, a criação líquida de postos de trabalho nas MPEs mais do que compensou a diminuição nas grandes empresas, no período de 1988 a 1995. As empresas com menos de 100 empregados foram responsáveis por quase todos os postos criados, em um ritmo de 259 mil novos empregos por ano (*European Commission*, 1995). Além disso, durante os períodos de recessão, as pequenas empresas demitiram mais lentamente do que as grandes empresas.”

Este mesmo destaque é dado por Batalha & Demori que afirmam: “A importância das PME no cenário mundial é incontestável. Em países avançados, como EUA, Alemanha Ocidental, Japão, Reino Unido e outros, a presença das PME serve como importante fator de desenvolvimento industrial e absorção de mão-de-obra. No caso de países subdesenvolvidos, como o Brasil, essa importância é ainda mais facilmente explicável.” (BATALHA & DEMORI, 1990, p.22)

A importância da MPE, no que diz respeito à geração de empregos, também é ressaltada por Najberg (2000) ao afirmar que a criação de novas unidades produtivas é desejável na medida que são criadas novas oportunidades de emprego e possibilita a mobilidade social, contribuindo também para o aumento da competitividade e eficiência econômica.

¹⁰ PUGA quando trata de MPE trata como Média e Pequena Empresa.

Já Rattner (1985) afirma que, a despeito do crescimento e expansão contínuos das grandes unidades produtivas, a imensa maioria de empresas industriais, comerciais e de serviços é composta por MPEs. São também responsáveis por uma parcela significativa do produto social, dos empregos, salários e impostos recolhidos. O que Rattner (1985) também afirmou foi que devido ao processo de concentração e centralização do capital, o futuro para a maioria das MPEs seria a extinção, o que parece, pelo menos no curto prazo, não se concretizar.

Entre Rattner (1985) e Souza (1995), há uma divergência. Este último avalia a importância das MPEs como “(pedregulhos de diferentes tamanhos necessários para dar resistência ao concreto não deixando espaços vazios).”; e mais adiante afirma que “a evolução da tecnologia e dos mercados tende a alterar suas posições relativas e suas funções, mas não a eliminá-las enquanto manifestações do pequeno capital e não como unidades individuais.” (SOUZA, 1995, p.14)

Na opinião de Villela (2000) o atual crescimento do emprego nas MPEs, menor do que alguns autores querem dar, é proveniente de dois movimentos econômicos: a descentralização e desintegração vertical das grandes empresas e a intensificação do processo de formação de comunidades de pequenos produtores, distritos industriais ou outras formas de aglomerações de pequenas empresas.

A tabela abaixo apresenta a distribuição do pessoal ocupado, segundo o porte da empresa por setor com base o censo de 1994.

TABELA 4 - Composição de Mão-de-Obra Ocupada, segundo o Sebrae, Brasil, 1994

Setor	Composição (%)	Pessoal ocupado (%)				
		ME ⁽¹⁾	PE ⁽²⁾	MDE ⁽³⁾	GE ⁽⁴⁾	TOTAL
Indústria	43,80	14,87	18,56	24,80	41,77	100
Comércio	25,81	44,17	23,88	7,25	24,70	100
Serviço	30,39	18,89	17,96	7,73	55,42	100
Total	100	23,66	19,75	15,08	41,51	100

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1994”.

(1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.

(2) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

(3) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

(4) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Como se pode verificar, a despeito de serem datados de 1994, a mão de obra absorvida pelas MPEs é de 43,41%, superando a o nível das grandes empresas que é de 41,51%. Passados sete anos desta informação, acredita-se que esta diferença tenha aumentado a favor das MPEs, faltando somente à comprovação por parte do último censo, realizado em 2000 ainda sem divulgação destes resultados.

Além da relevância da participação das MPEs quanto ao emprego, deve ser ressaltada a importância das mesmas na capacidade de adaptação e inovação no sistema produtivo. Puga (2000, p.05) ressalta que “além disso, em diversos setores as MPEs produziram um volume maior de inovações do que as grandes empresas e provaram ser flexíveis e capazes de adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas.”

Continuando, o pensamento apresenta que na economia norte americana as MPEs têm um papel destacado no que diz respeito à produção de inovações. Mesmo que os

seus gastos em P&D sejam proporcionalmente menores, elas respondem por mais da metade das inovações ocorridas.

Uma outra corrente de pensadores, entre eles Galbraith, aponta que a inovação tecnológica está em poder de grandes empresas por se beneficiarem dos poderes de monopólio, financeiro e capacitação. Tais poderes demandam um dispêndio muito alto, normalmente inacessíveis à maioria das MPEs.

Também neste momento cite-se Schumpeter que enfatizou o papel do empresário inovador e das novas empresas na introdução de inovações tecnológicas radicais. Outros autores, como Shumacher em *Small is Beautiful*, afirmam: “(...) indicaram o relevante papel das empresas de pequeno porte na oferta de tecnologias apropriadas às realidades das comunidades onde são introduzidas. Ele enfatizava o papel das tecnologias menos sofisticadas como instrumento de elevação da qualidade de vida da maior parte da população das comunidades onde são adotadas, em especial nos países menos desenvolvidos.” *in* Soares (1994, p.16)

A tabela 05 apresenta o nível de participação de empresas na introdução de inovações, no Reino Unido, no período de 1945 a 1983.

Verifica-se que na pesquisa apresentada há 37,2% das inovações realizadas em empresas de até 500 funcionários, que dentro da classificação seria Micro, Pequenas e Médias empresas; e destes 23,4% exclusivamente de Micro e Pequenas empresas.

No caso do Brasil, embora os estudos sobre inovações tecnológicas por empresas de pequeno porte sejam raros, as indicações igualmente comprovam que estas existem e em número surpreendentemente alto para alguns setores.

TABELA 5 - Inovações Realizadas no Reino Unido 1945-1983.

Período	TAMANHO DA EMPRESA EM NÚMERO DE EMPREGADOS							Número de inovações
	1 a 199	200 a 499	500 a 999	1.000 a 9.999	10.000 a 29.999	30.000 a 99.999	100.000+	
1945-49	18,6	9,3	8,8	48,7	11,5	0,9	2,2	226
1950-54	20,1	13,6	6,1	46,8	9,2	2,8	1,4	514
1955-59	17,9	14	11,5	39,7	11,9	2,7	2,3	514
1960-64	17,4	12,7	10,2	41,8	11,7	3,4	2,8	684
1965-69	21,4	14,2	11,4	37,9	9,2	3,3	2,6	720
1970-74	24,5	14	12,2	34	10,1	2,9	2,3	656
1975-79	31,3	13,6	13	29,8	8,3	2,7	1,3	823
1980-83	32,1	17,7	10,1	29,3	6,8	2,8	1,3	396
Número de Inovações	1.025	605	480	1.625	427	125	91	4.387
Percentual Médio	23,4	13,8	11	37,1	9,8	2,9	2,1	100

Fonte: Rothwell (1989, p.54); in Soares (1994, p. 17)

Analisando a economia, no que tange a MPE, pode-se verificar que nas estatísticas internacionais mais de 98% do número de empresas/estabelecimentos da indústria de transformação são MPEs. No que se refere à participação no mercado, PUGA (2000, p.11) apresenta dados do desempenho internacional das MPEs:

“Nos Estados Unidos, em 1992, das 112,8 mil empresas exportadoras, 108 mil (95,7%) eram MPEs, respondendo por 29,5% do total de US\$ 349 bilhões de exportações do país. Já na Itália e em Taiwan, as MPEs têm desempenhado um papel bastante relevante no volume de exportações. Elas foram responsáveis por 69% do total de US\$ 239 bilhões exportados pela Itália, em 1996. Em relação a Taiwan, somente foram obtidos dados nos quais as MPEs são classificadas de acordo com o critério do Ministério da Fazenda (empresas com capital realizado inferior a US\$ 1,8 milhão ou menos de 200 empregados). As exportações de tais empresas atingiram US\$ 59,5 bilhões em 1997, representando 48,8% do valor total exportado pelo país.”

Utilizando a tabela 6, verifica-se a distribuição das empresas industriais, comerciais e de serviços por porte e setor – Brasil – 1994.

TABELA 6 - Composição da Estrutura Produtiva Empresarial no Brasil, 1994

Setor	Composição (%)	Número de empresas (%)				
		ME ⁽¹⁾	PE ⁽²⁾	MDE ⁽³⁾	GE ⁽⁴⁾	TOTAL
Indústria	17	85,26	11,11	2,96	0,67	100
Comércio	56	93,16	6,04	0,48	0,32	100
Serviço	27	87,18	10,25	1,24	1,33	100
Total	100	90,17	8,06	1,12	0,65	100

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1994”.

(1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.

(2) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.

(3) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.

(4) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Verifica-se que o total de Micro e Pequenas empresas no Brasil, em 1994, é de 98,23% do total das organizações o que mostra com certeza a importância destas para a economia nacional. Acredita-se que, apesar de não se ter ainda a confirmação dos dados do censo 2000, este patamar deva elevar-se devido algumas reestruturações de grandes empresas no período.

Estas reestruturações, que têm como resultado a terceirização e a recentragem do foco de negócios das grandes empresas apóiam e fomentam a criação de firmas de pequeno porte, que passam a desempenhar as atividades anteriormente internas às firmas maiores. Os grandes grupos empresariais ainda são, sem dúvida, a base do sistema do sistema capitalista, mas como se vê a importância das pequenas empresas está aumentando constantemente.

Na avaliação de Taglicassuchi (1993), as PMEs têm desempenhado um papel importante na estrutura produtiva, apesar do modelo concentrador do sistema industrial brasileiro. Em sua avaliação elas constituem cerca de 95% das empresas existentes no País e respondem por aproximadamente 70% dos empregos e 50% da produção Nacional.

Num contexto de economia globalizada, a importância das MPEs aumenta com a necessidade de se aumentar a competitividade do País no mercado global. A competitividade das pequenas empresas é um aspecto relevante a ser estudada com mais profundidade em outras oportunidades, mas aqui se destaca a importância dada as MPEs. “Nos Estados Unidos, a importância dessas empresas é ressaltada para assegurar o livre mercado. Na Itália, o incentivo as MPEs é considerado importante para diminuir as desigualdades regionais. Em Taiwan, tais empresas são vistas como estruturas capazes de responder rapidamente a mudanças na demanda mundial, propondo inovações.” (PUGA, 2000, p.05)

Na busca do aumento da competitividade das pequenas empresas, está sendo cada vez mais destacado o trabalho em conjunto, procurando a eficiência coletiva que pode advir da aglomeração das MPEs. Exemplo de tal eficiência coletiva são, principalmente, os distritos industriais da região norte da Itália, destacada em Souza (1995) e Stamer (1997).

Outro autor que aponta as MPMEs¹¹ diretamente relacionadas com a competitividade da economia moderna é Villela (2000, p.04):

“Percebe-se crescentemente, portanto, que as MPMEs estão diretamente relacionadas à competitividade das economias modernas. Sua posição crítica pode se dar quer através de uma relação de subcontratação com empresas de maior porte – com as quais idealmente manteriam uma relação de complementaridade, e não de submissão -, quer sob a forma de pequenas empresas reunidas em determinada região geográfica, a exemplo do verificado nos distritos industriais e parques tecnológicos. Neste caso, porém, em contraste com o que se viu acima, há evidentes benefícios a se auferir a partir de economias de aglomeração, o que demonstra a multiplicidade de contextos em que podem se desenvolver eficientemente as MPMEs.”

¹¹ MPMEs – Média, Pequena e Micro Empresas

Concluindo, afirma-se que as MPEs são muito importantes para a economia, não somente na geração de empregos, mas também, na geração de divisas, propostas de inovações, redução de desequilíbrios regionais e na melhoria na distribuição da renda dentro de uma economia moderna. Logicamente, sem desmerecer a importância das grandes empresas nos mesmos aspectos.

2.3 Vantagens e Desvantagens ou Problemas da MPE

2.3.1 As vantagens das MPEs em suas atividades

As empresas de pequeno porte apresentam, segundo diversos autores, algumas vantagens em relação às grandes empresas que passam, via de regra, pela flexibilidade, reduzidos cargos hierárquicos, melhor comunicação entre os mesmos e possibilidades de cooperação interempresas que se discutirá mais profundamente a seguir.

Segundo Souza (1995), as principais características positivas das PMEs estão na sua flexibilidade e simplicidade, isto é, sua capacidade de adaptar-se às transformações conjunturais de seu ambiente, às novas exigências do mercado, apesar das restrições econômicas a que são sujeitos. Outro aspecto positivo destacado pelo autor é a eficiência coletiva que pode advir da aglomeração de pequenas empresas organizadas e articuladas em uma rede de relações, como os distritos industriais.

Na mesma linha de pensamento, Villela (2000, p.04) afirma que, no chamado paradigma pós-fordista, as MPMEs apresentam certas vantagens competitivas naturais em relação às grandes empresas. Fundamentalmente, no que diz respeito à habilidade de responder com rapidez a mudanças no ritmo de pedidos das grandes empresas, das quais são

fornecedoras, ou no próprio padrão de demanda, no caso de estarem no final da cadeia produtiva.

Ampliando a gama de vantagens, mas na mesma linha de afirmações, Yoguel & Gatto (1989, p. 30) afirmam que as vantagens das PMEs estão no seguinte: um menor custo de gestão a partir de menores níveis de burocracia e procedimentos mais dinâmicos; capacidade de reagir rapidamente a mudanças de necessidades do mercado já que pode dar mais atenção às demandas de cada cliente; maior criatividade no *design* e diferenciação dos produtos; menor custo de infra-estrutura e consumo energético; flexibilidade para reduzir custos através da utilização de vias pouco convencionais, difíceis de implementar em grandes empresas; apresentam vantagens como fornecedores especializados com alta flexibilidade nos produtos, prazos de entrega, e níveis de qualidade; rede de informações intrafirma eficiente, rápida e informal; menor grau de conflitos laborais, baseado num menor nível de sindicalização de seus funcionários; maior adaptabilidade tecnológica, baseado numa maior racionalização e desenvolvimento de relações interempresas no sentido de obter economias de escala em diversos tipos de operações – comerciais, financeiras e tecnológicas.

Nesta mesma linha de pensamento encontram-se, com pequenas diferenças, Batalha & Demori¹² e Souza (1995, p.36), sendo que a última aponta o seguinte:

¹² “Sintetizando algumas das vantagens do fortalecimento e da instalação de novas PMEs pode-se dizer que: as PMEs absorvem mais mão-de-obra por capital investido; a produção por capital investido é maior nas PMEs; as pequenas empresas possuem importante ação complementar aos grandes empreendimentos; através das PMEs pode-se promover a descentralização das atividades industriais do país, fazendo com que este se desenvolva por inteiro; as PMEs reduzem o fluxo migratório, já que permitem a criação de novos empregos em regiões específicas; a criação de novos pequenos empresários resulta no desenvolvimento de um empresariado nacional com técnicas e soluções melhor adaptadas às necessidades brasileiras; ocorre, com a expansão das PMEs, uma democratização do capital; há a criação de empresas de tecnologia de ponta, onde se associam o pequeno investidor e o técnico responsável pela geração da tecnologia; a capacidade das PMEs adaptarem-se a novas condições de mercado é muito grande; a característica informal das relações de trabalho, em que o contato entre o patrão e empregado é facilitado, promove um ambiente de trabalho mais agradável dentro das PMEs; as PMEs ocupam nichos de mercado que normalmente não são atrativos às grandes empresas; as PMEs podem garantir uma pauta de exportações mais diversificada ao país; estas empresas funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra, já que, como os empregados são mais solicitados, então têm estes maior oportunidade de se desenvolver profissionalmente e de maneira mais eclética; em termos macroeconômicos, há a divisão e conseqüente redução do risco empresarial.

“Nessa conjuntura, a maior simplicidade da estrutura organizacional das PMEs (hoje um dos alvos principais no esforço de reorganização das GEs) é apontada como um fator determinante de vantagens. A maior proximidade patrão/empregado (seja em termos técnicos, seja em termos físicos), o maior conhecimento do processo de produção como um todo por parte dos operários (as PMEs seriam menos” taylorizadas “) e o fato de serem menos intensivas em capital, estimulariam uma maior participação: todos podem contribuir para a solução de determinado problema; (...)”

Outra vantagem não destacada até o momento foi de que a necessidade de capital para implantação de pequenos empreendimentos é bem menor do que aqueles exigidos para grandes empresas. “Este capital é mais acessível à iniciativa privada e possibilita, pelo seu baixo valor, melhores condições de ser financiado pelo poder público”.(BATALHA & DEMORI, 1990, p.19)

2.3.2 As desvantagens ou problemas das MPEs

Revisando a literatura, verifica-se que os autores são mais pródigos em apontar desvantagens ou problemas enfrentados pelas MPEs do que apontar suas possíveis vantagens ou predicados. Destacam-se nestas considerações as deficiências na gestão das empresas, em todos os seus níveis: sejam eles de pessoal, qualificação da mão de obra, gestão financeira, crédito, inovações tecnológicas, poder político e de negociação e outras.

Como bem coloca Penrose (1959), “as desvantagens competitivas da pequena empresa são tão consideráveis que os economistas parecem haver considerado necessário explicar sua sobrevivência.” (in SOUZA, 1995, p.24)

As grandes empresas dominam não somente o capital, mas também até por consequência, as modernas técnicas de *marketing*, produção e gestão que invariavelmente são originárias do exterior. O alto custo do investimento inicial inviabiliza o acesso do pequeno capital a tais inovações. Além de enfrentarem problemas para reunir os recursos

financeiros, humanos e materiais defrontam-se com tecnologias que exigem ou levam a economias de escala, muitas vezes impossíveis de acesso ao pequeno empreendimento; conceito que é compartilhado por Henkin (1995, p.07).

A ausência de um adequado nível de qualificação da mão-de-obra e de especialistas qualificados dificulta o início e o fortalecimento das MPEs em P&D; dificuldades de identificar e utilizar pesquisas específicas em instituições de desenvolvimento tecnológico; dificuldades de acesso ao crédito e descumprimento freqüente das leis trabalhistas, por necessidade ou desconhecimento, são algumas das dificuldades ou problemas enfrentados pelas MPEs.

Outra contribuição, no que se refere às dificuldades ou problemas enfrentados pelas pequenas empresas, pode ser verificada no trabalho realizado por Batalha & Demori, denominado “A Pequena e Média Indústria em Santa Catarina”.

“Problemas afetos as PME:

- a) a obsolência das máquinas e equipamentos empregados nos parques fabris das PME constitui-se em fator limitante do seu desenvolvimento.
- b) O desconhecimento e/ou a não aplicação de técnicas de administração mais condizentes com a realidade atual impõem as PME problemas de toda ordem com a sua produção.
- c) *Layouts* totalmente inadequados às necessidades da empresa.
- d) Geração de estoques de matéria-prima, de produtos em processo e de produtos acabados é exagerada, daí advindo, para a empresa, o desperdício de capital de giro.
- e) A incapacidade das PME de gerarem capital excedente e suficiente para investir em P & D.
- f) Despreparo do corpo técnico da empresa e o pequeno número de centros de pesquisa tecnológicos estatais dificultam o contato entre os pólos geradores de tecnologia e o segmento que mais necessita deles, o constituído das PME.
- g) A demanda de pessoal qualificado que deve possuir alto grau de polivalência, ao contrário das grandes empresas, nas quais o trabalho é específico, pelo grande número de subdivisões existentes, torna esse fator ainda mais crítico para as PME.
- h) A incapacidade das PME de gerarem capital excedente e suficiente para suportar investimento que permitam alcançar novos patamares quantitativos e qualitativos de produção é um dos grandes problemas financeiros das PME.
- i) A carência de capital de giro, não raro decorrente da má administração dos negócios.
- j) Esta debilidade de capital próprio obriga as PME a recorrerem a fontes de financiamentos, privadas e governamentais, geralmente desvantajosas para suas condições.
- k) Os entraves burocráticos e as necessidades de garantia aos empréstimos tomados tornam as fontes de financiamento mais acessíveis aos grandes grupos, em detrimento de quem mais necessita deles: as PME.
- l) Entre os fatores internos (área mercadológica) há que citar: falta de

informações por parte do empresário da evolução do mercado, ausência de qualidade e aspectos inovadores dos produtos, carência de política racional de vendas, e inexistência de controles na produção, para que os produtos sejam executados nos prazos determinados.

m) No plano externo os problemas nascem da falta de autodeterminação das PMEs frente ao mercado, visto que expressiva autodeterminação das PMEs frente ao mercado, visto que expressiva parte das PMEs compra e/ou vende para alguns poucos clientes e fornecedores.

n) Este quadro coloca as PMEs, quando compradoras, com pouco poder de barganha comercial e, quando fornecedoras, sujeitas a imposições de preço e qualidade, além da insegurança quanto à continuidade dos pedidos.

o) Ausência de estrutura organizacional bem definida e o excesso de centralização durante o processo de tomada de decisão, tanto em nível de planejamento quanto a nível operacional, geram situações de ineficiência em várias partes da empresa. O despreparo administrativo dos empresários também contribui para esta situação. Dele derivam problemas na administração de pessoal, financeira, de produção, comercial, etc.

p) O desconhecimento das vantagens advindas do uso de modernas técnicas administrativas e a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial configuram um estilo gerencial ultrapassado, no âmbito destes empresários.

q) A modernização do parque industrial e o seu crescimento poderão tornar-se ineficazes se o sistema de gerenciamento não acompanhar adequadamente esta evolução. (BATALHA & DEMORI, 1990, p.23)

Dadas às deficiências citadas, o acesso ao financiamento institucional é muito difícil. As instituições financeiras avaliam o crédito como muito arriscado devido à alta taxa de mortalidade das pequenas empresas; preferem trabalhar com grandes contas; os custos administrativos com a operação de pequenas contas são desproporcionalmente elevados; quando solicitados as MPEs têm dificuldade de apresentar balancetes e documentações necessárias ao banco, e muito invariavelmente, não têm garantias reais para oferecer. Dadas todas as condições acima as taxas praticadas para estas operações são proibitivas.

Na questão da mortalidade das empresas, cabe aqui um parêntesis. Em trabalho realizado em 1998, por Vale, intitulado “Fatores condicionantes da mortalidade de empresas”, temos algumas considerações importantes. Para melhor ilustrar, fazer-se-á uso de duas tabelas lá contidas.

TABELA 7 - Principais Dificuldades na Condução dos Negócios da Empresa no Primeiro Ano de Atividade, Minas Gerais – 1995-96

Principais dificuldades (*)	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Falta de capital de giro	35,6	32,5
Concorrência muito forte	28,2	22,9
Carga tributária elevada	28,2	19,3
Maus pagadores	20,7	19,3
Falta de crédito	16,0	12,1
Falta de clientes	11,2	26,5
Problemas financeiros	8,5	6,0
Recessão econômica no país	5,3	4,8
Falta de mão-de-obra qualificada	4,8	4,8
Falta de conhecimentos gerenciais	2,7	2,4
Instalações inadequadas	1,1	0,0
Ponto inadequado	1,1	3,6
Problemas com a fiscalização	1,1	0,0
Outras	17,0	15,7

Fonte: VALE (1998, p. 26).

(*) Questão permite múltiplas respostas

TABELA 8 - Fatores mais Importantes para o Sucesso de uma Empresa, Minas Gerais, 1995-96

Fatores (*)	Empresas de Sucesso (%)	Empresas Extintas (%)
Ter um bom administrador	54,4	47,1
Bom conhecimento do mercado onde atua	36,4	25,3
Uso de capital próprio	19,0	25,3
Empresário com persistência/perseverança	16,9	10,3
Aproveitamento das oportunidades de negócios	14,9	14,9
Capacidade do empresário para assumir riscos	13,3	10,3
Criatividade do empresário	13,3	16,1
Boa estratégia de vendas	12,3	13,8
Capacidade de liderança do empresário	9,2	13,8
Ter acesso a novas tecnologias	2,6	4,6
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	1,5	3,5
Terceirização das atividades meio da empresa	0,0	0,0
Outros	8,7	8,7

Fonte: VALE (1998, p. 28).

(*) Questão permite múltiplas respostas

O que se pode verificar, analisando os dados das duas tabelas, é de que mesmo

apontando como um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa a presença de um bom administrador apenas 2,4% nas empresas extintas apontam falhas no gerenciamento como as principais dificuldades encontradas no primeiro ano de existência. Muitas das dificuldades encontradas, entre as mais votadas, estão diretamente ligadas, na maioria das empresas, a problemas de gerenciamento. Como normalmente em micro e pequenas empresas o gerenciamento é tarefa exercida pelo empresário ou familiares, não assumem as suas deficiências procurando “terceirizar” a culpa pelo fracasso.

Da mesma forma, os fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa estão diretamente ligados à gestão do negócio e às características empreendedoras do dirigente da empresa.

Sabedores dessas deficiências gerenciais, principalmente dos empreendimentos de pequeno porte, os programas de apoio do governo federal estão condicionando a liberação de créditos a capacitações gerenciais dos interessados. Para tal estão adotando a co-responsabilidade de ACIs, entidades de classe, instituições de ensino, ONGs e das próprias empresas para atender com mais eficiência e eficácia às demandas localizadas das MPes.

3 MODELOS QUE EXPLICAM A INSERÇÃO DAS MPES NA ECONOMIA

3.1 A Visão dos neoclássicos

Na visão neoclássica, o desaparecimento das MPES no sistema capitalista é dada como inevitável, porque operam com custos mais elevados que as grandes empresas, por não poderem operar com economia de escala e devido à acirrada concorrência das outras empresas do ramo, independente do tamanho.

Com base no pensamento darwiniano da “lei de sobrevivência do mais apto”, os neoclássicos acreditavam que a evolução das MPES acarretaria o crescimento de algumas, aquelas que se destacassem, tornando-se médias e, eventualmente grandes empresas. Aquelas que não crescessem tenderiam a desaparecer.

Verificando que as pequenas empresas não desapareciam do contexto econômico, Marshall reviu sua tese de extinção das pequenas unidades produtivas, substituindo-a pela “permanência provisória e temporária”, reforçando a premissa do ciclo vital. Ciclo vital que é explicado pelo nascimento, crescimento ou desaparecimento das pequenas empresas. “Os fatores que reforçam essa nova concepção seriam o aparecimento contínuo de “aventureiros” dispostos a “correr riscos”, responsável pelo contínuo movimento de renovação do mundo empresarial e o sistema de subcontratação, onde grandes empresas subcontratam as PME para produção de bens intermediários ou contratação de serviços.”

(TAGLIASSUCHI, 1993, p.74)

Quando se procura analisar os motivos da mortalidade das pequenas empresas, invariavelmente faz-se uma avaliação interna das mesmas. Encontra-se normalmente uma longa lista de problemas que, segundo os investigadores, inviabilizam ou dificultam a condução das mesmas; reforçando a tese da “permanência temporária” das empresas de pequeno porte. Quando se analisam os fatores externos, invariavelmente encontram-se aspectos como: falta de recursos financeiros, principalmente para capital de giro, dificuldades burocráticas pelos mecanismos de financiamentos institucionais, política fiscal e legislação trabalhista, com encargos sociais decorrentes que pesam demasiado no orçamento das MPEs. No final, falta de habilidade gerencial.

A abordagem neoclássica, segundo alguns autores, faz uma análise muito limitada desse segmento, à medida que não capta as inter-relações que se estabelecem entre os diferentes capitais focando os aspectos da vida e das dificuldades dos pequenos estabelecimentos.

Pode-se verificar também, que alguns pensadores como: Schmitz, Vieira e Ferro abordam que se o analista estiver inserido no arcabouço da grande empresa poderá não perceber que existem aspectos importantes para o crescimento e sobrevivência de pequenos empreendimentos, entre eles: flexibilidade e habilidade para improvisar, o que pode causar um impressão errônea do ambiente da mesma. Por outro lado, “enfatizar a falta de capacidade empresarial ou gerencial coloca a responsabilidade pelo insucesso das pequenas empresas sobre as pessoas por elas responsáveis ao invés de atribuí-lo ao meio ambiente no qual elas operam”. (SCHMITZ, 1982a, p.179-180, *in* TAGLICASSUCHI, p. 75)

3.2 A visão de Steindl

Apresentar o pensamento de Steindl (1990) sem vinculá-lo ao de Marshall é, sem dúvida, pelo menos deixar um corpo sem algum membro. Em sua obra “O Pequeno Grande Capital” as críticas ao pensamento marshalliano é notória.

Steindl (1990) apresentou diversas divergências em relação à floresta de Marshal, onde as empresas nasceriam e cresceriam até um tamanho limite, de onde decresceriam, dando lugar a outras novas pequenas empresas sujeitas a este mesmo processo. Certo que não foi objetivo de Marshal afirmar que todas as empresas seriam do mesmo tamanho, e sim que cada empresa teria um tamanho limite convivendo numa mesma estrutura industrial. O decréscimo das empresas citado acima seria devido à impossibilidade das empresas crescerem indefinidamente, até porque as aptidões e a energia do empresário, ou de seus herdeiros, estão sujeitas a involuir depois de certo tempo.

“Grande ênfase é atribuída por Marshall ao primeiro fator, a involução das habilidades empresariais (que por ele considera em princípio aplicável também às sociedades anônimas). Qualquer ramo de atividade deve ser imaginado como sendo integrado por algumas empresas que crescem, ao mesmo tempo em que outras decaem ou morrem, sendo substituídas por novas empresas em crescimento. A qualquer momento, dentro desse grupo de empresas constantemente mutável, pode-se distinguir um determinado tamanho de empresa que, de certa forma, é “normal”. É o caso da empresa representativa.” (STEINDL, 1990, p. 13)

Outro motivo da limitação de tamanho das empresas pode advir de que, em muitos ramos, as economias de escala¹³ são neutralizadas pela dificuldade de ampliar o mercado das empresas. “A peculiaridade desta teoria consiste em que, ao lado da empresa representativa, sempre existem empresas menores, sujeitas a crescer até o tamanho representativo. A limitação do tamanho da empresa representativa é devida, em resumo, aos limites do mercado e, como obviamente se supõe, ao fato das economias de escala se tornarem menos importantes a partir de determinado tamanho.” (STEINDL, 1990, p. 14)

A convivência entre grandes e pequenas empresas, na floresta de Marshall, possibilitando até o crescimento das menores, apesar das economias de escalas das grandes empresas, é explicada na medida em que havendo concorrência imperfeita as pequenas

¹³ (STEINDL, p. 33) “Economias de escala são as reduções no custo unitário de produção que resultam do aumento do tamanho da unidade produtiva. Esta unidade pode ser um estabelecimento, se tratar de um caso de economia nos custos de produção propriamente ditos, ou uma empresa, se por exemplo se tratar de um caso de economias na compra de materiais.”

empresas são protegidas pela benevolência das grandes, pela preferência dos clientes, e pelos mercados que elas possuem que custaria muito alto a tomada pelas empresas maiores. Agora, o crescimento de pequenos empreendimentos até o nível dos grandes só é explicado pelo espírito combativo do jovem empresário, mesmo com desvantagens técnicas, admitindo lucros normais das empresas de grande porte.

A teoria da floresta, citada por Marshall, é combatida por Steindl (1990) no que se refere ao crescimento das empresas. Afirmo que:

“o crescimento é lento e, na maioria das vezes, a empresa nunca cresce, por essa razão, a decadência e morte de grandes empresas só podem ser lentas; caso contrário nada haveria que as substituísse. (...) Além disso, o crescimento e a dependência de pequenas empresas somente se verifica num pequeno círculo – não por declínio da energia do empresário, mas por causa de elevadas perdas acidentais decorrentes de riscos comerciais”. (STEINDL, 1990, p. 17)

Outro aspecto discordante nos dois pensadores está no fato de que, contrariamente do que pensava Marshall, Steindl (1990) afirma que o acesso ao crédito não é uma coisa fácil aos pequenos negócios. Em seu pensamento, na prática os credores devem limitar o endividamento proporcional dos pequenos empresários

O prejuízo nas pequenas empresas, afirma Steindl (1990), é mais freqüente, e mais sério, do que abordado por Marshall. É sabido que a mortalidade entre os pequenos é muito maior do que nos outros segmentos empresariais.

No que se refere ao crescimento, o autor acredita que é mais realista acreditar que a maioria das pequenas empresas desaparece antes que tenha tempo de crescer. Logicamente, o desaparecimento destas é logo compensado pela entrada de novas no mercado, verificando-se aí uma alta rotatividade no seu segmento. Opondo Marshall, Steindl (1990) acredita que grandes podem surgir de fusões ou formação de novas sociedades anônimas e pouco provavelmente do crescimento de pequenas empresas.

Grande parte do nosso sistema econômico já se encontra submetido à dominação monopolista, foi a resposta que Steindl (1990) apresentou ao problema de Marshall que

indagava sobre porque as economias de escala não conduzem à dominação monopolista.

No que se refere ao posicionamento das empresas na estrutura industrial, Steindl afirma que: “Entre os fatores que influenciam a posição relativa de empresas de vários tamanhos, podemos distinguir: os fatores técnicos, como as economias de escala; os fatores de mercado, como a concorrência imperfeita de um lado e o oligopólio do outro; e, finalmente, o custo do crédito.” (Steindl, 1990, p. 33)

O campo dos fatores técnicos é um campo onde predomina a dominação das grandes corporações. As vantagens das grandes empresas nesta área são enormes, ex.: patentes; o custo com P&D são normalmente proibitivos às pequenas empresas devido o volume de investimento a ser alocado para obterem-se resultados.

Quando trata do mercado Steindl (1990) afirma que a imperfeição do mercado geralmente torna mais difíceis os aumentos de produção, e em consequência dos ganhos com escala. O impacto da imperfeição do mercado pode ser sensivelmente reduzido nas empresas em crescimento se todo o setor estiver em expansão. Nestas condições, se uma empresa (ou pequeno grupo de empresas) domina uma parcela do mercado, ela terá condições de elevar os seus preços porque os demais irão readequar os seus e, em consequência, não perderá clientes. As economias de escala tendem a reduzir os seus custos em relação às vendas, mas num ambiente de mercado imperfeito tende a reduzir os preços, e aumentar os custos das empresas maiores em relação às empresas menores.

Segundo Steindl (1990), o crédito de longo prazo não está disponível às pequenas empresas em virtude do seu custo proibitivo. Restam os créditos de curto prazo, que não diferem dos anteriores em relação aos seus custos. O fato de demandarem altas quantias para a condução de seus negócios e normalmente estarem em condições financeiras bastante inseguras, propicia a elevação das taxas de financiamento.

Mas, concluindo os fatores, Steindl (1990) deixa claro que o fator mais

importante é o de escala. Sem ele o empreendimento provavelmente não irá crescer e, em consequência, “não estará apto a exercer o poder de monopólio, através da liderança de preços, da combinação com outras na formação de um cartel, ou por meio de fusões”.(STEINDL, 1990, p. 47)

Quando trata da permanência das pequenas empresas na estrutura econômica, Steindl afirma que não há dúvidas, mesmo com diversos aspectos negativos, uma grande capacidade de sobrevivência. Reputa esta capacidade de que o capital empresarial em larga escala não surge de uma hora para outra o que propicia uma manutenção dos pequenos empreendimentos no mercado.

A concorrência imperfeita também protege as pequenas empresas, na medida em que advém de fatores racionais como os custos de transporte, e outros fatores como a diferenciação de gosto, diferenciação de produto ou simplesmente por apego dos clientes. Já os fatores irracionais como a força do hábito, desconhecimento de outros produtos similares ou não e a preguiça auxiliam na permanência de pequenas empresas no mercado.

Condições oligopolistas muitas vezes asseguram às pequenas empresas a permanência no mercado, já que muitas vezes a sobrevivência destas é interessante para os detentores do mercado na medida em que a sua permanência evita a entrada de novos entrantes.

A disposição ao risco também é levantada por Steindl (1990), acredita que os pequenos empreendedores são jogadores, já que dispõem-se a investir e correr riscos elevados por remunerações muito baixas. Tal explicação pode vir até de uma necessidade de *status* do pequeno empreendedor, onde lutará até às suas últimas forças para manter o seu negócio em funcionamento. Para concluir, Steindl afirma que: “A sobrevivência das pequenas empresas depende assim de uma série de fatores não muito lisonjeiros para nosso sistema econômico: a exploração monopsonística do trabalho, a imperfeição dos mercados

devido a reações “irracionais”, o desemprego, e a “propensão ao risco” dos pequenos empresários, com todo o desperdício de energia inerente à elevada rotatividade dos pequenos empreendimentos.” (Steindl, 1990, p. 113)

3.3 A visão Marxista sobre a inserção das MPEs

A análise marxista não admite o “equilíbrio de mercado” como base do processo econômico, onde os fatores de produção estariam em pé de igualdade com a produção, não admitem porque acreditam que esta visão é idealista e não tem amparo histórico.

Ao analisar o processo de transformação do trabalho isolado em trabalho social, Marx apresentou três formas de cooperação: simples, de manufatura e da indústria. A primeira, a simples, onde a divisão de trabalho e o emprego de máquinas são muito pequenos; na cooperação de manufatura, aparecem com mais ênfase a divisão do trabalho e a concentração dos meios de produção nas mãos de um capitalista, não necessariamente com eficiência já que ainda apresentam resquícios de atividades artesanais. Agora na cooperação da indústria, acontece a subordinação completa da força de trabalho quando a empresa apropria-se internamente, nos aspectos técnico e organizacional, e externamente, na transformação de sua força de trabalho em mercadoria.

À medida que a produção vai buscando cada vez mais a tecnificação, pelo uso de máquinas, equipamentos, novas tecnologias e novos processos de produção, os níveis de escala vão ganhando corpo e impondo sistemas baseados em normas e comportamentos, fazendo com que o trabalhador passe a ser apenas um componente do processo sem autonomia.

Baseado nesta classificação de cooperação pode-se acreditar que a cooperação

simples e de manufatura calcada na operação manual individualizada, que tem predomínio nas pequenas empresas, frente ao predomínio das máquinas e da técnica sobre o trabalho humano na cooperação da indústria, não terá condições de enfrentar a grande empresa automatizada e com escala.

Quando no aprimoramento do sistema fabril, buscando a extrema racionalização e a divisão interna do trabalho advindas de novas tecnologias, as pequenas empresas recebem um choque em sua capacidade produtiva e, em consequência, na sua competitividade no mercado.

Tanto Marx, quanto Lenin viam a pequena empresa familiar como um resquício das relações de produção pré-capitalistas, que deviam ser substituídas, rapidamente, pelo trabalho assalariado. Lenin afirma que as pequenas empresas mantêm e perpetuam relações de exploração piores do que as grandes empresas.

Seguindo o raciocínio de Marx sobre a acumulação de capital, vê-se os três movimentos dialéticos deste processo:

“a concentração, que cria sua antítese na dispersão, para resultar na negação da negação, ou seja, a centralização de capitais. O primeiro estágio do processo realiza-se na transição de formas pré-capitalistas (cooperação simples) para a organização propriamente capitalista da produção industrial, que pressupõe a acumulação primitiva a fim de acelerar o desenvolvimento de forças produtivas do trabalho. Com a implantação e consolidação das empresas baseadas na tecnologia e na divisão social de trabalho industrial, as “pequenas” unidades remanescentes da fase pré-capitalista são eliminadas e tendem a desaparecer.” (RATTNER, 1985, p. 54)

3.4 A visão de Michael Porter

Segundo Porter, a entrada de novas empresas pode provocar alterações no mercado, como queda de preços e aumento de custos, reduzindo assim a lucratividade das anteriormente instaladas. Para evitar a entrada de possíveis concorrentes, a indústria utiliza

barreiras à entrada, que podem ser altas, e possíveis retaliações por parte dos já existentes.

O autor de “estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência”, levanta seis fontes principais de barreiras de entrada: economias de escala, diferenciação de produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e política governamental.

No que se refere a economias de escala, Porter (1986) afirma que os possíveis entrantes têm duas alternativas indesejáveis. Uma é de entrar já utilizando uma alta escala de produção e, em consequência, arriscar-se à reação das empresas já localizadas ou ingressar com pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. Invariavelmente as pequenas empresas que se interessam por estes mercados adotam a segunda opção, procurando abocanhar uma parcela do mercado e, com o passar do tempo, aumentam a sua escala.

Quanto à diferenciação do produto, o autor afirma que as empresas devem buscar uma identificação do público com suas marcas. Esta identificação desenvolve um “sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria”.(PORTER, 1986, p. 27)

O fato das empresas já possuírem este espaço, faz com que os entrantes efetuem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Analisando sob a ótica da MPE, vê-se que esta mesma ligação com o cliente pode ser um fator para permanência de pequenas empresas no mercado e de fracasso daquelas que não conseguem superá-la.

A necessidade de capital com certeza é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos pequenos empresários. Quando a necessidade de capital é substancial, cria uma barreira praticamente intransponível, já que normalmente não tem acesso facilitado ao crédito institucional e governamental para investimento, muitos deles irrecuperáveis. Fator

também que é destacado pelos empresários que tiveram suas atividades encerradas.

O quarto fator apontado como barreira à entrada são os custos de mudança. Trata-se dos custos com que os empreendedores se defrontam quando a necessidade de mudança de fornecedor de produto para outro. Estes custos podem incluir gastos com um novo treinamento dos empregados, custo de novo equipamento auxiliar, custo e tempo para testar ou qualificar uma nova fonte, necessidade de assistência técnica em decorrência da confiança depositado no vendedor, novo projeto do produto, ou mesmo custos psíquicos de desfazer um relacionamento.

O quinto é acesso aos canais de distribuição. Esta barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para o seu produto. A nova participante terá que convencer os canais de distribuição em aceitá-lo, provavelmente terá que oferecer descontos e realizar forte campanha publicitária, o que reduzirá os seus lucros. As pequenas organizações têm o seu trabalho dificultado neste ponto porque muitas vezes não têm escala para atender grandes distribuidores tendo que se inserir em pontos de venda menores e nas periferias.

A penúltima barreira à entrada citada por Porter são as desvantagens de custo independentes de escala. As vantagens mais críticas para as empresas que já estão localizadas são: tecnologia patenteada do produto; acesso favorável às matérias-primas que podem ter fechado as fontes mais importantes a condições especiais; localizações favoráveis – as empresas estabelecidas ocuparam localizações favoráveis antes que as forças do mercado elevassem seus preços de modo a captar todo seu valor; subsídios oficiais; curva de aprendizagem ou de experiência, onde em alguns negócios, há uma tendência observada no sentido dos custos unitários declinarem à medida que a empresa acumula maior experiência na fabricação de um produto.

A última barreira apresentada por Porter (1986) é a política governamental, onde

o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas. No que diz respeito as MPEs, o que pode se verificar com mais frequência é a ação de órgãos governamentais atuando principalmente na questão relacionada diretamente com o meio ambiente, que muitas vezes impede a inserção de pequenos empreendimentos que não detém tecnologia para não agredir o meio ambiente.

Em outro momento, o autor de “Estratégia Competitiva”, aborda um outro ambiente onde estão inseridas as pequenas e médias empresas, a indústria fragmentada. Nesta indústria o número de organizações que competem é bastante alto, e onde nenhuma empresa possui uma parcela de mercado significativa e nem pode influenciar fortemente os resultados da indústria. (PORTER, 1986, p. 187).

No que se refere à capacidade tecnológica, as empresas componentes desta indústria diferem bastante. Há empresas que se destacam fortemente no campo tecnológico e empresas que se utilizam intensivamente de mão-de-obra e pouca tecnologia. O grande número de empresas componentes desta indústria é explicado:

“ (...) por diversos motivos, com implicações acentuadamente diferentes para nelas se competir. Algumas indústrias são fragmentadas por motivos históricos – em virtude dos recursos ou da qualificação das companhias que tradicionalmente fazem parte delas -, não havendo, em princípio, fatores econômicos para a fragmentação. Entretanto, em numerosas indústrias existem causas econômicas básicas, sendo as principais as que se seguem: barreiras de entrada pouco significativas (principal condição para a fragmentação); ausência de economias de escala ou curva de experiência; custos de transporte elevados; custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas; ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores; deseconomias de escala em aspectos importantes; necessidades variadas de mercado; acentuada diferenciação do produto, particularmente se baseada na imagem; barreiras à saída; normas locais; proibição do governo de concentração; e, novidade.” (PORTER, 1986, p.191-195)

Um dos pontos mais importantes, citado acima, e que está estreitamente ligado à permanência das pequenas empresas no mercado é a sua fragilidade perante os fornecedores e compradores. Tal fato pode ser revertido com um posicionamento estratégico da empresa,

enfrentando “a fragmentação e tornando-se uma das organizações mais bem-sucedidas, embora capaz de obter somente uma modesta parcela do mercado”.(PORTER, 1986, p.200)

O autor também analisa as formas com que se deve lidar neste mercado de concorrência em uma indústria fragmentada, destaca-se a descentralização firmemente administrada; instalações-modelo; maior valor agregado; especialização por tipo ou segmento de produto; especialização por tipo de cliente; especialização por tipo de encomenda; uma área geográfica de enfoque; postura simples/objetiva; e, integração para trás.

Porter (1986, p. 203), apresenta também as armadilhas que normalmente aparecem neste tipo de indústria, e quando da elaboração das estratégias de atuação devem ser levadas em conta: busca do domínio; falta de disciplina estratégica; supercentralização; suposição de que os concorrentes têm as mesmas despesas indiretas e objetivas; e, reações excessivas a novos produtos.

Porter (1997) afirma que as empresas devem se preocupar em fortalecer a sua posição no mercado, tendo como meta principal a rentabilidade do capital investido e não o crescimento da empresa. Para tanto enfatizou a necessidade, principalmente para as pequenas empresas, da determinação de um nicho de mercado e diferenciação, como o único modo de sobreviver. Para conseguir este objetivo:

“Ela não precisa desenvolver uma estratégia através de um processo de planejamento grande e oneroso nem é obrigada a contratar um consultor. Deve, isto sim, examinar-se minuciosamente para descobrir como criar uma cadeia de valor diferenciada e como desenvolver um sistema exclusivo de atividades.” (PORTER, 1997, p. 10)

3.5 A Visão de Guimarães

Guimarães (1987, p.34), em seu livro “Acumulação e Crescimento da Firma”,

divide inicialmente a indústria em dois grandes blocos: indústrias competitivas e indústrias oligopolistas. No primeiro bloco, as características principais são:

1. A não existência de barreiras à entrada de pequenos produtores;
2. Os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero;
3. As firmas marginais respondem por uma parcela não-negligenciável da produção total da indústria.

Neste caso, a concorrência se dá principalmente no preço, assegurando o equilíbrio entre capacidade instalada e quantidade demandada pelo mercado. Tais flutuações, se forcingem os preços para baixo, podem eliminar empresas menos eficientes do mercado e também reduzir os lucros das empresas sobreviventes.

Quando se trata do oligopólio, as características apontadas pelo autor, são:

1. Existência de significativas barreiras à entrada;
2. Existência de significativos diferenciais de custos, refletindo economias de escala;
3. O fato de que os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira.

Tais características demonstram que dificilmente acontece competição por preço nessas indústrias, já que todos podem responder a qualquer movimento declinante de preços.

Outro aspecto levantado pelo autor trata da competição por diferenciação de produto e diversificação.

“A primeira, a qual cabe denominar diferenciação de produto, corresponde à introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos mercados por ela supridos.(...) A segunda maneira de modificar a linha de produtos da firma corresponde à inclusão de uma mercadoria que será vendida em um mercado no qual a firma ainda não participa. Esse movimento, pelo qual a firma via além de seu mercado corrente para investir em uma nova indústria, constitui uma diversificação das atividades da firma.” (GUIMARÃES, 1987, p. 36)

O objetivo da diferenciação de um produto é o de propiciar à firma a possibilidade de criar uma nova forma de competição dentro da indústria, procurando aumentar sua taxa de participação no mercado, de crescimento, ou mesmo de defender posição já conseguida anteriormente. Basicamente, a meta da diversificação é a mesma, “superar o limite imposto ao seu crescimento pelo ritmo de expansão de seu mercado corrente”. (GUIMARÃES, 1987, p. 37)

Baseado nesta possibilidade de concorrência por diferenciação ou diversificação busca alterar as relações dentro da indústria, para tanto o estudioso propôs uma nova composição de divisão da indústria.

“Cabe, portanto, substituir a dicotomia proposta inicialmente por quatro classes de indústrias: 1. a indústria competitiva, onde existe e competição por preço mas não por diferenciação de produto; 2. a indústria competitiva diferenciada, na qual ambos os mecanismos de competição estão presentes; 3. a indústria oligopolista diferenciada ou o oligopólio diferenciado, onde existe competição por diferenciação de produto mas não por preço; 4. a indústria oligopolista a pura ou o oligopólio homogêneo, onde não ocorre nem competição por preço nem por diferenciação de produto.” (GUIMARÃES, 1987, p. 40)

GUIMARÃES (1987, p.41) também acredita que as preferências do consumidor podem constituir, ao lado das economias de escala, barreiras importantes para entradas de novas empresas no mercado. Logicamente, este tipo de barreira pode ser ultrapassada por um esforço de venda de um novo entrante. Em alguns casos o esforço deverá ser muito grande para conseguir abocanhar uma parte do mercado, mas em outros, é possível atrair um pequeno número de consumidores mediante esforço de venda de pequeno porte. Quando se trata da necessidade de altos volumes de recursos a serem destinados ao esforço de venda, isto impedirá entrada de pequenas empresas na indústria, mas quando se têm o segundo caso – esforços pequenos para obtenção de venda – somente se a escala de produção for muito alta para impedir a entrada de pequenas empresas. Concluindo, então:

“Neste contexto, é lícito admitir, em relação às indústrias com vocação para diferenciação de produto, tanto a ocorrência de casos em que os requisitos necessários para superar a preferência dos consumidores e a natureza e a

magnitude das economias de escala permitem a entrada e a sobrevivência de produtores de pequeno porte, quanto a existência de casos em que significativas economias de escala e/ou as exigências para remover a lealdade dos consumidores implicam estruturas altamente concentradas.” (GUIMARÃES, 1987, p. 42)

Dentro da indústria competitiva quando o crescimento for menor que a quantidade demandada, a tendência é de aumento dos preços e dos lucros por parte das empresas participantes. Este fato provocará a cobiça de novos empreendedores que provocarão um ajustamento da oferta *versus* a demanda; mas se este incremento de novos entrantes for maior que o necessário para o equilíbrio, o resultado será a eliminação dos menos competentes do mercado. Se, porventura, houver a entrada de uma grande firma neste mercado, a tendência será a eliminação de diversas empresas de pequeno porte.

Outro aspecto relevante levantado por Guimarães (1987) quando delibera sobre a indústria competitiva é a possibilidade de compra de empresas menores por parte de grandes empresas, “em geral, os proprietários das firmas pequenas preferirão vendê-las a serem eliminados da indústria. Além disso, como sugerido anteriormente, esses proprietários podem se dispor a vender suas firmas, mesmo que não estejam ameaçados efetivamente de expulsão, se não conseguirem obter um certo nível de lucros”.(GUIMARÃES, 1987: p. 48)

Tratando-se do oligopólio homogêneo, se tem um processo de crescimento das firmas associado a um aumento da fatia de mercado das firmas mais eficientes em detrimento das menos eficientes. A entrada de novos entrantes é desencorajada pela resistência financeira dos já localizados, e torna-se mais possível quando o crescimento da demanda for maior que a possibilidade da indústria supri-la.

Logicamente, a concentração industrial nesta indústria é um fato que não pode deixar de ser abordado. Guimarães, assim aborda o assunto:

“A aquisição de firmas marginais na indústria pode constituir, no entanto, um escoadouro para a acumulação interna das grandes firmas oligopolistas. Há razões capazes de induzir os proprietários de uma firma marginal a vendê-la, apesar de não estar ameaçada de expulsão da indústria ou mesmo de redução mais significativa de sua taxas de lucro. Por exemplo, se pela simples compra e operação de uma firma menor, a firma grande pode alcançar uma redução de custos

de produção da unidade adquirida, o valor atual dos lucros esperados da firma marginal será maior para a firma grande do que para seus proprietários. (...) do ponto de vista da firma grande, a aquisição da firma marginal permite a realização de seu potencial de crescimento sem afetar os preços e a taxa de lucro vigentes na indústria.” (GUIMARÃES, 1987, p.51)

Dentro do oligopólio diferenciado, a diferenciação de produto implica na busca contínua de inovações pela firma. Esta necessidade não se dá apenas para conquistar novos clientes, mas também para garantir a permanência de sua parcela do mercado. “O fato é que o processo de diferenciação de produto, ao reforçar as preferências dos consumidores por produtos de firmas específicas e ao fortalecer as barreiras à entrada, viabiliza margens e taxas operacionais de lucro mais elevado no caso do oligopólio diferenciado do que no oligopólio homogêneo”.(GUIMARÃES, 1987, p.54)

Também existe a possibilidade de novos entrantes neste mercado caso a demanda não esteja sendo atendida de forma satisfatória pelos atuais ofertantes; mas com certeza, os mesmos não ficarão passivos a estes novos competidores, especialmente se forem grandes empresas que possam ameaçar o seu domínio.

Guimarães (1987) afirma que a dinâmica de crescimento da indústria competitiva diferenciada difere muito do oligopólio diferenciado. Levanta que o potencial de crescimento da indústria é superior ao ritmo de expansão da demanda, já que no caos presente, existe a possibilidade de as firmas intramarginais realizarem seus potenciais de crescimento avançando sobre o mercado de seus competidores, expulsando-os do mercado. Para isso baixam preços, aumentam os esforços de venda e de diferenciação do produto. Algumas das empresas marginais poderiam fazer frente ao esforço de diferenciação; mas a grande maioria, não.

Outra possibilidade levantada pelo autor, é:

“Finalmente, como nos casos das indústrias competitivas, a tendência à expulsão dos produtores marginais da indústria, como decorrência da pressão competitiva imposta pelas firmas grandes em seus esforços para realizar seus potenciais de crescimento, pode ser contrabalançada pela aquisição de produtores menores ou pela decisão das firmas diversificadas de dirigir parte dos lucros gerados na

indústria para outras quase-firmas. Quando o potencial de crescimento da indústria é insuficiente para acompanhar a expansão da demanda, o aumento resultante de preços contribui para preencher esse hiato, seja aumentando a taxa de lucro e a acumulação interna das firmas existentes, seja induzindo a entrada de novos produtores.” (GUIMARÃES, 1987, p. 57)

3.6 A Visão de Maria Carolina de Souza

Segundo Souza (1998, p.06) é cada vez mais crescente a importância das novas tecnologias no dia-a-dia das empresas mundiais. A adaptação ao cenário de concorrência mundial provoca diversas alterações no comportamento interno ou externo das empresas. A cooperação entre empresas está cada vez mais nítida. “Como um dos desdobramentos, assiste-se à intensificação e multiplicação – em número e formas – de relações entre empresas de diferentes portes, poder de mercado e setores de atividade.”

Mas em sentido inverso, apresenta que os recursos destinados a investimentos em inovação, de atualização tecnológica e em métodos de gestão, estão cada vez mais restritos às grandes empresas; até pela deficiência financeira apresentada pela grande maioria das pequenas empresas.

“A intensificação no movimento de capitais também não pode ser traduzida como tendência inevitável à eliminação das PEs. É consensual que as pequenas empresas, enquanto segmento – síntese do pequeno capital – ocupam importante papel na configuração da estrutura produtiva e podem contribuir de forma ativa para o desenvolvimento econômico. O mesmo consenso não se reproduz quando a questão é a viabilidade (ou não) dessas empresas.” (SOUZA, 1998, p. 07)

Viabilidade esta que a autora entende como sendo a possibilidade de continuidade no mercado. Como problemas que prejudicam a continuidade das pequenas empresas no mercado, estão: baixa produtividade relativa; insuficientes recursos financeiros e dificuldades de acesso às fontes; baixas economias internas e maiores dificuldades (com relação às GEs) de acesso às externas; problemas de gestão interna (dificuldade de adaptação, dadas as características da organização interna) à nova realidade industrial; fontes

restrições no acesso a redes de P&D, a bens de capital mais modernos, a recursos humanos de maior qualificação técnica; insuficiente articulação produtiva, social e política, particularmente quando atuam isoladamente; e no caso brasileiro acrescenta-se a defasagem tecnológica na gestão das empresas de pequeno porte.

Um dos aspectos mais levantados como benefícios da pequena empresa para a economia é a capacidade de absorção de mão-de-obra. Abordando este assunto a autora destaca que:

“esses tipos de “vantagens”, para explicar as possibilidades de concorrência e de desempenho das PEs, tornam-se bastante tentadores em momentos de crescente desemprego, quando naturalmente se verifica maior condescendência, por parte das instituições governamentais e da sociedade, com práticas precárias de emprego. Ocorre que a sobrevivência das empresas está crescentemente relacionada ao aumento da competitividade. Esta requer mão-de-obra cada vez mais qualificada, e bem remunerada. Vantagens competitivas fundadas em menores custos de mão-de-obra tendem a sofrer crescente erosão.” (SOUZA, 1998, p. 09)

O espaço destinado às empresas que se baseiam no padrão – baixa qualificação/baixos salários e benefícios sociais/ baixa produtividade – será cada vez menor. O trabalho qualificado e adequadamente remunerado também deve ser a premissa de competitividade nas pequenas empresas.

Souza (1998, p.11), divide as PEs em dois grupos quanto ao grau de exposição aos efeitos da liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica:

- Empresas dependentes (subordinadas) – pequenas empresas que se encontram na função de complementar direta ou indiretamente as GEs, executando uma ou várias das operações que compõem o processo de fabricação de um produto, ou produzindo um ou mais de seus componentes, divide-se em:
 - Pequenas empresas resultantes de fragmentação de uma unidade em estabelecimentos menores pertencentes a uma mesma empresa;
 - Empresas “autônomas” que trabalham exclusivamente sob a égide de uma grande empresa (sob encomenda ou subcontrato);

- Empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais;
- Empresas independentes – pequenas empresas que não mantêm uma ligação direta com grandes empresas. Nesse caso, podem ser:
 - Empresas de pequeno porte que operem em setores tradicionais e competitivos;
 - Pequenas empresas que “concorrem” com as grandes em setores mais concentrados;
 - Pequenas empresas que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais nas quais há clara liderança das GEs.

Estas últimas estão de acordo com o pensamento de Porter (1985), já que buscam se manter no mercado buscando novos nichos de mercado, especializando-se e situando-se em segmentos que não interessam às grandes empresas, como: confecções de luxo sob medida, produtos altamente especializados sem escala, etc.

A autora trata em seu texto do relacionamento interfirmas. Ao se referir ao relacionamento pequena – grande empresa, apresenta que as PEs podem atuar como subcontratadas ou como fornecedores convencionais. Dentro deste aspecto, um dos relacionamentos que se destaca é a “terceirização”. A terceirização muitas vezes é realizada com empresas de antigos funcionários que deixaram a GE, por suas funções não serem mais necessárias internamente. As PEs nesta área ocupam potencialmente o lado das receptoras da “terceirização”. Souza (1998, p. 14) afirma que:

“Com a intensificação do processo de externalização, algumas empresas passaram a oferecer cursos de “recolocação” profissional, melhores condições de empregabilidade e mesmo de formação de empreendedores. Em alguns casos o objetivo principal é o de plantar as bases de um grupo de potenciais fornecedores confiáveis e aptos a acompanhar o padrão de qualidade interno.”

Outra forma de relacionamento entre grandes e pequenas empresas são as franquias, onde as empresas menores operam com a concessão de utilização da marca por parte das grandes empresas. O sucesso da relação depende muito da evolução da maturidade de franqueados e franqueadores e em sua análise adverte: “Ao invés de oportunidade a franquia pode representar,

se não passar pelas avaliações necessárias a qualquer decisão de investimento, em mais um pesadelo para pequenos investidores incautos”.(SOUZA, 1998, p. 18).

O relacionamento horizontal também é analisado pela pesquisadora.

“Outra possibilidade de inserção das pequenas empresas, na qual se destacam as relações de cooperação horizontais, é a de empresas agrupadas setorial e regionalmente (*clusters*) na forma de sistemas localizados de empresas. Nesse aspecto, cabe referir a existência em outros países, em especial os da Europa, das chamadas redes de pequenas empresas – grupos de PEs que de alguma forma conseguem desenvolver um sistema de cooperação mútua, explorando as vantagens de aglomeração e de ações coletivas em diversas áreas (uso comum de espaço; infra-estrutura; distribuidores; capacidade produtiva; sistemas de informações e de gestão; etc.). As características básicas dessas formas de organização da produção são a especialização produtiva e a articulação e cooperação entre as unidades que compõem a rede. Inseridos em um tecido de relações sociais, culturais e empresariais, os diversos pequenos produtores especializados e geograficamente concentrados estabelecem relações de cooperação e de confiança entre si.” (SOUZA, 1998, p. 18)

Este tipo de cooperação não é um processo fácil. A desconfiança dos “parceiros” é uma barreira que em alguns casos é complicada, fato natural quando se sabe que as empresas continuam concorrentes no mercado. Outro aspecto que dificulta é que mesmo convencidos da importância de dedicar horas do seu tempo em trabalhos conjuntos, só se darão realmente convencidos da eficácia da atuação quando os primeiros resultados econômicos financeiros aparecerem em cada empresa individual.

A inserção de pequenas empresas em setores de tecnologia de ponta representa uma pequena parcela no Brasil, mas nem por isso importante. A busca constante de alta especialização, segmentação e exploração de nichos de mercado é um fator de sobrevivência destas empresas. Sua vantagem competitiva está fundada no capital humano e na identificação de nichos de mercado não atendidos pelas grandes empresas.

Para finalizar, a grande maioria das pequenas empresas atuam em setores competitivos. Souza afirma que:

“Em contraste com as formas mais positivas de inserção mencionadas anteriormente, a maior parte das PEs atua nos setores chamados competitivos. Muitas empresas oferecendo produtos/serviços com características semelhantes e para as quais o preço costuma ser a forma principal de concorrência. A base de sua

competitividade nesses mercados muitas vezes é o baixo custo da mão-de-obra empregada. Essa característica por si só já torna frágil a inserção das PEs, pois gera problemas de rotatividade de pessoal e menor produtividade com conseqüentes maiores custos sociais.” (SOUZA, 1998, p. 23)

Este grupo de pequenas empresas engloba os setores de comércio e serviços, grande parte das pequenas indústrias, como: tornearias, marcenarias, serralherias, pequenas confecções, etc.

4 COMPETITIVIDADE, UM EMBASAMENTO TEÓRICO E SEUS FATORES DETERMINANTES

4.1 Conceituação

A falta de consenso sobre a definição do conceito de competitividade, na grande parte dos estudos sobre o assunto, é uma tônica. Da mesma forma que o conceito, as metodologias para sua avaliação também são foco de discordâncias.

Neste capítulo, em virtude do contexto do trabalho como um todo e por não ser o objetivo discutir esse assunto profundamente, tratar-se-á exclusivamente da competitividade no nível da firma.

Na ótica do BNDES (1991), a competitividade não deve ser reduzida a uma questão relacionada exclusivamente a preços. Qualidade, prazo de entrega, marketing, serviços antes e pós-vendas são cada dia mais importantes para a conquista de mercados. Dito isto a busca da competitividade vem de novas formas de gerenciamento da produção, do relacionamento com consumidores e novas tecnologias.

Levando em conta o exposto acima, o BNDES conceitua competitividade de uma empresa, em sentido amplo, como “sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e

externos à empresa”.(BNDES, 1991, p. 06)

Possas & Carvalho (1990), em “Competitividade da Indústria Brasileira”, consideram que ser competitivo é: “ter condições de alcançar bons resultados (fazê-lo) no processo de concorrência, entendido não enquanto um conjunto de características morfológicas de um mercado, mas como um conjunto de estratégias através das quais as firmas buscam sobreviver e se expandir.”

Já Possas (1993, p. 196), afirma que competitividade o ponto de vista de uma firma particular, “é o poder de definir (formular e implementar) estratégias de valorização do capital, desde que baseado em aspectos econômicos e não institucionais.”

Em “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira”, Coutinho & Ferraz (1995), iniciam suas considerações sobre o assunto dizendo que os estudos recentes sobre a competitividade tratam como um “fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como a agregação desses resultados”. Seguem afirmando que existem duas famílias de conceitos de competitividade.

“Em uma primeira família, a competitividade é vista como um desempenho – a competitividade revelada. A competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado em um certo momento do tempo. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (indústria ou nação) no comércio internacional total da mercadoria aparece como seu indicador mais imediato.(...) Na segunda família, a competitividade é vista como eficiência – a competitividade potencial. Busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Os indicadores são buscados em comparativos de custos e preços, coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou produtividade dos fatores, em termos das best-practices verificadas na indústria internacional.” (COUTINHO & FERRAZ, 1995, p.01)

Após estas considerações dos autores, tomar-se-á este conceito para o trabalho. “(...) a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.(COUTINHO & FERRAZ, 1995, p.18) & (FERRAZ,

et al, 1998, p.03)

No que se refere às estratégias concorrenciais, citadas acima, Ferraz (1998) afirma que estas decisões envolvem avaliações de duas ordens: a estratégia deve ser factível e economicamente atrativa.

A primeira dependerá da capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação e maturação exigido por cada estratégia e das economias e deseconomias dinâmicas existentes, como por exemplo, as relacionadas ao aprendizado; e a segunda pelo balanço dos gastos requeridos em comparação aos riscos e retornos proporcionados. Este último está muito ligado à percepção do empresário, já que não em resultados de curto prazo e é influenciado pela ação da concorrência.

4.2 Fatores Determinantes da Competitividade

O desempenho de uma empresa, quando o foco é a competitividade, é determinado por um grupo de fatores que podem ser internos, estruturais ou sistêmicos.

Os fatores internos ou empresariais “são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório”. (FERRAZ, *et al*, 1998, p.10)

No quadro abaixo se sintetizam os fatores empresariais, onde a empresa detém o poder de traçar estratégias:

QUADRO 2 - Fatores Empresariais que Influenciam na Competitividade Empresarial

Fatores Empresariais			
Gestão	Inovação	Recursos Humanos	Produção
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing ▪ Serviços pós-venda ▪ Finanças ▪ Administração ▪ Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Processo ▪ Transferência de tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtividade ▪ Qualificação ▪ Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização de equipamentos ▪ Técnicas organizacionais ▪ Qualidade

Fonte: (FERRAZ, *et al*, 1998, p.11)

Segundo Coutinho & Ferraz (1995, p. 20), os fatores estruturais “são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob a sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta”.

QUADRO 3 - Fatores Estruturais que Influenciam na Competitividade Empresarial, Brasil - 1998

Fatores Estruturais		
Mercado	Configuração da Indústria	Regime de incentivos e regulação da concorrência
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamanho e dinamismo ▪ Grau de sofisticação ▪ Acesso a mercados internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho e capacitação ▪ Estrutura patrimonial e produtiva ▪ Articulações na cadeia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amparo legal ▪ Política fiscal e financeira ▪ Política comercial ▪ Papel do Estado

Fonte: (FERRAZ, *et al*, 1998, p.12)

O último dos fatores a ser analisado são os sistêmicos. “São aqueles que constituem externalidades *strictu sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo

decisório”.(FERRAZ, et al, 1998, p.10)

QUADRO 4 - Fatores Sistêmicos que Influem na Competitividade Empresarial, Brasil, 1998

Fatores Sistêmicos	
Macroeconômicos	Taxa de câmbio, carga tributária, taxa de crescimento do produto interno, oferta de crédito e taxas de juros, política salarial e outros parâmetros.
Político-institucional	Política tributária, política tarifária, apoio fiscal ao risco tecnológico, poder de compra do governo.
Legais-regulatórios	Políticas de proteção a propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor; de regulação do capital estrangeiro.
Infra-estruturais	Disponibilidade, qualidade e custo de energia, transportes, telecomunicações, insumos básicos e serviços tecnológicos (ciência e tecnologia; informação tecnológica; serviços de engenharia, consultoria e projetos; metrologia, normalização e qualidade).
Sociais	Sistema de qualificação da mão-de-obra (educação profissionalizante e treinamento), políticas de educação e formação de recursos humanos, trabalhista e de seguridade social.
Internacionais	Tendências do comércio mundial, fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, relações com organismos multilaterais, acordos internacionais.

Fonte: (FERRAZ, et al, 1998, p.12)

Logicamente, a apresentação acima é superficial sobre as componentes que influenciam as empresas em suas estratégias de competitividade. Os autores citados vão mais além, até propondo novos modelos de empresa dentro dos princípios da gestão competitiva; mas para este trabalho que tem como foco um *case* de cooperação internacional, baseado na melhoria principalmente dos fatores empresariais, acredita-se que é o suficiente para a continuidade do trabalho.

4.3 Cooperação entre empresas

A cooperação é um assunto que está cada vez mais sendo debatido entre os autores que tratam da competitividade industrial. Existem algumas divergências sobre a melhor metodologia de cooperação, mas é consenso a necessidade da mesma, principalmente entre as pequenas empresas. A cooperação entre as GEs pode ser verificado principalmente em atividades de P&D e na busca de facilidades junto às entidades dirigentes nacionais.

Coutinho & Ferraz (1995, p.185) afirmam que:

“As mudanças em curso têm um eixo, a cooperação: a) dentro das unidades fabris, a cooperação com e entre a força de trabalho, materializada em uma nova atitude gerencial e em técnicas de organização celular dos processos de trabalho; b) entre empresas, pela formação de sistemas de cooperação em rede (*networks*) entre fornecedores e produtores, entre produtores-usuários-consumidores e até entre empresas rivais em torno de projetos pré-comerciais de desenvolvimento tecnológico.”

Dentro da análise que segue, a ótica será sobre a formação de redes de empresas. A cooperação entre empresas pode ser vista de duas formas. A primeira que trata do relacionamento vertical, onde, como afirma Villela (2000, p.08), “envolvem, por seu turno, alianças operacionais entre empresas de um mesmo setor, desde as provedoras das matérias-primas básicas até as responsáveis pela comercialização do produto final, perpassando todos os elos da cadeia produtiva.”

Muitas são as motivações que levam a este tipo de cooperação, mas, em sua grande maioria, passa pela redução de custos operacionais, busca pela especialização, flexibilidade e centragem nas atividades fim. Souza (1995, p.14) afirma que as “estratégias de reformulação das GEs, visando à flexibilidade, requerem um maior grau de integração na cadeia de relações entre empresas, “para frente” e “para trás”.”

A segunda forma de cooperação, assinalada por Villela (2000, p.07), é o de redes horizontais que correspondem “aos pólos de modernização (a exemplo dos distritos

industriais da Itália e outros países), que reúnem empresas de um mesmo setor fabricando produtos, grosso modo, em estágios semelhantes da cadeia produtiva,(...).”

Esta última forma de cooperação é que será debatida daqui por diante, já que é idêntica à dos núcleos setoriais, alvo do programa de cooperação que busca a reunião de pequenos empresários para solução de seus problemas em comum e que será analisado mais adiante.

Analisando a cooperação entre pequenas empresas, Souza (1995, p. 120), afirma que:

“Empresas pequenas têm, até por definição, dificuldades permanentes em certos aspectos: informatização, o baixo volume de compras que as impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, os altos custos de participação em feiras, os custos de campanhas publicitárias, os custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra, a atualização tecnológica, o acesso a linhas de crédito e financiamento, os custos de aluguel, os custos envolvidos na exportação de produtos, etc. Ora, esses problemas não vão desaparecer, mas podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados pela ação coletiva de pequenas empresas.”

Logicamente o espírito associativista não pode ser inculcado nos empresários, principalmente de pequeno porte, até por sua desconfiança praticamente de tudo e de todos, por meio de determinação de cima para baixo. Esta consciência aparece após a solidificação da necessidade do trabalho em conjunto e da cooperação, fato que é colocado por Schmitz (1997, p.170), “o problema de muitos pequenos produtores não é seu tamanho, mas estarem isolados”.

Dentro desta ótica, “a aglutinação de empresas nos pólos em torno de projetos comuns, além de propiciar condições adequadas à elevação da eficiência produtiva e gerencial, pode também facilitar as relações tanto com fornecedores como melhora o acesso a mercados inexplorados pelas deficiências de escala”, como afirmam Coutinho & Ferraz (1995, p. 241).

Como se vê, a atuação em conjunto das pequenas empresas pode trazer-lhes diversos ganhos que possivelmente não aconteceriam individualmente. Abordando esse

assunto Schimtz, coloca que:

“(…), tais ganhos não necessariamente resultam da formação de clusters. Um grupo de produtores que façam a mesma coisa ou coisas semelhantes em vizinhança próxima uns dos outros constitui um cluster, mas tal concentração geográfica e setorial, em si, traz poucos benefícios. Trata-se, porém, de um fator facilitador importantíssimo, quanto não uma condição necessária, para vários desenvolvimentos subsequentes (que podem, ou não, ocorrer): divisão do trabalho e especialização entre os pequenos produtores; fornecimento de seus produtos especializados em prazo curto e com grande rapidez; surgimento de fornecedores de matérias-primas ou componentes, maquinaria nova ou de segunda mão e peças sobressalentes; surgimento de agentes que vendem para os mercados nacional e internacional distantes; surgimento de serviços ao produtor especializados em questões técnicas, financeiras contábeis; surgimento de uma aglomeração de trabalhadores assalariados dotados de qualificações setoriais específicas; e a formação de consórcios com vistas a tarefas específicas e de associações provedoras de serviços e *lobby* para seus membros. Quanto mais esses elementos estiverem presentes, mais real se torna a noção de eficiência coletiva.”

Mesmo participando coletivamente de projetos ou associações setoriais algumas empresas não despontam. O processo, como muitos outros, não garante o sucesso de todos. Aqueles que forem mais capazes crescerão e outras declinarão, ou não perceberão diferenças substanciais no seu desempenho. Não se pode perder de vista que as empresas participantes neste âmbito horizontal continuam sendo concorrentes entre si, e possivelmente disputando o mesmo mercado. Como afirma Schmitz (1997, p. 170), “a noção de eficiência coletiva não exclui a existência de conflito ou competição entre as empresas do *cluster*. Ao contrário, a formação de *clusters* torna o mercado mais transparente e induz à rivalidade local.”

Dentro desta linha de pensamento, Casarotto Filho (1999, p. 37), adaptando o posicionamento de Stamer (1995), afirma que:

- COOPERAÇÃO NÃO DEMANDA:
- União de todos atrás de uma liderança;
- Uma ação totalmente sincronizada em conjunto;
- Ausência de conflitos entre parceiros;
- Negação de interesses divergentes.

- COOPERAÇÃO NECESSITA DE:
- Troca de informações entre várias empresas;
- Estabelecimento de um intercâmbio de idéias;
- Desenvolvimento de visão estratégica;
- Definição de áreas de atuação;
- Análise e solução conjunta dos problemas em comum;
- Definição das contribuições dos parceiros.

- COOPERAÇÃO AINDA SIGNIFICA:
- Abandonar o individualismo;
- Saber tolerar, ceder;
- Aceitar que o concorrente é um semelhante;
- Banir as expressões do tipo: “cada um por si, Deus por todos”; ou a máxima da concorrência perfeita: “Todos contra todos”.

Os distritos industriais são outra forma de cooperação que está cada vez mais servindo de exemplo de relacionamento interempresarial. Lins (1999, p. 02) conceitua distritos industriais como:

“(…) “distritos industriais” são concentrações geográficas de firmas setorialmente especializadas, principalmente de pequeno e médio porte (PMEs), onde a produção tende a ocorrer verticalmente desintegrada (devido à especialização das empresas em diferentes fases do processo produtivo) e em meio a relações interfirmas à montante e à jusante (fornecedores-clientes), mercantis e não mercantis e simultaneamente cooperativas e competitivas. Esses ambientes contém serviços especializados, tanto de apoio às atividades produtivas como voltados à comercialização em mercados distantes (inclusive no exterior), e redes de instituições públicas e privadas locais que sustentam as ações dos agentes, tendo em vista que representam/envolvem a organização de auto-ajuda (*self help*).” (Schmitz, 1997, p. 169)

Já Schmitz (1997, p. 173), aborda o assunto citando que “desde Marshall, todos os analistas que usam o termo “distrito industrial” querem com isso dizer que uma profunda divisão do trabalho se desenvolveu entre as firmas; na maioria das análises contemporâneas, o termo também implica a existência de cooperação. Uma vantagem de usar o termo “*cluster*” é que ele se refere apenas a uma concentração setorial e geográfica de firmas.”

Quando se trata de exemplos dos modelos de cooperação, a maioria dos autores se reporta ao caso italiano. Souza (1998, p.190) diz que “O caso mais notório desse tipo de redes é o dos distritos industriais (DIs), uma das formas mais conhecidas e estudadas, principalmente a partir do caso bem sucedido da Itália, mas há diversas variantes desse tipo de organização menos hierárquica de empresas, algumas inspiradas por esse caso de sucesso em meio à crise dos anos 70.”

Outro caso citado é o da Dinamarca, onde o apoio governamental foi

fundamental para que grande parte dos empresários começasse a participar de redes empresariais flexíveis. Como resultado do programa, aquele país, em 1991, foi o único da Comunidade Econômica Européia a conseguir um saldo positivo na balança comercial em relação à Alemanha. Como apresenta Souza (1998, p. 20), “os resultados positivos dessas experiências estimularam sua difusão para outros países da Europa como Portugal, Islândia, Espanha, Inglaterra. Há exemplos também no Canadá e nos EUA.”

Cabe ressaltar que Schmitz (1997, p. 175) faz algumas ressalvas quanto ao sucesso dos casos europeus: “(...) Em segundo lugar, os casos europeus sofreram mudanças desde que atingiram a notoriedade. Parece que, na década de 90, eles não estão tendo um desempenho tão bom quanto nas décadas de 70 e 80 (as quais maior parte da literatura focalizou)”.

Fora deste círculo de países desenvolvidos, também existem alguns exemplos de cooperação, segue a colaboração de Schmitz neste sentido:

“Alguns *clusters* na América Latina e na Ásia adquiriram grande profundidade em termos de concentração de fornecedores especializados e entidades de apoio. Entre eles, estão: as indústrias metalúrgicas e têxteis de Ludhiana, no Pujab indiano (TEWARI, 1990, 1992); a indústria de confecções de malha de algodão de Tiruppur, em Tamil Nadu (CAWTHORNE, 1990, 1995); a indústria de diamantes de Surat, em Gujrat (KASHYAP, 1992); o cluster de engenharia e eletrônica de Bangalore, em Karnataka (HOLMSTRÖM, 1993,a); os clusters calçadistas de Agra, e, Uttar Pradesh (KNORRINGA, 1994) de Trujillo, no Peru (TAVARA, 1993); SAN MARTIN BALDWIN et al., 1994) e de Leon e Guadalajara, no México (RABELLOTTI, 1993); o cluster de têxteis coreano, em Daegu (CHO, 1994); e os bens esportivos e equipamento cirúrgico de Sialkot e de cutelaria de Waziraba, ambos no Paquistão (NADVI, 1992). Nos *clusters* africanos, as divisões do trabalho entre as firmas e o apoio institucional tendem a ser menos desenvolvido, como se observa na metalurgia, na fabricação de móveis e em outros clusters no Quênia, no Zimbábwe e na Tanzânia (RASMUSSEN, 1991; SVERRISSON, 1993).” (SCHMITZ, 1997, p. 178)

Em nosso país, o exemplo vem de Souza (1995, p.121), apresenta que no “Brasil, empresas do setor de cerâmica em Itú, de calçados em Franca, do têxtil em Americana, todas no Estado de São Paulo, de calçados no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, entre outros exemplos, parecem estar avançando no sentido de entender e procurar equacionar o aparente dilema concorrência/cooperação. É isso que significa explorar as sinergias e as economias da

aglomeração, em direção à eficiência coletiva”.

Dito isto, e procurando dar, neste capítulo, apenas um apanhado genérico sobre cooperação e modelos de cooperação apresentar-se-á no próximo bloco o projeto de cooperação técnica entre as ACIs do norte e nordeste de Santa Catarina com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera na Alemanha.

5 PROJETO DE COOPERAÇÃO ACIS/HWK

Em abril de 1987, o Sr. Carlos Cid Renaux, então presidente da ACI de Brusque, acompanhado de representantes das ACIs de Blumenau, Joinville e da FACISC¹⁴ em missão empresarial à Alemanha, conheceram a HWK. A entidade empresarial alemã congrega mais de 125 profissões que atuam na área produtiva e serviços e tem por objetivo defender e representar os interesses de todos os empresários, profissionais e aprendizes destes ofícios.

As principais atividades da HWK são:

- Representação dos interesses dos filiados perante a comunidade e governo (legislação, assistência social, serviços públicos, etc.);
- Serviços que visam o desenvolvimento das empresas (empresários, profissionais) de artes e ofícios. Dentre os serviços distinguem-se três grandes divisões:
- Formação e treinamento profissional;
- Serviços de consultoria nas áreas organizacional, administrativa, econômica, gerencial, técnica, etc.;
- Outros serviços de apoio

Todo o processo formação e treinamento profissional, exames de aprovação e controle de 125 profissões de artes e ofícios é uma delegação do governo alemão a HWK. Para isso possuem inúmeras escolas, centros de formação e de tecnologia, centros de treinamento e academias. Este desenvolvimento da formação profissional nas artes e ofícios ocorre como segue:

¹⁴ FACISC – Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina

- Após 9 ou 10 anos de formação básica, o interessado inicia a sua aprendizagem profissional numa empresa de ofícios e por consequência é matriculado numa escola da Câmara onde inicia a sua formação profissional.
- Esta formação se desenvolve pelo sistema “dual”, que consiste em teoria e tecnologia mais avançadas na escola; normalmente o aluno passa quatro dias da semana na empresa, orientado por um mestre, e um dia na escola.
- Após uma média de três anos de aprendizados, este aluno se submete a uma bateria de exames aplicados por uma comissão da Câmara, após o que pode ser considerado (se aprovado) profissional de artes de ofícios.
- Com esta formação, inicia sua atividade profissional.
- Após 3 a 5 anos de atividades, pode matricular-se num curso de Mestre para aprender prioritariamente a parte organizacional, administrativa e gerencial de uma empresa
- Quando conclui as disciplinas exigidas pelo curso, que dura em média um ano e meio, submete-se a um exame final, organizado e aplicado por uma comissão da Câmara.
- Se aprovado, recebe o título de Mestre, que o credencia a ser proprietário¹⁵ ou responsável técnico de uma empresa bem como ser instrutor de aprendizes de arte e ofícios.

Outro serviço prestado pela Câmara é a orientação e atualização do empresário de artes e ofícios pela consultoria prestada por um grupo de profissionais de alto nível, especializados por área de atividade, podendo citar: legislação em geral, economia e tributos, criação de novas empresas, investimentos e financiamentos, desenvolvimento de novas tecnologias, exportação e marketing, bancos de dados e informática, organização, administração e gerência e proteção e controle do meio ambiente

Os serviços de consultoria, citados acima, podem ser desenvolvidos por telefone, fax, pareceres ou relatórios técnicos, visitas e contatos periódicos. Quando as consultas exigem conhecimentos mais específicos, fora do domínio da Câmara, esta intermedia uma consultoria externa.

¹⁵ Na Alemanha só pode dirigir uma empresa quem é Mestre ou então engenheiro. Quando se estabelece uma empresa, a filiação à Câmara é automática. Para garantir a atualização de todos os profissionais de artes e ofícios são oferecidos pelas escolas, centros de treinamento e tecnologia da Câmara uma infinidade de cursos.

Além da formação profissional e consultoria, estão à disposição do empresário de artes e ofícios: informativo quinzenal da Câmara, revista técnica, catálogo de produtos, incentivos à exportação, serviço de incubação de novas empresas, condomínio empresarial (aluguel subsidiado), serviços de informação ao crédito, companhia de seguro (pessoal/aposentadoria, patrimonial), organização de feiras das empresas de ofícios, desenvolvimento de artes e *design* de novos produtos.

Tomando conhecimento dessa forma de atuar, os empresários de Santa Catarina demonstraram interesse em firmar uma parceria entre a HWK e as ACIs de Santa Catarina. Passo seguinte foi o convite para que uma delegação alemã viesse ao Brasil conhecer as cidades e as Associações Comerciais e Industriais locais. Esta visita aconteceu em março de 1988 iniciando por Brusque, seguindo logo depois para Blumenau e Joinville.

Já em abril de 1989 realizou-se em Joinville um seminário com o intuito de realizar o planejamento de objetivos do convênio que seria firmado e também a assinatura do protocolo de intenções entre as partes FACISC/HWK. O referido convênio, após a análise do BMZ¹⁶ e definidos detalhes estruturais e diretrizes, recebeu a aprovação em setembro de 1990.

Em dezembro do mesmo ano, chegou à região o Sr. Rainer Muller-Glode, consultor da GTZ¹⁷, com a finalidade de estruturar e definir a equipe do projeto, sua estrutura física e de apoio logístico na ACI de Joinville. A base operacional do projeto foi localizada em Joinville porque na avaliação dos representantes era a ACI que mais tinha organização e condições para apoiar o convênio. Esta equipe foi formada por três pessoas, sendo um coordenador, um supervisor e uma secretária.

Após passada toda esta fase burocrática e de organização, o projeto foi colocado em prática em fase experimental no mês de fevereiro de 1991, quando foi realizado um

¹⁶ BMZ - Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha

¹⁷ GTZ – Sociedade Alemã de Cooperação Técnica

trabalho de diagnóstico das ACIs que fariam parte do convênio, das instituições de formação profissional para apoio futuro e definidas as linhas e estratégias de criação e atuação dos 3 primeiros Núcleos Setoriais¹⁸.

Em Julho de 1991 foi realizado um replanejamento do Projeto, que já estava em caráter experimental, com a finalidade de definir a implantação definitiva. Participaram do trabalho as ACIs de Blumenau, Brusque e Joinville e técnicos da HWK e GTZ. No mês seguinte foi dado início à implementação definitiva, em sua Fase I (30 meses). O objetivo principal desta fase, definido no replanejamento, foi a melhoria da competitividade dos pequenos negócios através da integração das pequenas empresas como membros da associação empresarial, através dos Núcleos Setoriais.

O segundo objetivo do projeto foi a melhoria da oferta e profissionalização dos serviços da associação de conformidade com as necessidades dos seus associados, especialmente, serviços de apoio, informação, treinamento e consultoria às micro e pequenas empresas.

Em setembro de 1993 se realizou a avaliação conclusiva da fase de implementação do projeto que seria concluída em dezembro do mesmo ano. Neste momento também foi realizado o planejamento de objetivos para a segunda fase que aconteceria entre 1994 e 96. Esta segunda fase contaria agora com um novo parceiro alemão, a SEQUA¹⁹, e os objetivos traçados foram:

- Consolidação dos instrumentos iniciados, melhoria do intercâmbio entre os mesmos;
- Integração de novas ACIs;
- Divulgação das experiências da cooperação para outros interessados, e;
- Maior desenvolvimento e capacitação de executivos e consultores de ACIs.

O Projeto sempre teve o acompanhamento do governo alemão, diversas visitas de avaliação foram realizadas pela diretoria da HWK e do parceiro alemão de fomento.

¹⁸ Núcleos Setoriais – Grupos de trabalho formados por empresários do mesmo ramo de atividade ou com problemas idênticos ligados a uma ACI

¹⁹ SEQUA – Fundação Alemão para o Desenvolvimento e Qualificação

Todas as avaliações foram positivas tanto nos aspectos metodológicos quanto nos resultados até então obtidos.

Um dos objetivos principais desta Fase II era a divulgação da experiência obtida com o trabalho iniciado em 1991. Com a consolidação do trabalho junto as ACIs iniciou-se um processo de disseminação deste *know-how* através de palestras e seminários de sensibilização para outras ACIs fora da região e outros países da América Latina. Produto desta disseminação também foi o início de um projeto similar no Rio de Janeiro envolvendo SERE²⁰, SEBRAE e FACIARJ²¹. Também como parte deste trabalho de divulgação, foi realizado um seminário internacional de divulgação das experiências de desenvolvimento organizacional das ACIs do Projeto com a participação de 15 participantes de 7 países diferentes, acontecido na cidade de São Francisco do Sul.

Da mesma forma que na primeira fase do projeto, com a proximidade do término da Fase II do Projeto, previsto para dezembro de 1996 realizou-se em maio daquele ano a avaliação final do período e fez-se o planejamento para uma possível Fase III. Alguns pontos que foram destacados durante esta avaliação foram:

- Institucionalização da cooperação entre as ACIs da região
- Desenvolvimento de novos instrumentos e metodologias de Desenvolvimento Organizacional das ACIs
- Maior oferta de serviços da ACI aos associados, principalmente os de MPEs
- Transferência de *know-how* do desenvolvimento organizacional para outras regiões.

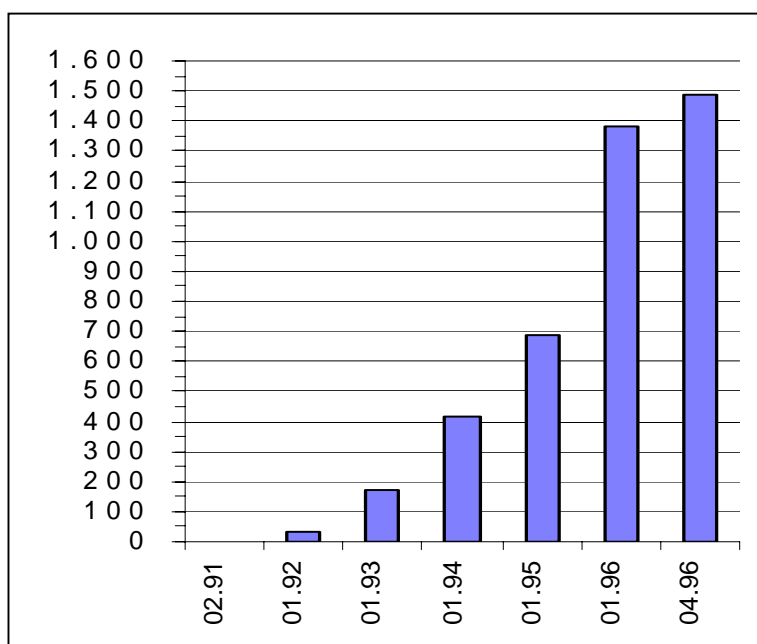
Além destes resultados institucionais, as ACIs organizaram as áreas de consultoria e treinamento contratando mais 20 profissionais para estas funções. Foram realizadas pela HWK, GTZ e Equipe do Projeto 34 atividades de treinamento para dirigentes e funcionários de ACIs no que se referem métodos de moderação, planejamento,

²⁰ SERE – Serviços e Estudos de Realização Empresarial Social

²¹ FACIARJ – Federação das Associações Comerciais, Industriais e Agrícolas do Rio de Janeiro

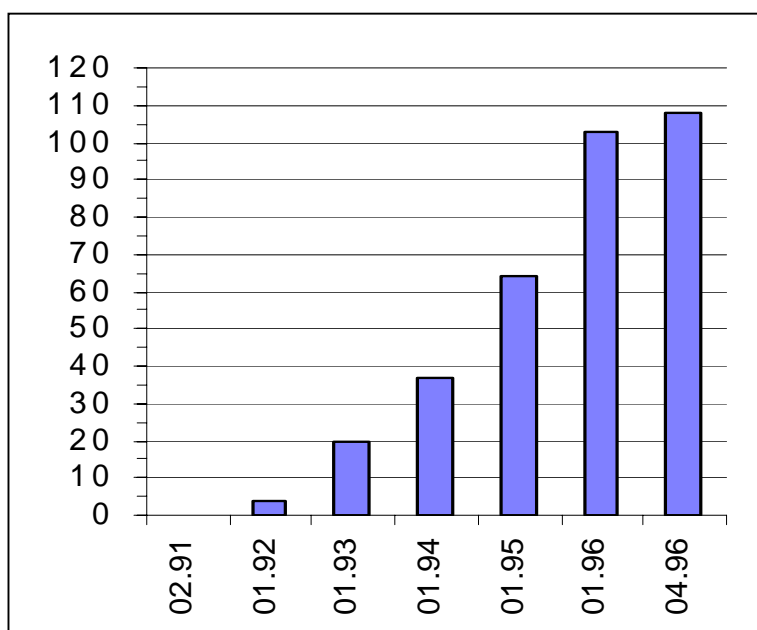
consultoria empresarial, relações públicas e organização de feiras.

GRÁFICO 1 - Evolução do Número de Núcleos Setoriais da Região Norte-Nordeste de SC - 1991-1996



Fonte: Fundação Empreender

GRÁFICO 2 - Evolução do Número de Associados a Núcleos Setoriais das Acis do Norte-Nordeste de SC 1991-1996



Fonte: Fundação Empreender

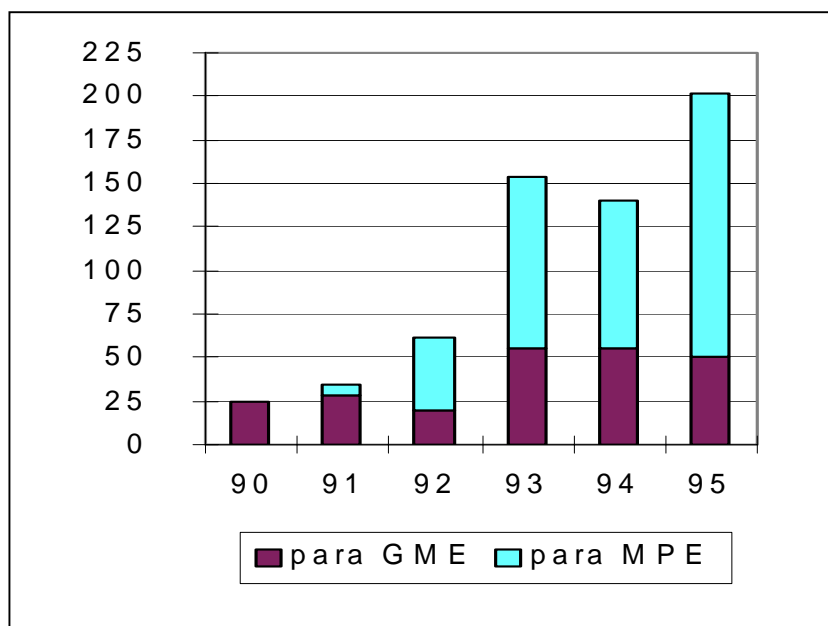
Foram criados, no período de Fev/91 até Abr/96, 108 núcleos setoriais e mistos

(Gráfico1), compreendendo cerca de 1.500 empresários nas ACIs (Gráfico 2), sendo que houve a indução para a criação somente no primeiro núcleo (Panificadores de Joinville) e os demais foram sendo criados a partir da demanda de empreendedores que tomaram conhecimento do trabalho.

Estes núcleos setoriais orientados e moderados por um consultor, reúnem-se periodicamente para discutirem problemas, buscar soluções, receber fornecedores, palestras, especialistas, etc. Neste período, foram realizadas mais de 2.000 encontros sendo desenvolvidas cerca de 600 atividades diferentes.

Quanto ao aspecto de treinamento, as ACIs passaram a oferecer cursos específicos para MPEs além dos que já vinham sendo realizados para médias e grandes empresas.

GRÁFICO 3 - Evolução do n.º de Atividades de Treinamento nas Acis do Norte-Nordeste de SC -1991 - 1996



Fonte: Fundação Empreender

Foram ampliados em 50% o número de temas abordados em cursos e o pessoal treinado aumentou em mais de 2000% (Gráfico3).

Ocorreram 38 missões de mestres e funcionários da HWK de duas a cinco semanas de atividades de curso e consultoria, nestas missões objetivou-se mostrar ao

empresário que existem alternativas para produção, organização, e que vale a pena o associativismo na busca de intercâmbio de experiência e *know-how*.

Quarenta e três empresários de micro e pequenas empresas fizeram estágio de 90 dias e 21 empresários ou funcionários das ACIs estagiaram de 1 a 3 semanas em empresas e organizações da HWK, que serviram de multiplicadores de conhecimentos técnicos, organizacionais e gerenciais para os empresários do seu núcleo setorial. No mesmo período, foram realizadas 10 viagens para a Alemanha envolvendo um total de 105 pessoas das ACIs (diretores, funcionários, representantes de núcleos) com o objetivo de conhecer os serviços que a HWK, as associações setoriais (*Innungen*) e organizações conveniadas prestam para seus associados e como estes utilizam estas ofertas.

No final desta Fase II, o número de ACIs envolvidas no Projeto saltou de 3, em 1991, para 17 em 1996. Como os projetos que contam com cooperação alemã devem ter um prazo máximo de contribuição financeira do parceiro alemão de três anos prorrogáveis por três, teoricamente estaria findo este auxílio. Para propiciar a continuação de tal apoio, as 17 ACIs envolvidas decidiram criar uma fundação que poderia ter um novo convênio e o respectivo apoio financeiro, a esta fundação deu-se o nome de Fundação Empreender. As tarefas elencadas para a Fundação Empreender foram:

- Aconselhar e apoiar as ACIs e Núcleos participantes
- Organizar e moderar a cooperação das ACIs
- Buscar contatos com entidades nacionais e internacionais
- Vender seu *know how* e suas experiências para associações empresariais em Santa Catarina, no Brasil e na América Latina.

Em 1997 iniciaram as negociações para levar este trabalho de núcleos setoriais para o restante do Estado de Santa Catarina, através de uma parceria entre a FACISC e o SEBRAE, onde a Fundação seria contratada para fazer a assessoria do processo. É

importante ressaltar que o SEBRAE até este momento realizava apoios principalmente financeiros a eventos pontuais como: missões empresariais, treinamentos, etc. A partir desta parceria com a FACISC, o SEBRAE passou a financiar a implantação dos Núcleos Setoriais no Estado.

Esta parceria FACISC/SEBRAE denominou-se PROJETO EMPREENDER, e em sua primeira fase, que foi de out/97 a mar/98 previu e implantou o processo de D.O.²² e criação de núcleos em 10 ACIs. Na segunda e terceira fases, que aconteceu entre abr/98 e dez/98 e jan/99 e dez/99, respectivamente, aderiram 20 novas ACIs.

Em abril de 2000 iniciou a quarta fase do Projeto Empreender em Santa Catarina, onde serão realizadas as seguintes ações para contribuir para o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas, através de uma melhor organização de suas demandas e dos processos de autodesenvolvimento, que é o objetivo superior desta fase.

- Consolidação do processo de Desenvolvimento organizacional das 20 ACIs participantes das três primeiras fases que, aperfeiçoando o seu modelo, estarão apoiando mais e prestando melhores serviços às MPes.
- Integração com as 20 ACIs do Projeto Cooperação ACIs – HWK (norte-nordeste de SC), visando ao intercâmbio maior de experiências e sinergia de ações.
- Implantação do Projeto em mais 30 novas ACIs, buscando ampliar o universo de micro e pequenas empresas beneficiadas.
- Implantação do Projeto em 07 AMPes – Associações de Micro e Pequenas Empresas, associadas à FAMPESC – Federação das Associações das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina, ampliando o universo de micro e pequenas empresas beneficiadas e estimulando a cooperação entre as entidades representativas dos empresários catarinenses.
- Ampliação do número de Núcleos Setoriais já criados para 400 e apoio/acompanhamento à sua operacionalização, para estimular os processos de organização das demandas e do auto-desenvolvimento das MPes envolvidas.
- Envolvimento de 4.930 micro e pequenas empresas nos Núcleos Setoriais já implantados e novos a serem criados em 2000.
- Envolvimento direto de 87 entidades associativas, entre ACIs e AMPes.
- Estímulo de ações de caráter estadual de Núcleos de um mesmo setor, visando ampliação do intercâmbio de experiências e fortalecimento do seu segmento na economia catarinense.
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços e metodologias, para aperfeiçoar o Projeto Empreender, e de materiais que registrem a experiência já acumulada e facilitem a sua disseminação.
- Preparação das ACIs para apoiar o SEBRAE/SC na criação e fortalecimento de micro e pequenas empresas.
- Aperfeiçoamento do Desenvolvimento Organizacional da FACISC, criando um modelo de Federação de ACIs, que incorpore a filosofia do Projeto

²² D.O – Desenvolvimento Organizacional de ACI

Empreender (prestar serviços para os associados e operacionalizar ações efetivas de "lobby"), que possa ser transferido para outros estados.

(*) Texto extraído do Plano de Trabalho do PROJETO EMPREENDER 4ª Fase

Além de aumentar a sua abrangência em Santa Catarina, o ano de 2.000 marca o início do Projeto Empreender Nacional já que ACIs e SEBRAEs dos Estados de Alagoas, Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e Sergipe estão treinando executivos e consultores para implantar o mesmo sistema de trabalho em seus estados.

6 AS MODIFICAÇÕES OCORRIDAS NAS ACIS E NAS EMPRESAS PARTICIPANTES EM VIRTUDE DO CONVÊNIO COM A HWK E A IMPLANTAÇÃO DOS NÚCLEOS SETORIAIS

6.1 Mudanças quantitativas no número de associados

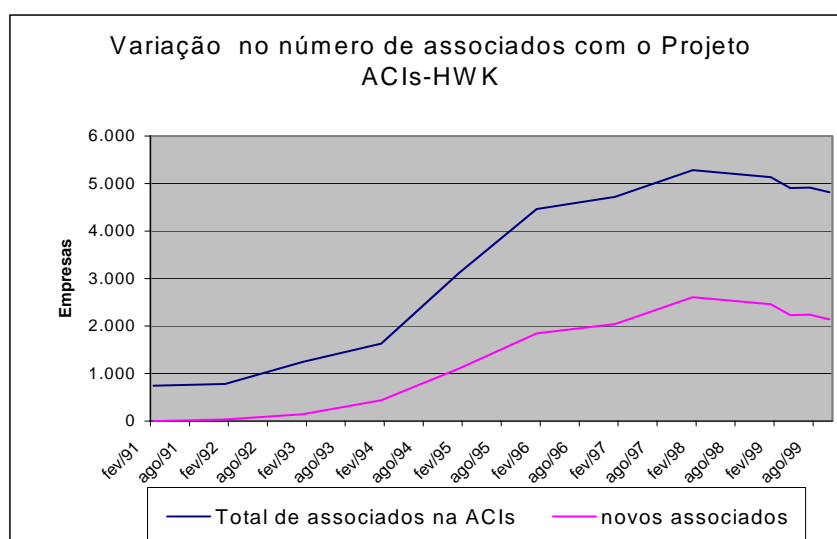
O início do projeto de cooperação ACIs-HWK trouxe às associações comerciais e industriais envolvidas uma grande alteração no número de associados, como se pode verificar na tabela 09. Esta evolução no número de associados, de um lado foi fundamental para as entidades envolvidas no sentido de aumentar sua representatividade junto à comunidade e as autoridades locais, regionais e estaduais como de outro prisma foi também interessante no sentido do aumento das receitas da associação empresarial. Este último foi o grande chamariz para que novas associações demonstrassem interesse no projeto, além de fazerem uso das possibilidades de treinamento que era oferecida aos funcionários das ACIs participantes. Inicialmente as entidades empresariais tinham em seus quadros empresas maiores que, logicamente, tem sua representatividade pelo faturamento, recolhimento de impostos e empregos oferecidos e que propiciavam um respaldo qualitativo à entidade. Com o incremento propiciado pela entrada de pequenas e micro empresas este respaldo também passou a ser também no número de empresas associadas.

TABELA 9 - Evolução da Participação no Projeto Acis-Hwk, Norte-Nordeste de SC 1991-1999

Data	Acis Participantes	Total De Associados Na Acis	Associados Na Entrada	Novos Associados	Crescimento %
01/02/91	3	745	745	0	0,0%
01/01/92	3	783	745	38	5,1%
01/01/93	5	1.245	1.097	148	13,5%
01/01/94	10	1.633	1.196	437	36,5%
01/01/95	14	3.117	2.011	1.106	55,0%
01/01/96	18	4.463	2.617	1.846	70,5%
01/01/97	17	4.718	2.674	2.044	76,4%
01/01/98	17	5.280	2.674	2.606	97,5%
01/01/99	18	5.136	2.674	2.462	92,1%
01/04/99	18	4.905	2.674	2.231	83,4%
01/07/99	18	4.915	2.674	2.241	83,8%
01/10/99	18	4.815	2.674	2.141	80,1%

Fonte: Fundação Empreender

GRÁFICO 4 - Variação no Número de Associados – Projeto Acis-Hwk, Norte-Nordeste de SC 1991-1999



Fonte: Fundação Empreender

Como se pode verificar no gráfico 04, a evolução no número de associados das

associações foi propiciada pela entrada de pequenas e micro empresas participantes do projeto. A título de ilustração, apresenta-se os desempenhos quantitativos individuais das ACIs de Joinville e Jaraguá do Sul, desde o início de suas participações no projeto e da criação dos núcleos setoriais.

TABELA 10 - Evolução da Participação no Projeto Acis-Hwk – ACIJ, Joinville-SC 1991-1999

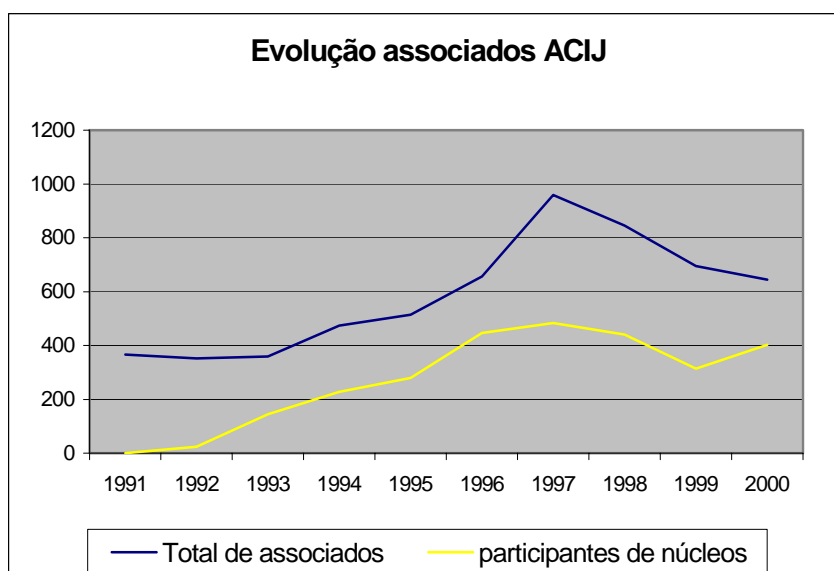
Evolução do número de associados e núcleos setoriais ACI Joinville				
Período	Total de Associados	Variação % (Base 1991)	Participantes de Núcleos	Número de Núcleos
01/01/91	367		0	0
01/01/92	352	-4,1%	24	3
01/01/93	360	-1,9%	145	16
01/01/94	474	29,2%	228	22
01/01/95	515	40,3%	280	22
01/01/96	657	79,0%	446	27
01/01/97	959	161,3%	484	34
01/01/98	845	130,2%	441	34
01/01/99	695	89,4%	314	28
01/10/00	645	75,7%	402	23

Fonte: Fundação Empreender

Pode-se verificar na tabela 10 e gráfico 5 que o número de associados da ACIJ sofreu um considerável acréscimo desde o início do projeto de cooperação. O comportamento das curvas de evolução do total de associados e de total dos participantes de núcleos setoriais têm um comportamento idêntico, excetuando-se os anos de 1997 e início de 98 quando houve uma evolução mais representativa do total de associados que dos participantes dos núcleos. Isto se explica por uma campanha concentrada de captação de novos associados determinada pela diretoria, inclusive com a contratação de uma empresa por caráter temporário para buscar novos associados. Este trabalho era remunerado pela adesão realizada, tal fato levou a utilização, por parte dos profissionais envolvidos de insistência excessiva para captar a nova empresa para o quadro. Muitas vezes o empresário

admitia participar para não ser mais importunado pelo vendedor e cessada a insistência alguns não pagavam nem a primeira mensalidade.

GRÁFICO 5 - Variação no Número de Associados ACIJ – Joinville-SC 1991-1999



Fonte: Fundação Empreender

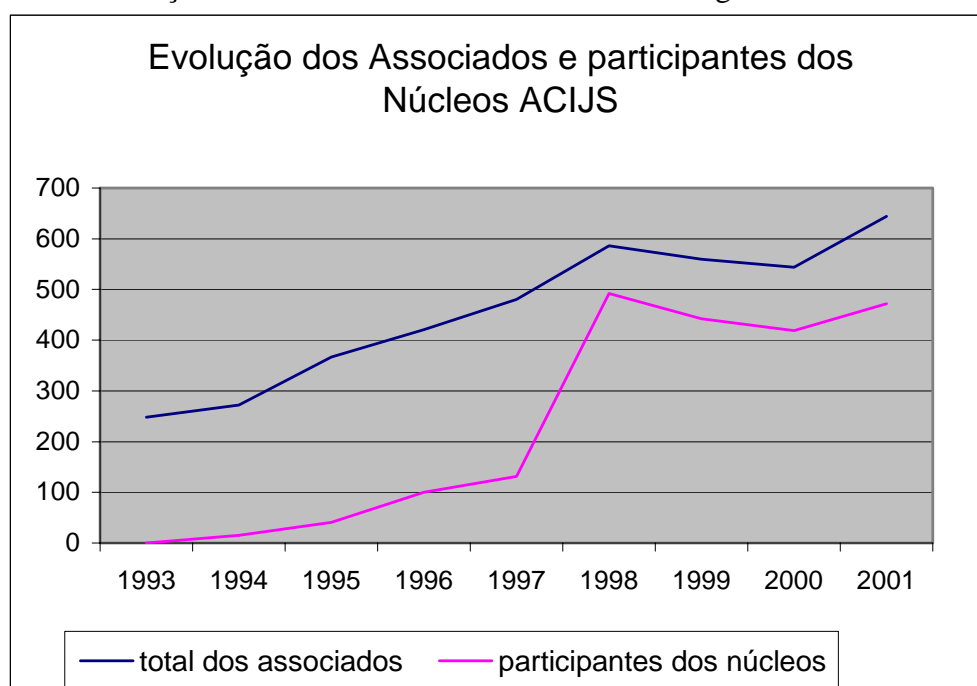
Esta situação somada ao despreparo estrutural para atender adequadamente tantos associados tão rapidamente resultou num movimento de ascensão seguido por uma queda também acentuada no curto prazo. Esta queda também foi motivada pela mudança de diretrizes da diretoria da instituição com a chegada de um novo presidente que se preocupava mais com a qualidade dos associados no sentido de participação e pontualidade no pagamento de suas mensalidades do que a quantidade de associados. Esta situação também deve ser considerada porque, a exemplo dos governos, as entidades empresariais muitas vezes enfrentam um problema de continuidade na direção de suas ações.

Tal situação apresentada acima também não deve ser tratada como regra geral, mas como uma situação que deve ser muito bem conduzida para trazer mais resultados positivos que negativos para a instituição bem como os resultados conseguidos com o

projeto dos núcleos setoriais são muito maiores e não devem ser depreciados por situações pontuais.

O gráfico 06, abaixo, apresenta a evolução quantitativa dos associados da Associação Comercial e Industrial de Jaraguá do Sul que iniciou a sua participação em 1993. Analisando as curvas abaixo se pode verificar que no período compreendido entre 1993 e 1997 a evolução do total de associados explica-se pela entrada de novas empresas participantes dos núcleos setoriais, mas a partir do último ano muitas empresas que já eram associadas foram convidadas a participar de algum núcleo setorial. Para tanto foi necessários um incremento de consultores e a criação de novos núcleos setoriais.

GRÁFICO 6 - Variação no Número de Associados ACI de Jaraguá do Sul 1993-2001



Fonte: Fundação Empreender

Acredita-se que esta ação seja o diferencial das curvas apresentadas nos gráficos 4 e 5, onde a ACI de Jaraguá do Sul teve um desempenho quantitativo melhor que o da ACI de Joinville nos participantes dos núcleos setoriais. Cabe também citar que Jaraguá do Sul

também contratou uma empresa de consultoria para captar novos associados, mas que utilizou um método menos agressivo de conquista.

Da mesma forma que em Joinville, o acréscimo no número de associados da entidade vem acompanhado do aumento do número de participantes nos núcleos setoriais da entidade. Dito isto, acredita-se que as associações industriais e comerciais participantes do projeto de cooperação puderam ampliar, ou pelo menos manter, no caso de associações de cidades pequenas, o número de seus associados; aumentando assim a sua representatividade e receitas.

6.2 Mudanças qualitativas nas associações comerciais

As associações comerciais, participantes do processo, sofreram grandes modificações estruturais e comportamentais com o ingresso das MPEs nos seus quadros de associados e nos grupos, denominados Núcleos Setoriais.

Verificou-se que todas passaram por mudanças no foco de atendimento às necessidades dos associados. Por tradição, estas entidades estavam à disposição para atender solicitações no campo lobístico, assessoria jurídica, emissão de certificados de origem, etc., necessidades que despontam mais nas grandes empresas.

Com o início e continuidade do projeto, e a inserção das MPEs nos seus quadros, estas entidades empresariais se depararam com demandas totalmente diferentes que as enfrentadas até o momento. O pequeno empresário procurava, principalmente o seu aprimoramento, crédito e novas formas de ampliar o seu mercado e, em conseqüência, a ampliação do seu negócio.

A necessidade de atendimento às ansiedades dos pequenos empresários fez com

que as ACIs participantes passassem, e ainda estão passando, por um processo de profissionalização de seus serviços e de seus funcionários. O aumento do número de funcionários e infraestrutura foi inevitável, há casos que aumentou oito vezes o número de funcionários devido à quantidade de atendimentos e serviços a serem prestados. É consenso entre as entidades empresariais que o empresário de micro e pequena empresa procura mais os serviços das associações que o de média e grande empresa.

A ampliação das áreas de atendimento foi uma constante em cidades como Joinville, Brusque, Jaraguá do Sul, Mafra e Blumenau. Algumas destas estão construindo ou irão construir novas sedes para melhor atender aos seus associados. Devido a demanda dos empresários, algumas ACIS, caso de Mafra, ampliou o atendimento para a área de agroindústria que não estava no seu foco principal.

A organização da ACI, como empresa, também foi notada. Métodos organizacionais e gerenciais arcaicos encontrados há alguns anos foram totalmente reformulados para possibilitar um melhor gerenciamento das mesmas, também passando a ser um “fio condutor” ao empresário que está iniciando as suas atividades. Explicando melhor, nas reuniões e treinamentos com os empresários é colocada a necessidade de manter controles atualizados, eficientes e ágeis em sua empresa, fato que as entidades empresariais não possuía. O controle de associados normalmente desatualizados, o sistema de cobrança ineficiente e a falta de informação sobre diversos assuntos era visível. O projeto dentro de sua concepção de colocar a entidade como uma prestadora de serviço para seus associados forçou a informatização dos procedimentos, criação de bancos de dados sobre os associados, desenvolvimento de *softwares* específicos para gestão de associações empresariais e por matriz de último avaliação de desempenho de com metas de desempenho individuais e coletivas.

As empresas participantes do projeto, em sua grande maioria são micro ou

pequenas empresas, mas há casos de grupos com a participação de médias e grandes empresas. Esta participação advém de solicitações das mesmas para tratar de problemas que lhes são pertinentes ou também por interesse das MPEs quando acreditam que esta convivência é benéfica para suas relações comerciais.

Nos contatos junto as associações comerciais verifica-se que a grande maioria das empresas participantes já está formalizada e os demais participantes que ainda não o são atuam como artesãos ou autônomos em núcleos específicos. Em determinadas ACIs, como Canoinhas, nem é permitida a participação de não formalizados. Já em Mafra, Joinville, Jaraguá do Sul e Rio Negrinho é permitida a participação; mas com o intuito de que estas se formalizem. No caso específico de Mafra, verifica-se que 30% dos empresários iniciantes em um núcleo setorial são informais, mas que num prazo de no máximo três anos passam para a formalidade.

Os participantes dos núcleos setoriais são empresários bem distintos. Verifica-se em determinadas ACIs a existência de pessoas introvertidas e inseguras, o que dificulta o repasse de informações e a mudança, nos encontros buscam mais o “bate-papo” e a integração com os colegas do ramo. Mas a grande maioria, segundo as ACIs, são pessoas abertas, alguns com formação acadêmica, muito mais técnicos que administradores e por isso normalmente apresentam deficiências na gestão empresarial. Estes últimos facilitam o repasse das informações e discutem, orientados pelos consultores, os problemas de suas atividades e as suas possíveis soluções traçando planos de ação grupal e individual. Há de se destacar, também, o fato que diversos empresários buscam participar para se atualizar técnica e gerencialmente e conhecer novos padrões de comportamento nas relações comerciais ante a uma economia globalizada. Esta aproximação com a entidade de classe fez com que os empresários de MPEs pudessem se manifestar dentro de uma ACI, fato pouco provável até a criação dos núcleos setoriais, e invariavelmente são mais críticos,

impacientes e exigentes de serviços que lhes dêem retorno às mensalidades pagas.

Outro aspecto levantado junto aos dirigentes das ACIs foram os prováveis motivos que levam os empresários a procurarem este serviço, e as considerações foram as seguintes: busca de soluções rápidas para os seus problemas, divulgar a sua empresa e/ou produto, adquirir *status* por participar da entidade, fomentar novos negócios, buscar novas tecnologias, a possibilidade de intercâmbio com a Alemanha, aprimorar a gestão da sua empresa, treinamentos com fornecedores e de outras entidades, crédito facilitado, convênios médicos e de saúde em grupo, favores políticos, consultoria individual, extrair informações sobre o seu negócio, alguns também buscam o paternalismo como salvação para seus problemas e, num caso mais valoroso, a melhoria do setor em que atua fomentando o associativismo.

Logicamente, nem todas as necessidades dos empresários podem ser atendidas pelas entidades empresariais, mas a grande maioria das carências de treinamento e consultoria individual ou coletiva, sim. No campo lobístico as associações empresariais trabalham fortemente no sentido de conseguir dos níveis de governo o atendimento de necessidades estruturais, tributárias, fiscais e legais entre outras. No campo político partidário as inserções das associações empresariais são mais tímidas devido à diversidade de ideologias entre seus associados. Mantêm-se distantes de preferências políticas declaradas existindo exemplos de ações onde a entidade empresarial convida representantes de todos os partidos para discutirem temas de interesse comunitário. Exemplo disso é a campanha do voto útil praticada pela Associação Comercial e Industrial de Joinville onde os partidos são chamados para colaborarem no sentido de traçarem estratégias para ampliar a representatividade política da cidade e região nos diversos níveis do legislativo. Estas campanhas visam eleger o maior número possível de representantes, independente do partido, direcionadas à conscientizar os eleitores em votar em representantes da sua cidade

nos pleitos estaduais e federais. Tal ação surtiu um bom efeito e passou a ser imitada por outras cidades de Santa Catarina.

A profissionalização da ACI, o aumento da representatividade, o reconhecimento dos empresários quanto à importância do seu apoio, uma maior divulgação de suas atividades e uma das maiores fontes de sobrevivência financeira da entidade, foram aspectos levantados como resultados importantes para as entidades empresariais participantes do projeto de cooperação. Fato que é contestado por Stamer (1997), quando considera que “na maioria dos casos, o processo de profissionalização do pessoal das ACIs ainda não evoluiu o suficiente para garantir o trabalho contínuo e o poder de negociação política, independente de pessoas externas.” (STAMER, 1997, p.41)

Os dirigentes das entidades empresariais além de apontar as melhorias internas e externas das associações também apontam genericamente os ganhos que as empresas ou empresários participantes adquiriram com o projeto, e dentre elas destaca-se uma melhor visão empreendedora, participar de uma entidade de classe representativa, um melhor desempenho técnico e gerencial, aumento de sua lucratividade, salto na qualidade dos produtos e serviços, um grande volume de informações para melhorar a sua competitividade, formação de uma cadeia de fornecedores de qualidade e uma gestão mais qualificada nas empresas foram os possíveis ganhos das empresas que participam do processo.

Foi unânime entre os dirigentes das entidades empresarias que o processo tem colaborado com o aumento da competitividade das empresas participantes. A transferência de informações, a possibilidade de contato e acesso a novas tecnologias e o aprimoramento técnico e gerencial dos dirigentes e colaboradores da empresa propiciam um incremento nas condições de competição das empresas participantes.

A cooperação entre empresas participantes é detectada em diversos momentos,

exemplificando: o núcleo de automecânicas de Joinville organizou e realizou um “consórcio” de elevadores de automóveis para suas oficinas. O grupo chamou e apresentou aos fornecedores um pedido de compra programada de um grande número de equipamentos e com isso teve uma substancial redução do custo unitário do equipamento. Eram sorteados três elevadores a cada mês sendo que foi a única alternativa para diversos empresários já que não apresentavam poder de compra e financiamento suficientes para realizar a aquisição isoladamente.

Outro exemplo que mostra a possibilidade de cooperação entre os participantes aconteceu no ramo de panificação e confeitaria, onde um grupo de empresas se aliou, buscou apoio financeiro junto ao SEBRAE através de recursos do PATME e a capacidade tecnológica junto ao SENAI a fim de desenvolver uma tecnologia de congelamento de massas. O primeiro passo para a efetivação do projeto foi à instalação de um centro de tecnologia em panificação na cidade de Joinville. A instalação desse centro demandou um trabalho conjunto do sindicato patronal da categoria, do núcleo de panificação e confeitaria de Joinville e da ACIJ nos contatos políticos-empresariais necessários para sua efetivação. Junto ao SENAI conseguiram o espaço físico adequado e o profissional especializado para o desenvolvimento da pesquisa, junto a uma empresa de produtos químicos buscaram a parceria para a viabilização dos mesmos e junto aos fornecedores de equipamentos um valor mais acessível do maquinário.

A manutenção do Centro Automotivo do Senai de Joinville foi outra conquista de um núcleo setorial que merece ser destacada. O centro seria desativado, o que prejudicaria a formação de mão-de-obra especializada na cidade, o núcleo setorial de Automecânicas de Joinville, com o apoio da ACIJ, mobilizou a classe empresarial local no sentido da permanência e a ampliação do mesmo. Diversas montadoras foram contatadas e sensibilizadas quanto à importância do projeto, acabaram cedendo equipamentos e conjuntos

para atualização da tecnologia ali disponível e os empresários comprometeram-se em ampliar o número de cursos oferecidos bem como a inscrição de seus funcionários para treinamento e atualização.

A experiência do pesquisador aponta para uma avaliação não tão positiva, já que diversas outras tentativas foram realizadas como no núcleo de marcenarias com compras conjuntas de matéria-prima e equipamentos com sucesso mas também diversas outras que não surtiram efeito devido a falta de comprometimento dos empresários que ficavam a espera do paternalismo da ACI nas negociações e financiamento. Em suma, diversos planos não foram bem sucedidos e entre as possíveis causas do insucesso podemos citar que alguns realmente não chamaram atenção dos empresários e por isso não se envolviam diretamente, outros interessavam a poucos componentes, outros o grupo era insuficiente para ter a possibilidade de quebrar a barreira imposta pela ação de grandes fornecedores. Outro aspecto relevante que deve ser citado é que não raras vezes havia problemas de inadimplência entre os participantes o que deteriorava as relações entre o grupo nas compras conjuntas.

Apesar da avaliação muito positiva de todas as ACIs, diversas dificuldades foram encontradas para a implantação e consolidação do processo em suas cidades. Destaca-se praticamente em todas, as dificuldades enfrentadas para conscientizar os empresários da efetividade dos resultados que poderiam ser encontrados. Na maioria dos casos, os empresários buscam resultados em curto prazo e, quando se deparam com uma metodologia que prega a mudança de pensamento empresarial e compartilhamento de informações, que apresentam resultados em longo prazo, o convencimento torna-se difícil.

Outras dificuldades encontradas na implantação da sistemática foram a capacitação dos funcionários para trabalhar com eficácia a metodologia, a falta de cultura de cooperação com outras empresas, diferenças pessoais entre alguns concorrentes e outras tentativas frustradas de reunião dos empresários.

A resistência dos empresários de grandes e médias empresas, que já compunham a ACI, foi outro fator que dificultou o processo. Com o passar do tempo, estas restrições foram diminuindo e, em diversas ACIs isto não é mais percebido; diversos MPEs já fazem parte da diretoria das mesmas. Exemplos como de Mafra onde 40% da atual diretoria é formada por MPEs era simplesmente impossível há alguns anos. Como Mafra, Joinville, Jaraguá do Sul, Canoinhas e Rio Negrinho possuem empresários de micro e pequenas empresas em suas diretorias. Apesar de ter sido realizada a pesquisa junto aos dirigentes nestas associações, acredita-se que seja, atualmente, ponto pacífico a participação dos MPEs nas diretorias de todas as associações empresariais.

Hoje, os empresários de grandes e médias empresas conseguem ter a visão sistêmica deste processo, vislumbram uma oportunidade para obterem melhores fornecedores para as suas próprias empresas e a possibilidade de melhoria no nível de emprego e renda, o que propicia um maior consumo de seus bens e serviços.

Ainda existem pontos que necessitam ser melhorados: a necessidade de se aprimorar o fluxo de informações e a disputa política entre as entidades que coordenam o projeto, neste momento FACISC, SEBRAE e Fundação Empreender. O efetivo apoio de algumas diretorias de ACIs no sentido de investir no processo, a capacitação do pessoal de atendimento ao empresário e o financiamento do projeto, já que diversas associações, apesar do aumento no número de associados, não tem condições de sustentar internamente o serviço. Apesar destes percalços, a avaliação por parte das ACIs é positiva em relação às modificações ocorridas em suas estruturas. Nos contatos realizados nenhuma das associações cogitou uma possível interrupção no atendimento aos MPEs. Tal afirmação é corroborada por Stamer, quando afirma:

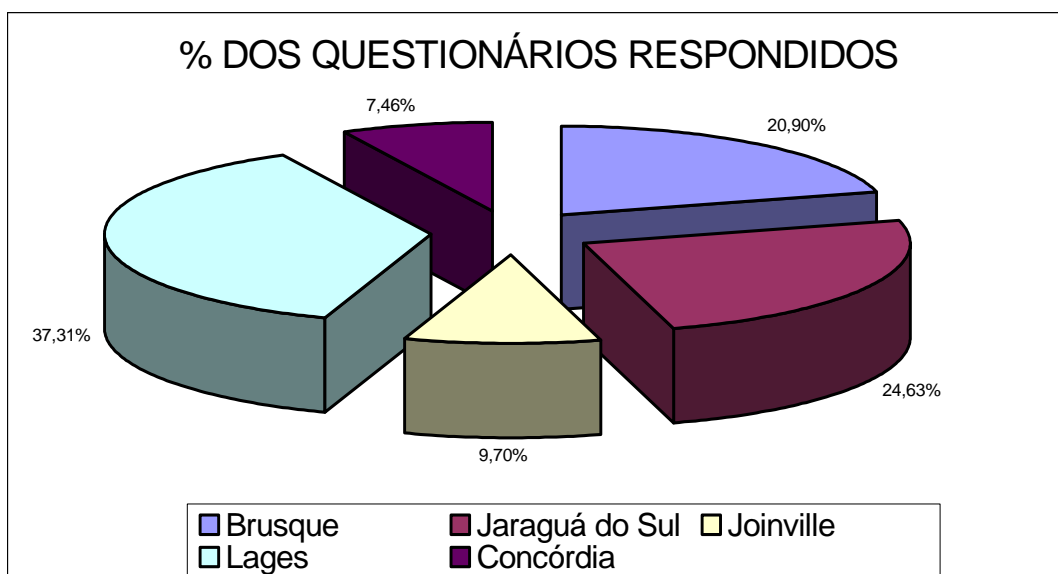
“Nestas condições, uma sensibilização eficiente, acompanhando a situação e a capacitação de atores institucionais, pode ter um efeito de apoio, como, por exemplo, em forma de desenvolvimento organizacional no âmbito de cooperação técnica internacional (ACIs-HWK), que ajudam a evitar fracassos e, no caso de insucesso inevitáveis, podem

dar novos impulsos. Além do mais, no âmbito de projetos de desenvolvimento organizacional, podem ocorrer medidas concretas, como demonstram as experiências dos projetos de parceria entre associações comerciais, objetivando uma profissionalização maior nas estruturas de associações e um aperfeiçoamento de consultores empresariais.” (STAMER, 1997, p.46)

6.3 A percepção das mudanças por parte dos empresários participantes

É importante salientar que os resultados da pesquisa aqui apresentados são parciais. Na amostra tem-se um peso considerável das respostas oriundas das ACIs de Lages e Brusque, em detrimento de outras associações com um maior número de participantes como Joinville e Jaraguá do Sul. Foram distribuídos mil questionários a algumas associações comerciais, esta distribuição deu-se quantitativamente por solicitação de cada uma delas, ou seja, cada associação pôde solicitar a quantidade que desejava de questionários para responder. Destes, até o momento, foram respondidos e enviados para a tabulação cerca de 134 questionários. As cidades que retornaram, e mesmo assim algumas parcialmente, Brusque (28), Jaraguá do Sul (33), Joinville (13), Lages (50) e Concórdia (10).

GRÁFICO 7 - Percentual do Total de Questionários Respondidos, por Cidade Maio 2001

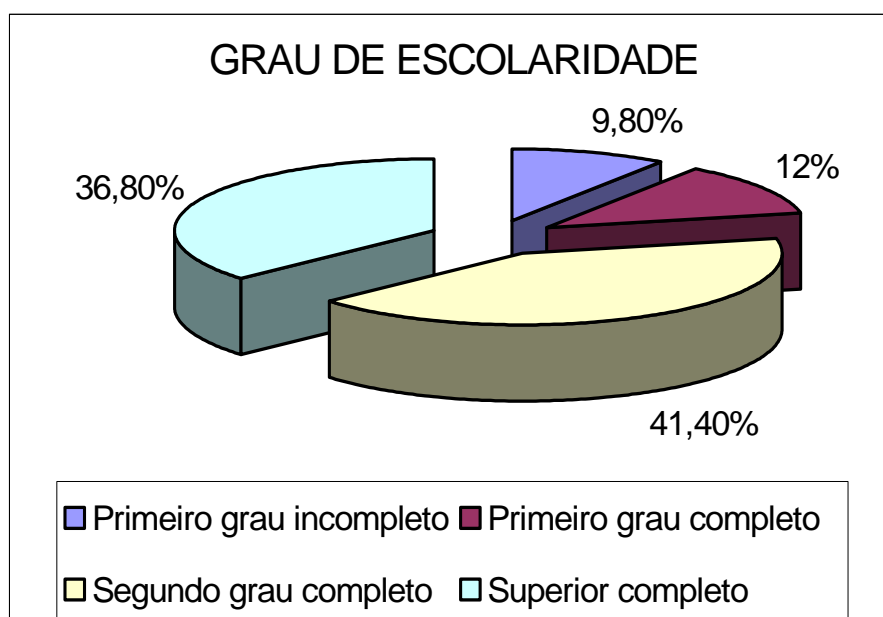


Fonte: Pesquisa de campo

Dentre os ramos que até o momento tiveram alguma empresa pesquisada foram: açougues e supermercados, automecânicas, comunicação, construção civil, mulheres empresárias, instaladoras elétricas, jardinagem, marcenaria e indústria de móveis, metalmecânica, panificação e confeitaria, fotografia, floricultura, jovens empresários, escolas particulares e cabeleireiros.

A pesquisa sinalizou que os participantes dos núcleos setoriais, ao contrário do que muitos pensavam, por se tratar de micro e pequenas indústrias, são formados, na sua maioria, por pessoas que detêm o segundo grau completo (41,4%) ou superior completo (36,8%). Inicialmente acreditava-se que o projeto, por buscar setores desorganizados, encontraria empresários sem formação escolar/acadêmica.

GRÁFICO 8 - Grau de Escolaridade dos Participantes dos Núcleos, Maio 2001



Fonte: Pesquisa de campo

Como foi dito anteriormente, os dados ainda estão carecendo de uma amostra mais representativa e melhor distribuída. Como a pesquisa foi aplicada nas empresas que estão participando dos núcleos, este resultado também pode ser devido à metodologia

aplicada nas reuniões; onde a visualização é freqüentemente utilizada nos trabalhos dos núcleos. Tal processo de visualização faz com que o empresário exponha suas idéias por escrito em cartões que ficam à vista de todos os participantes, talvez inibindo a participação dos menos privilegiados. Prega-se que os menos esclarecidos devam ter o auxílio do consultor no momento de escrever os cartões e que não se deva fazer nenhum tipo de consideração quanto a incorreções na escrita, mas algumas vezes é impossível impedir comentários de outros participantes o que pode inibir participações futuras destas pessoas menos aculturadas permanecendo apenas os empresários que não enfrentam tal problema. Para diminuir o efeito alguns consultores buscam outras formas de conduzir a reunião sem a utilização da metodologia indicada.

Outra possibilidade para explicar o resultado do nível de escolaridade encontrado pode estar em que cada vez mais o nível de escolaridade do país está aumentando e em consequência também daqueles que hoje dirigem seus próprios negócios. Da mesma forma a conscientização de pessoas esclarecidas para um tema como cooperação com seu concorrente é mais fácil que junto a pessoas menos esclarecidas, ou seja, é mais fácil conscientizar um empresário com uma cultura maior à participar de grupos que vão discutir problemas em comum em uma associação empresarial que pessoas menos esclarecidas que normalmente são mais desconfiadas e temerosas.

O questionário aplicado aborda diversas questões e entre elas os motivos que os levaram a trabalhar por conta própria. Os empresários participantes dos núcleos setoriais apontaram como aspectos principais para a decisão: o constante desejo de ser empresário (52,8%), a insatisfação com o trabalho que realizava e busca de novas alternativas (32,3%) e a herança da empresa da família (22%). Esta questão possibilitava mais de uma escolha por parte do empresário. Tais alternativas escolhidas pelos empresários se explicam pelas alterações constantes nas relações de trabalho, pela busca de um *status* de ser dono do

próprio negócio; no caso da herança, é aceitável dizer que este argumento é em virtude de muitas empresas serem familiares e associadas aos núcleos de mulheres e jovens empresários, onde participam os filhos ou cônjuges de empresários já instalados.

O convite de alguém da ACI ou de um empresário que participa de algum núcleo setorial são os principais motivos apontados pelos empresários para entrar no grupo, 44,2% e 38,8%, respectivamente. De fato, o dia-a-dia mostra que as formas mais eficazes de convidá-los a participar são através do convite de outro colega empresário ou diretamente pelos funcionários da associação. Algumas associações investem quantias representativas em materiais de divulgação do projeto, que normalmente não sensibilizam os MPEs descrentes com os possíveis resultados. O contato pessoal de um colega, não necessariamente do mesmo setor, ou de um funcionário da ACI é essencial para quebrar resistências e facilitar a adesão ao grupo. Neste sentido diversos grupos fazem um trabalho onde cada componente deve trazer um outro colega da área para participar de uma reunião com dois objetivos principais: o primeiro seria quebrar o isolamento do novo integrante e o segundo agilizar o crescimento do grupo.

Se a conquista do empresário não é uma tarefa fácil, mantê-lo também não é, sua permanência nos trabalhos do grupo é motivada pela necessidade de melhorar o desempenho da empresa (56,4%), fator também apontado na pesquisa qualitativa junto aos dirigentes das associações comerciais. A quebra do isolamento também foi apontada como causador da permanência nos trabalhos (26,3%), outros motivos (21,1%), e como não é de se estranhar, somente 7,5% das respostas apontaram para a conscientização do participante de que estava com problemas em sua empresa e necessitava de ajuda. Fato que é muito normal, já que uma boa parte dos empresários não admite publicamente que está passando por dificuldades, o que denotaria uma certa incapacidade gerencial e administrativa porque normalmente são eles próprios que administram o seu negócio. A permanência é

condicionada a alguma satisfação de necessidades. Dependendo do desempenho do grupo, alguns resultados demoram a aparecer o que desmotiva algumas participações já que na maioria das associações os empresários pagam mensalidades logo que iniciam sua participação. No intuito de cativar ainda mais o empresário, algumas associações dão uma carência no pagamento das mensalidades.

Na avaliação dos empresários que responderam ao questionário, o núcleo setorial está cada vez mais importante para as suas atividades (55,1%) enquanto 28,3% afirmaram que sempre foi de grande importância para sua empresa. Contudo 10,2% apontaram que o grupo nunca foi de grande importância para a sua empresa. Este último resultado merece uma análise mais apurada. Este participante continua participando devido à possibilidade de obter uma informação privilegiada, manter sob seus olhos os movimentos dos concorrentes e, porque não, por querer ajudar os colegas empresários.

Quanto à importância do núcleo para o desenvolvimento da sua empresa, 15,5% das respostas apontaram para o resultado ótimo, 52,7% acreditam que o núcleo foi bom para o desenvolvimento do seu negócio, enquanto 24% e 7,8%, acreditam que esta importância é regular ou pouco satisfatória, respectivamente. Como citado nas entrevistas junto às ACIs, muitos empresários estão ansiosos por resultados a curto prazo, e a experiência tem mostrado que as melhorias estruturais nas empresas acontecem a longo prazo. Outro aspecto que deve ser citado é de que, em algumas vezes, o empresário mesmo participando de todas as atividades, treinamentos, visitas técnicas, contato com novas tecnologias, viagens de intercâmbio internacional, troca de informações entre os colegas, entre outras; não credita estas melhorias ao trabalho realizado pelo grupo. Acredita que tudo foi fruto de sua capacidade e trabalho isolado.

Inserindo-se mais ainda nas organizações, a pesquisa buscou junto aos participantes dos núcleos setoriais informações sobre a gestão de seus negócios, nas mais diversas áreas do

comportamento do empreendedor. Quando inquiridos sobre a questão da produtividade de suas empresas em relação ao período anterior à sua participação nas atividades do núcleo, afirmaram que houve uma melhora significativa, como mostra a tabela 11. As afirmações de produtividade ruim e regular caíram de 7,6% para 1,7% e 58% para 17,6%, respectivamente. Já os conceitos bom e ótimo subiram de um patamar de 33,6% para 68,1% e de nula para 13,4%. É uma sinalização de que a participação destas empresas nos núcleos colaborou para o aumento da produtividade das mesmas. Infelizmente não foi possível para o pesquisador quantificar, nesta oportunidade, as mudanças sinalizadas pelos empresários também porque o questionário não buscava tal informação e também sabedor, por experiência no trabalho, que muitas empresas ainda carecem de controles mais apurados e históricos.

TABELA 11 - Mudanças nas MPEs – Produtividade

	Produtividade (119 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,8%	7,6%	58,0%	33,6%	0%
Hoje	0%	1,7%	17,6%	68,1%	13,4%

Na questão da organização da produção os resultados não são muito diferentes daqueles apontados acima, pode-se verificar uma redução substancial nas avaliações ruim e péssimo e uma grande evolução nas qualificações boa e ótima, sendo que esta última, com uma variação de dez vezes.

TABELA 12 - Mudanças nas MPEs – Administração da Produção

	Administração da produção (115 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0%	17,4%	52,2%	28,7%	1,7%
Hoje	0%	0,9%	20%	60,9%	17,4%

Dentro do contexto do dia-a-dia do núcleo, esta questão da administração da produção é bastante debatida entre os empresários. As visitas às empresas dos participantes

facilitam o processo, *in loco* acontecem consultorias do funcionário da associação, e ainda melhor, dos outros empresários que têm exemplos práticos para fornecer. Estas visitas acontecem normalmente quando o grupo está mais entrosado, com algum tempo de existência, e as visitas acontecem nas empresas que se dispõem a receber o grupo. Ou seja, o empresário voluntariamente coloca-se a disposição para tal e normalmente o presidente ou coordenador do núcleo se voluntária primeiro e em seguida os demais participantes. Invariavelmente os primeiros são aquelas empresas que acreditam estar mais organizadas e acabam servindo de *benchmarking* para as demais. As resistências neste item também acontecem, mas com o passar do tempo e conhecimento dos colegas diminuem.

Da mesma forma que na administração de produção, as visitas às empresas, por parte do consultor e dos outros empresários do núcleo, favorece a evolução do arranjo produtivo e *layout* das empresas. Sem dúvida, as pequenas empresas, em sua maioria, tem uma boa parcela do seu custo reduzida através de pequenas reorganizações, tanto que os empresários destacaram a melhoria neste item da pesquisa, constante da tabela 13. Diversas marcenarias de Joinville alteraram seus arranjos a partir de considerações feitas por colegas durante as visitas, como seqüência de máquinas de rotinas.

TABELA 13 - Mudanças nas MPEs – *Layout*

Layout (107 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	5,6%	24,3%	41,1%	25,2%	3,7%
Hoje	0,9%	5,6%	26,2%	53,3%	14%

No que se refere ao aspecto de implantação de novas técnicas de trabalho e novas tecnologias, os empresários também avaliaram positivamente a evolução de suas empresas. As avaliações regulares predominavam (54,6%) e hoje, pela avaliação dos empresários, a grande maioria situa-se no patamar bom com 65,5% das opiniões, sendo que 16% acreditam que esteja regular e 13,4% acham ótimo.

TABELA 14 - Mudanças nas MPEs – Novas Técnicas e Tecnologia

Novas técnicas e tecnologia (119 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,8%	7,6%	58,0%	33,6%	0%
Hoje	0%	1,7%	17,6%	68,1%	13,4%

É possível afirmar que estas mudanças são provenientes das atividades desenvolvidas pelos núcleos. Nestas, os grupos realizam missões empresariais para visitar feiras do setor, fornecedores, outras empresas que se destacam na área, recebem informações e treinamento de fornecedores debatendo suas experiências vividas nas próprias empresas. Outro aspecto que deve ser lembrado foi a possibilidade de estágios dos empresários na Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera onde dois componentes do núcleo mantêm contato com as técnicas praticadas naquele país, tanto em empresas como em instituições de ensino. As visitas às feiras citadas acima normalmente são organizadas pela associação empresarial onde os custos são mais reduzidos e possibilitando muitas vezes o empresário enviar mais integrantes de sua empresa tomar conhecimento das novidades do setor. Todo este apanhado, por mais introvertido que seja o participante, faz com que o empresário adquira subsídios para o aprimoramento de técnicas e processos.

No que diz respeito ao ambiente de trabalho nas empresas, antes da entrada no processo, a grande maioria das respostas achava-se entre regular e bom (42% e 37%, respectivamente) enquanto na avaliação atual as avaliações ficaram entre bom e ótimo (57,1% e 24,4%). Seguem os outros resultados:

TABELA 15 - Mudanças nas MPEs – Ambiente de Trabalho

Ambiente de trabalho (119 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	2,5%	8,4%	42%	37%	5%
Hoje	0%	0,8%	12,6%	57,1%	24,4%

Neste item buscou-se avaliar os aspectos que envolvem questões como ventilação, iluminação, poeira etc. É visível principalmente nas empresas de automecânicas e marcenarias os avanços conseguidos. O incremento da iluminação natural em detrimento da artificial a sensibilização na colocação de exaustores e janelas maiores para diminuir a poeira e aumentar a ventilação também deve ser destacada. A Fundação Empreender em parceria com a GTZ, desenvolveu um programa denominado “Anti Custo” com a finalidade de minimizar os custos das empresas, tendo seus pilares numa melhor gestão de estoques, destinação dos resíduos com possíveis ganhos financeiros com a mesma e a melhor utilização da iluminação natural bem como das águas da chuva nos processos industriais e sanitários.

Este programa iniciava com uma visita às instalações da empresa por parte dos consultores do projeto. Os diversos setores da empresa são fotografados com o intuito de registro comparativo com as posteriores mudanças e também para auxiliar na confecção do relatório. Na mesma visita era aplicada ao empresário uma entrevista que visava levantar a forma de gestão praticada pelo empresário nos mais diversos setores da empresa. De posse deste conjunto de informações os consultores apontavam possíveis melhorias que poderiam ser aplicadas pelo empreendedor com o intuito de reduzir seus custos, aumentar as receitas provenientes com destinação de resíduos e também a inibição de possíveis passivos trabalhistas e ambientais.

A sistemática do projeto visa à melhoria constante das empresas participantes. Um dos aspectos mais levantados pelos estudiosos sobre a inserção da MPE na economia é o seu custo, muitas vezes tolhidos do investimento em equipamentos que propiciam um ganho de escala e conseqüente redução de custo, os empresários ficam aquém de preços competitivos. Um dos maiores vilões no custo das empresas é o retrabalho e a avaliação dos empreendedores, quanto a este item em suas organizações é classificado na tabela 16:

TABELA 16 - Mudanças nas MPEs – Defeitos

	Defeitos (119 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0%	12,6%	44,5%	25,2%	4,2%
Hoje	0,8%	1,7%	21%	55,5%	10,9%

Pode-se avaliar uma boa evolução neste item, uma boa parte das avaliações sobre o desempenho das empresas no momento em que passaram a fazer parte do núcleo eram negativas, ou seja com uma quantidade de retrabalho relevante, ruim (12,6%), regular (44,5%) e boa (25,2%); depois de anos de participação no grupo, a avaliação destes empresários é relativamente positiva, regular contou com 21% das observações, 55,5% das considerações foi para o bom e 10,9% apontaram esta questão do retrabalho dentro de suas organizações em níveis ótimos.

Outro aspecto predominante nas rodas dos grupos de empresários é a necessidade de aprimoramento constante na qualidade de produtos e serviços como ponto fundamental para o crescimento e manutenção no mercado. Diversas atividades são desenvolvidas para incutir esta necessidade nos empresários. Palestras, cursos, seminários, programas de incentivo à qualidade foram e continuam sendo oferecidos pelas ACIs e entidades parceiras como o SEBRAE. Houve grandes progressos também nesta área, segundo a avaliação dos empresários participantes dos núcleos setoriais. Como apresenta a tabela 17 abaixo, as opiniões sobre a situação dos produtos e serviços no início da participação das empresas no grupo de trabalho está localizada entre regular e bom (37% e 42%), já a avaliação da situação atual aponta para uma grande concentração nos pontos, bom (63,9%) e ótimo (31,1%); como segue:

TABELA 17 - Mudanças nas MPEs – Qualidade dos Produtos

Qualidade dos produtos e serviços (119 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0%	5%	37%	42%	9,2%
Hoje	0%	0%	1,7%	63,9%	31,1%

Também neste item a possibilidade de acesso a treinamentos com fornecedores, técnicos e especialistas colabora com este resultado. A vinda de mestres alemães das mais diversas áreas possibilitou aos integrantes dos grupos, principalmente os mais antigos que tiveram mais contato com este tipo de consultoria, uma melhoria na forma de atendimento, apresentação e qualidade de produtos, além do processo eram exaustivamente debatido e apontado pelo consultor alemão.

Além de produtos de boa qualidade as empresas para manter-se num mercado cada vez mais competitivo devem buscar um incremento de seu *mix* de produtos. A pesquisa também procurou verificar se as empresas participantes dos núcleos setoriais aprimoraram-se no sentido de oferecer um melhor conjunto de produtos e serviços aos seus clientes. O resultado foi que os empresários avaliavam suas empresas no início da participação de regular para boa (47,2% e 38,9%) e hoje acreditam que elas atingiram um patamar de bom para ótimo (69,4% e 26,9%, respectivamente).

TABELA 18 - Mudanças nas MPEs – Conjunto de Produtos e Serviços

Conjunto de produtos e serviços (108 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0%	6,5%	47,2%	38,9%	7,4%
Hoje	0%	0%	6,5%	69,4%	26,9%

Outro aspecto relevante na administração de uma micro e pequena empresa é o gerenciamento dos estoques e representam custos financeiros adicionais para a grande maioria das empresas. Este item obtém destaque nas reuniões dos empresários dos núcleos

setoriais até porque a dificuldade na gestão do capital de giro, que a maioria das empresas de micro e pequeno porte enfrentam, pode ser relevante para melhorar a situação das mesmas. O bom gerenciamento dos estoques é um diferencial competitivo entre as MPEs. Como se pode verificar na tabela 19, os empresários apontaram este ponto como um dos mais deficientes quando chegaram ao grupo.

TABELA 19 - Mudanças nas MPEs – Gerenciamento de Estoques

Gerenciamento dos estoques (101 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	3%	12,9%	48,5%	32,7%	3%
Hoje	0%	1%	26,7%	55,4%	18,8%

A grande parte dos entrevistados situou suas empresas, no momento que entraram no projeto, como apresentando um gerenciamento de estoques entre ruim e bom (tabela 19); em contrapartida, a avaliação atual situa-se entre regular e ótima, destacando-se o bom com 55,4% das opções. Os trabalhos do núcleo setorial, troca de informações, consultoria individual e grupal, seminários, palestras, encontros com outros empresários bem sucedidos e treinamentos surtiu frutos neste campo, segundo os próprios empresários.

A administração do caixa é outro fator determinante para o bom funcionamento de uma empresa. Nas empresas de pequeno porte se encontra deficiências neste ponto, até porque muitos empresários não conseguem desvincular o bolso da pessoa do caixa da empresa. Além de cursos específicos, realizados periodicamente nas associações comerciais, consultorias individuais são oferecidas pelos consultores da associação comercial com o intuito de minimizar as deficiências. Claro que mesmo com todo o esforço alguns empresários ainda não fazem uma previsão de caixa a receber e a pagar, não mantém distante o consumo pessoal do caixa da empresa vivendo um dia atrás do outro e suas surpresas no aparecimento de uma fatura esquecida. O gerenciamento efetivo do fluxo de caixa é apontado no capítulo que trata da mortalidade empresarial como aspecto fundamental para a

sobrevivência das empresas.

Verifica-se também que ao chegarem ao núcleo muitos empresários não sabem calcular os custos de sua empresa, e logicamente, isto se reflete na composição do preço de sua mercadoria ou serviço. Mas, como nos itens anteriormente citados, acredita-se que o projeto tem cumprido o seu papel de aprimorar o gerenciamento das MPEs, colaborando assim para a permanência ou ampliação das mesmas no mercado, como aponta os resultados obtidos com a pesquisa e apresentados na tabela 20.

TABELA 20 - Mudanças nas MPEs – Cálculo de Custos e Caixa

Cálculo de custos e gerenciamento de caixa (113 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	16,8%	51,3%	30,1%	0,9%
Hoje	0%	1,8%	25,7%	57,5%	13,3%

Como se pode observar, a maioria dos empresários situava a sua empresa no início do projeto com regular no aspecto de cálculo de custos e gerenciamento de caixa. Hoje, 57,5% situam a própria empresa em nível bom para o mesmo quesito. Vale salientar que, dos 51,3% identificados como regular, hoje são apenas 25,7%, sendo que a grande maioria está situada, entre bom e ótimo. Esta situação deve ser motivada também pelo aprimoramento fornecido aos componentes dos núcleos pelos cursos oferecidos, às vezes com a contratação de cursos direcionado às respectivas áreas e com acompanhamento individual pós-curso para sanar eventuais dúvidas dos empresários.

No que se refere às vendas (tabela 21), os participantes dos núcleos setoriais também acreditam que a situação tenha melhorado. Isso pode ser explicado da mesma forma que os outros itens, já que os empresários passam por diversos treinamentos de marketing, vendas e negociação no período que participam dos núcleos setoriais.

Diversas ações em conjunto foram realizadas para divulgar os produtos e

serviços dos associados dos núcleos. Na área da panificação, foram realizadas mostras de pães e doces, cafés-coloniais, empresas de confecções realizaram desfiles em conjunto para apresentar seus produtos e coleções, fotógrafos fazem exposições e materiais de divulgação em conjunto para aumentar as suas vendas, automecânicas realizam dias de inspeção veicular para divulgar os seus serviços e cativar os clientes, e outras ações em conjunto. Diversas associações comerciais com o intuito de colaborar na divulgação de seus associados também promovem eventos como feiras, cafés da manhã de negócios, rodas de negócio com o apoio do SEBRAE, apresentação dos núcleos setoriais em suas reuniões com os demais associados de seus diversos conselhos, organizam, imprimem e distribuem catálogos com a relação de seus associados, promovem campanhas de compras como “associado compra de associado” etc. Tudo isto faz com que as empresas faturem mais e estreitem seu relacionamento com os clientes, propiciando assim a sua permanência no mercado e possibilitando até ampliações das mesmas.

TABELA 21 - Mudanças nas MPEs – Vendas e Faturamento

Situação das vendas e faturamento (113 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	10,6%	57,5%	30,1%	0,9%
Hoje	0%	1,8%	24,8%	61,1%	12,4%

Como se pode verificar, a grande maioria avaliou a sua empresa, ao entrar no núcleo, como regular em relação ao faturamento (57,5%) e apenas 30,1% já avaliavam como bom o faturamento das mesmas. Com a participação, logicamente não só por isso, a avaliação melhorou sensivelmente; apenas 24,8% avaliam como regular e 61,1% avaliam como boa à situação das vendas e do faturamento. Mesmo com estas ações desenvolvidas por parte das entidades, alguns empresários acreditam que a associação deveria trabalhar junto as grandes empresas associadas no sentido de que as mesmas somente comprassem de empresas associadas aos núcleos, o que seria uma reserva de mercado perigosa e

inadmissível no ponto de vista do livre mercado. Este tipo de pensamento denota ainda a necessidade de uma maior preparação destes participantes para um mercado competitivo.

A tendência natural é pensarmos que as margens de lucro se estreitaram devido à concorrência, principalmente de grandes empresas. Tal afirmação não foi confirmada na pesquisa aplicada aos empresários como se verifica na tabela 22. Os dados mostram que a despeito da tendência, as empresas que participam dos núcleos tiveram aumento nas suas margens. Logicamente, não foi solicitada comprovação das suas informações, algo nada fácil de se conseguir destas empresas. A avaliação, na fase anterior, foi de que a maioria estava com uma margem de lucro regular (60% assim afirmaram) e hoje, a maioria (47%) acredita que a margem está num bom patamar. Claro que a tendência de estreitamento das margens pode ter atuado, mas outras ações gerenciais, como gerenciamento de estoques e de caixa, um melhor cálculo de seus custos e compras mais eficazes podem ser o motivo da melhora nos níveis das margens.

Na outra ponta a melhoria da qualidade dos produtos, bem como a entrada de novos no rol dos oferecidos também podem ter colaborado com esta percepção por parte dos empresários. Com seus produtos e serviços com um diferencial os empresários podem em determinadas situações elevar os preços e suas margens. Simples ações de uma melhor apresentação, embalagem, uma nova formulação às vezes é suficiente para permitir ao empresário aumentar as vendas e sua margem.

TABELA 22 - Mudanças nas MPEs – Margem de Lucro

	Margem de lucro (115 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	10,4%	60%	28,7%	0%
Hoje	0%	7%	42,6%	47%	5,2%

A permanência de uma pequena empresa no mercado está condicionada a diversos fatores, como sua competência técnica e gerencial. Em termos gerais o somatório

das competências leva o empreendedor a manter sua empresa no mercado e o ponto fundamental para isso é o cliente. Não existindo para quem vender a empresa perde sua razão de ser, como apresentado nos itens anteriores, diversas ações de treinamento e marketing foram realizadas no sentido de conquistar novos clientes. O resultado destas ações pode ser vista nos resultados apresentados na tabela 23, onde os empresários acreditam ter ampliado o número de clientes em relação aos que existiam antes da entrada no núcleo setorial.

TABELA 23 - Mudanças nas MPEs – Número de Clientes

Número de clientes (115 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	9,6%	46,1%	38,3%	5,2%
Hoje	0,9%	1,7%	14,8%	69,6%	13,9%

Como se percebe, a grande maioria das avaliações encontra-se atualmente entre uma quantidade boa (69,6%) e ótima (13,9%) de clientes, enquanto no início das atividades as análises apresentavam resultados regulares e bons, 46,1% e 38,3% respectivamente.

No que se refere a fidelização do cliente, os resultados no período, sob a luz das informações das empresas participantes do projeto, foram os seguintes:

TABELA 24 - Mudanças nas MPEs – Fidelização dos Clientes

Fidelização dos clientes (115 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	5,2%	43,5%	43,5%	7%
Hoje	0,9%	0,9%	12,2%	70,4%	17,4%

Verifica-se que a fidelidade do cliente no início da participação no núcleo era percebida como regular (43,5%) e boa (43,5%), panorama que se alterou neste período. 70,4% das empresas que responderam o questionário acreditam que é boa a fidelidade de

seus clientes. A fidelização dos clientes é uma das possibilidades de permanência de pequenos empreendimentos num mercado concorrencial dirigido por grandes empresas.

Outro ponto fundamental para melhorar o poder concorrencial das empresas de pequeno porte é um relacionamento amigável e eficaz com os seus fornecedores. Diversos grupos de empresas realizam contatos coletivos periódicos com fornecedores no sentido de ter ganho de escala na compra. Marceneiros realizaram compra conjunta de madeira, tinta e acessórios; panificadores fizeram o mesmo com trigo, açúcar e óleo; automecânicos fizeram negociações vantajosas para adquirir equipamentos em grande quantidade (estilo consórcio) também realizados pelas marcenarias para compra de equipamento. Outro aspecto importante que é tratado junto a fornecedores é o aprimoramento técnico e apresentação de novos produtos e serviços. No início dos trabalhos dos núcleos setoriais, a iniciativa destes contatos partia dos pequenos empresários, mas hoje, diversos fornecedores tomam esta iniciativa de contatar os grupos seja para fazer ofertas comerciais como também com o intuito de oferecer treinamentos para divulgar seus produtos. Corroborando esta análise segue a percepção dos empresários quanto o relacionamento com os fornecedores.

TABELA 25 - Mudanças nas MPEs – Fornecedores

	Relacionamento com fornecedores (111 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	7,2%	35,1%	49,5%	7,2%
Hoje	0,9%	0%	11,7%	70,3%	19,8%

Um dos objetivos do projeto de cooperação ACIs-HWK é a formação de novas lideranças empresariais e comunitárias. Logicamente quando temos um grupo de pessoas existe a tendência de alguém se destacar e assumir a liderança do grupo ou dos trabalhos. Nos núcleos setoriais não é diferente, diversas pessoas se destacam e acabam assumindo a direção dos seus grupos e acabam ocupando posição de destaque na associação e na

comunidades. Não é difícil encontrarmos empresários das entidades empresariais ocupando pastas nos governos municipal e estadual. Alguns grupos, para que a pessoa que mais se destaque não se perpetue na condução dos trabalhos, fazem um rodízio na presidência dos núcleos setoriais. Estes presidentes, ou coordenadores em algumas associações, representam os interesses dos núcleos junto a própria associação comercial e comunidade em geral. Tal função demanda do ocupante uma dedicação maior do que dos demais participantes do núcleo devido à necessidade de participar de um número maior de reuniões. Como colocado anteriormente, diversos são os casos de participantes de núcleos setoriais que hoje fazem parte das diretorias das associações comerciais e isso por si só seria suficiente para que e verificar que a formação de novas lideranças está sendo atendida. Pode-se verificar na tabela 26 que os empresários também conseguem vislumbrar estas mudanças.

TABELA 26 - Mudanças nas MPEs – Liderança

	Liderança (112 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0%	9,8%	45,5%	41,1%	5,4%
Hoje	0%	1,8%	12,5%	64,3%	24,1%

Analisando os dados acima, pode-se afirmar que 88,4% dos empresários acreditam que estão em boas ou ótimas condições de liderança, diferentes do que ocorria na sua entrada para o grupo que estes não passavam de 46,5%, uma melhoria considerável.

Outro aspecto muito discutido entre os economistas é a capacidade dos pequenos empresários em investir em treinamento e capacitação dos seus funcionários, preponderante para ganhos de competitividade, redução de custos, entre outros benefícios. Apesar de não termos a possibilidade de quantificar o nível de investimentos direcionados pelos empresários participantes, fica muito claro que estes estão mais sensibilizados à necessidade de realizar a sua inscrição e de seus funcionários no maior número possível de cursos, seminários, palestras etc. Diversos eventos são totalmente gratuitos motivados pelo

patrocínio de fornecedores, da associação e instituições de ensino, podendo assim propiciar o aprimoramento sem a necessidade de desembolso por parte do empresário. As associações comerciais também oferecem descontos para seus associados nos cursos promovidos por ela própria ou por parceiros. A impressão dos empresários está apresentada na tabela 27, onde se pode verificar a avaliação positiva dos mesmos.

TABELA 27 - Mudanças nas MPEs – Treinamento

Treinamento dos funcionários (112 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	20,5%	50%	27,7%	0,9%
Hoje	0,9%	0,9%	33,9%	48,2%	17%

Os empresários de micro e pequenas empresas, normalmente, são otimistas. Este otimismo às vezes cega o empreendedor, a avaliação dos riscos envolvidos em um empreendimento muitas vezes é deixado de lado em função da necessidade imediata de sobrevivência ou de realização. Na experiência funcional do pesquisador se verifica que alguns empresários tem um rendimento mensal menor do que se estivessem atuando como colaboradores em outras organizações de maior porte. A possibilidade de atuar isoladamente sem necessitar estar sob as determinações de outrem atrai muitas pessoas a iniciar seu próprio negócio. Alguns, já nos primeiros dias, meses ou até anos de operação de uma pequena empresa, percebem que a carga de trabalho é muito maior que aquela desenvolvida como funcionário e com uma remuneração líquida menor que a anterior. Aparentemente se tem um contra-senso mas nem todas as decisões dos empreendedores são calcadas em aspectos lógicos, baseando definições em cima de sua intuição.

Quando consultados sobre a perspectiva que tem do futuro o resultado se mantém. A grande maioria acredita que suas perspectivas são muito melhores agora do que no momento em iniciaram a sua participação no convênio, como verifica-se na tabela 28.

Agora depois de passarem por um processo de aprendizagem e aprimoramento, as respostas apresentadas pelos empresários foi a seguinte: 58,9% dos empresários avaliam que as perspectivas de futuro no seu negócio são boas e 39,3% acham que são ótimas. Acredita-se que estes empresários se sintam mais seguros para enfrentar o dia-a-dia dos negócios, a partir da cooperação dos outros empresários do ramo e com os conhecimentos adquiridos no decorrer do período.

TABELA 28 - Mudanças nas MPEs – Futuro

Perspectiva de futuro (112 respostas)					
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0%	7,1%	42,9%	42,9%	7,1%
Hoje	0%	0%	5,4%	58,9%	39,3%

Uma das características empreendedoras mais enumerada na literatura pertinente é a capacidade do empreendedor de formar uma boa e ampla rede de contatos. Estas redes de contatos podem auxiliá-lo de diversas formas e em diversas ocasiões. Muitos empresários afirmam que, se não houver esta rede, o negócio estará fadado ao fracasso. O núcleo setorial já é uma rede de contatos que pode abrir diversas portas comerciais, políticas, sociais, etc., e com os trabalhos realizados pelo núcleo, dentro e fora ACI, os contatos vão se expandindo interna e externamente à associação aumentando cada vez mais a rede de relacionamento do empreendedor. Este aspecto é tão importante para os pequenos empresários que uma das maiores reivindicações dos MPEs participantes dos núcleos setoriais em Joinville é a implementação de processos que viabilizem uma melhor integração entre todos os associados da entidade. As associações tem respondido as estas necessidades através encontros festivos, cessão de espaço nas reuniões plenárias das entidades, participação em catálogos da entidade, participação em reunião de outros núcleos setoriais, etc. Analisando as respostas, se pode verificar que as redes de contatos dos empresários participantes

aumentaram sensivelmente. Avaliação boa foi atribuída por 58,8% dos empresários entrevistados e 28,9% consideraram ótima a sua rede de relacionamento após estarem participando do grupo.

TABELA 29 - Mudanças nas MPEs – Redes de Contatos

		Rede de contatos (114 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima	
Antes	0,9%	11,4%	49,1%	34,2%	4,4%	
Hoje	0%	0%	13,2%	58,8%	28,9%	

Um dos aspectos mais destacados nas pesquisas sobre as MPEs já publicadas, é o fato do empresário de MPE achar-se desamparado e submisso às ações das autoridades governamentais. O fato de participar de uma ACI, dada em algumas cidades como o segundo poder do município e verificar que as suas dificuldades são compartilhadas por outros empresários do mesmo setor ou de outros setores, provoca a necessidade de manifestar-se junto a estes órgãos. Por diversas vezes os núcleos setoriais convidam ou procuram os órgãos governamentais para solucionar suas dúvidas ou descontentamentos. O amparo da ACI, neste caso, é fundamental. Exemplo deste caso foi à criação de lei municipal criando o abatedouro municipal em Joinville, onde os pequenos criadores ficavam proibidos de abater e comercializar carne abatida fora de frigoríficos especializados. Este fato se deve à diferença de custo para o abate nestes casos e também por questões sanitárias envolvidas no procedimento. Depois de diversas reuniões conseguiu-se que a prefeitura fizesse um convênio com um dos açougues do núcleo, possuidor de um abatedouro regularizado e fiscalizado, para que estes pequenos produtores ali realizassem o abate de seus animais. A pesquisa procurou levantar junto aos participantes dos núcleos setoriais se o fato de estarem organizados dentro da ACI fazia com que eles se sentissem mais seguros em relação aos órgãos governamentais.

TABELA 30 - Mudanças nas MPEs – Segurança

	Segurança ante os órgãos governamentais (112 respostas)				
	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
Antes	0,9%	11,6%	48,2%	33%	6,3%
Hoje	0%	6,3%	30,4%	43,8%	17,9%

Como se pode verificar na tabela acima, esta segurança do empresário junto às ações dos órgãos governamentais cresceu muito provavelmente pelo fato de estar em contato mais estreito com os mesmos por causa do núcleo, e também por ter o amparo do serviço jurídico e de *lobby* das associações comerciais. Em contato mais estreito com os empresários se percebe que muito do medo é por falta de informação dos próprios empresários e o que se nota também que muitos órgãos governamentais estão dispostos mais a esclarecer do que notificar. Logicamente depois de diversas orientações não resta outro caminho senão a notificação ou multas.

Com a ampliação do projeto de cooperação ACIs-HWK, para o resto de Santa Catarina em 1997, houve a entrada no processo de duas novas entidades ligadas diretamente aos trabalhos, FACISC e SEBRAE. A FACISC, entidade que congrega todas as ACIs de Santa Catarina passou a ter a tarefa de coordenar a expansão da metodologia para as demais regiões do estado, excetuando àquelas compreendidas pela Fundação Empreender, que é parte do Vale do Itajaí e o Norte e Nordeste de Santa Catarina. Dentro dos trabalhos realizados até aquele momento, o SEBRAE entrava como ofertador de treinamento e capacitação aos empresários. Cabe aqui colocar, pela experiência do autor, que ele até então era visto com muitas ressalvas por parte dos empresários participantes dos núcleos setoriais. Após a entrada do SEBRAE neste trabalho acredita-se que esta visão dos empresários tenha mudado. Esta alteração talvez tenha se dado devido a metodologia aplicada pela entidade de apoio empresarial no levantamento de necessidades dos empresários. Inicialmente o SEBRAE oferecia aleatoriamente cursos ou programas sem a consulta prévia dos

empresários sob a necessidade dos mesmos. Com a metodologia aplicada nos núcleos setoriais onde a demanda parte dos levantamentos realizados nas reuniões do grupo este distanciamento começou a diminuir.

Durante a pesquisa obteve-se que 29% dos empresários acreditam que o SEBRAE sempre foi importante, 26,2% informaram que o SEBRAE agora é mais importante do que antes e 44,9% continuam achando que o SEBRAE não é muito útil e importante. Outro aspecto levantado junto aos empresários sobre o atendimento do SEBRAE, foi a facilidade de acesso aos serviços do mesmo. 32% disseram que sempre foi fácil este acesso, 35% acreditam que com a participação mais direta do SEBRAE nas ACIs e nos núcleos este acesso ficou mais facilitado; mas 33% continuam achando que este acesso ainda é difícil.

Este resultado pode ser explicado porque algumas das associações consultadas fazem parte somente da Fundação Empreender onde o SEBRAE ainda tem uma participação tímida. Claro que este resultado com a aproximação da entidade de apoio às estas associações reverterá rapidamente esta ótica até porque é um excelente ofertante de acesso a novas tecnologias e quando chamado sempre esteve presente. Apesar deste pequeno impasse entre Fundação Empreender e SEBRAE o relacionamento das ACIs com o mesmo sempre foi muito bom.

É dever do autor salientar que a primeira parte deste capítulo é oriunda de entrevistas diretas com os dirigentes executivos das ACIs, enquanto a segunda parte é proveniente de uma pesquisa de campo junto a empresários participantes dos núcleos setoriais de diversas cidades de Santa Catarina. A amostra atingiu ACIs da Fundação Empreender e do Projeto Empreender; mas os resultados aqui apresentados ainda são iniciais, carecendo de uma amostra maior para confirmação dos números e afirmações aqui realizadas. Lembramos que a amostra até o momento copilada foi de 134 questionários, onde

algumas perguntas não foram respondidas pelos empresários. Até o momento as cidades que enviaram parte de seus questionários respondidos foram: Lages, Jaraguá do Sul, Brusque, Joinville e Concórdia.

Para finalizar, com base nestas informações iniciais provenientes desta pesquisa pode-se sinalizar que este projeto de cooperação ACIs – HWK e posteriormente Projeto Empreender contribuiu e está contribuindo para a permanência e crescimento de MPEs, na medida em que ataca, de forma participativa, as maiores deficiências da pequena empresa enumeradas na literatura conhecida pode-se afirmar que colabora para o aumento da competitividade da estrutura industrial.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A estrutura empresarial nacional passar por um cenário preocupante. A internacionalização da economia através da mobilidade dos investimentos, fusões e aquisições faz que os conglomerados multinacionais ganhem mais espaços nos países periféricos. O Brasil não foge a esta regra, as privatizações realizadas pelo governo, aliada à necessidade de abertura da economia ao mercado internacional provocou a derrocada de muitas empresas tradicionais em diversas indústrias. As empresas que permanecem enfrentam diariamente a necessidade de se tornarem cada vez mais competitivas sob pena de desaparecerem em poucos meses.

Estas reestruturações, inevitáveis, obrigaram muitas pessoas a procurarem seu próprio caminho aventurando-se como empreendedores dos seus próprios negócios. Juntam-se a estes primeiros, empresários de micro e pequenas empresas que já estavam no mercado lutando, em sua maioria, com muita dificuldade para não fazer parte das estatísticas de mortalidade empresarial. Mortalidade que é justificada pelas pesquisas apresentadas neste trabalho pelo despreparo gerencial dos empreendedores que iniciam suas atividades sem uma preparação adequada e que no seu dia-a-dia acabam enfrentando situações que colocam em prova sua capacidade.

A competitividade, necessária nos dias atuais, é objeto de estudos de diversos pesquisadores que apontam ações conjuntas de todas instâncias governamentais e empresariais

como fundamentais para melhoria do desempenho do setor empresarial brasileiro. Stamer (1997) apresenta como determinantes da competitividade sistêmica fatores meta, macro, meso e micro-nível. Meta-nível seriam fatores que dizem respeito a valores voltados a processos de mudança e aprendizado, bem como padrões orientados ao desenvolvimento de organizações político-econômica, habilidades de formular estratégias, políticas e a coesão social. No nível macro estaria um conjunto de políticas públicas de concorrência, de moeda, cambial, legais, fiscais e de comércio exterior. No meso-nível estariam as políticas específicas para fortalecer a competitividade de setores escolhidos e sua infra-estrutura necessária, sendo que no micro-nível estão as ações intra-empresas e as redes de empresas.

No que se pode verificar, o governo está muito preocupado em traçar políticas macroeconômicas que visem a estabilidade em termos fiscais, monetários e cambiais. Logicamente, o Brasil como país periférico, está propenso a ataques especulativos e a problemas advindos de instabilidades em outros países. Quanto às políticas industriais nota-se uma carência ainda muito grande, já que os empresários estão praticamente lançados à sua própria competência e resultados não amparados por políticas industriais claras. No que tange à infra-estrutura de apoio regional, meso-nível, verifica-se problemas principalmente nas áreas de transportes e energia.

Regionalmente, outros aspectos inerentes ao meso-nível como educação e trabalho são avaliados positivamente. As empresas dispõem, em sua grande maioria, de mão de obra qualificada por diversas unidades de ensino e, normalmente, com excesso de oferta.

Diversas ações já foram arquitetadas, baseadas nas pesquisas de mortalidade empresarial, apresentando aos empresários projetos prontos e pacotes fechados de aprimoramento através de cursos organizados e formatados sem sua participação e em poucos casos é utilizada a cooperação empresarial para o aprendizado e aprimoramento. Tal fato é lembrado por Stamer (1997, p.26) afirmando que: “o conhecimento das empresas

sobre o nível tecnológico dos seus vizinhos, bem como os problemas e gargalos que enfrentam, é muito superficial. Raramente ocorrem processos de aprendizado através de resolução conjunta de problemas comuns na região”. Mas no mesmo documento Stamer (1997, p.41) apresenta:

“Há alguns anos, no entanto, as ACIs fazem esforços para aumentar o espectro de sócios, buscando empresas de pequeno e médio porte e tentando criar uma oferta de prestação de serviços para os seus membros. Um projeto de parceria entre várias ACIs do litoral nordeste e do Vale do Itajaí com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e da Alta-Baviera, apoiado pela GTZ, dinamizou o processo e está sendo ampliado para outras regiões do Estado. A prestação de serviços proposta, como consultoria em gestão empresarial e moderação de grupos de trabalho setoriais locais, com o objetivo de intercâmbio de informações e melhoramento coletivo na área de qualidade, são direcionadas para as pequenas e médias empresas”.

Este trabalho esteve restrito a esta região até 1997, quando iniciou o processo de disseminação para o resto do Estado, e mais recentemente para todo o País, através das associações comerciais e industriais e associações de micro e pequenas empresas.

O grande mérito do processo é de organizar os empresários em grupos setoriais e multisetoriais, levantando as suas demandas. Após o levantamento das demandas por parte dos empresários e, auxiliados por um consultor da ACI, são definidas estratégias e ações para solucioná-las. Invariavelmente passam por ações como as citadas por Lins (1999), como: treinamento técnico com fornecedores a fim de introduzir novas tecnologias; treinamento conjunto de mão-de-obra; exposição conjunta em feiras onde as empresas dividem custos e mantêm contato diretamente com possíveis fornecedores e clientes; compra conjunta de matérias-primas e equipamentos; visitas técnicas a feiras e fornecedores do setor; seminários, palestras e treinamentos gerenciais; convênios com diversos prestadores

de serviços e até instituições bancárias e de fomento; uma ligação mais estreita com os órgãos de governo e fiscalização etc.

Os resultados para as ACIs e para as empresas são muito positivos; do lado das associações comerciais o aumento da representatividade e a profissionalização dos seus quadros e serviços se destaca. Como Costa (1992) destaca: “é essencial dar-mos conta de que um associado prefere a entidade pela totalidade de serviços que ela oferece e não apenas pela solução de um determinado assunto”.

Como verificado nas entrevistas com os dirigentes executivos das ACIs, em muitos casos este programa foi a salvação da própria entidade, já que cada vez mais os associados buscam um retorno para as suas mensalidades. O incremento do número de associados também foi evidenciada nos dados apresentados pelas ACIs. Além deste aspecto interno, as associações, através das atividades desenvolvidas pelos núcleos setoriais passaram a ser mais conhecidas em suas comunidades e também ganharam conseqüentemente mais espaço na mídia.

Na pesquisa realizada junto aos empresários, a percepção dos mesmos é de uma melhora considerável no desempenho das suas empresas após a participação nos núcleos setoriais. Aspectos que são levantados pelos participantes como essenciais para alcançar os resultados são a persistência, já que os resultados não aparecem no curto prazo, e a mudança de cultura no sentido de ver o seu concorrente como alguém que enfrenta problemas idênticos aos seus e que pode ajudá-lo a resolvê-los.

Mudança de cultura que permite abrir as portas da empresa para a visita de companheiros de núcleo setorial para possibilitar um compartilhamento de informações e experiências. Esta situação, logicamente, só é possível após uma maturidade maior do grupo bem como um conhecimento mais aprofundado de cada componente. Estas consultorias feitas por concorrentes, mas empreendedores que enfrentam o mesmo setor e dificuldades,

propiciam sugestões valiosas principalmente para os empresários mais inexperientes.

Melhorias consideráveis na qualidade e quantidade dos produtos e serviços foram apontadas pelos empresários que responderam aos questionários, bem como um melhor gerenciamento de seus estoques onde aproximadamente 74% das respostas consideraram entre bom e ótimo este quesito. A gestão dos recursos financeiros, apontado pelas pesquisas como um dos principais pontos falhos nas empresas que padecem nos primeiros anos de sua existência, foi classificada como boa e ótima por 70,8% dos consultados. O aprimoramento das relações com fornecedores e clientes também foram apontados como sendo resultados relevantes para as empresas participantes destes grupos.

No entanto, existem também problemas advindos do relacionamento grupal: centralização do poder de decisão na mão de poucos componentes, a defesa de interesses de uma minoria em detrimento aos anseios dos demais, a falta de participação ativa acreditando que a ACI, através do consultor, é obrigada a atender todas as suas necessidades de recursos, o aparecimento de alguns resultados em médio e longo prazo fazendo que alguns desacreditem nos eficácia do trabalho.

Outros pontos que podem prejudicar o andamento do grupo são a utilização do grupo como trampolim para aspirações políticas e a monotonia dos trabalhos. O ciclo de vida do grupo só é alongado na medida em que haja a ampliação da gama de necessidades a serem atendidas pelo trabalho. É também factível o fechamento de um núcleo ou a criação de um novo grupo do setor na medida em que a produção não atenda mais as ansiedades dos participantes ou as necessidades individuais não sejam mais consonantes.

Outro aspecto que pode-se relacionar é de que quando o grupo alcança um determinado tempo de vida as ansiedades tomam um caminho diferente resultados. dependendo das necessidades levantadas o de Alguns participantes

Mas, em síntese, pode-se afirmar que as empresas tornam-se mais competitivas e

têm a sua permanência ou crescimento no mercado, em alguns casos, facilitado por sua participação neste processo. E como afirma Stamer (1997, p.46): “nestas condições, uma sensibilização eficiente, acompanhando a situação e a capacitação de atores institucionais, pode ter um efeito de apoio, como por exemplo em forma de desenvolvimento organizacional no âmbito de cooperação técnica internacional (ACIs-HWK), que ajudam a evitar fracassos e, no caso de insucessos inevitáveis, podem dar novos impulsos.”

Acredita-se que este tipo de iniciativa, ocorrida em Santa Catarina, pode dar outros frutos similares pelo País. Este processo deve, e merece, ser estudado mais profundamente no futuro, para que se possa delinear todos os impactos por ele causado na economia e oferecer alternativas às dificuldades que estão ou ainda estão por vir. Souza (1995, p. 113) trata esse assunto desta forma:

“Programas de apoio às PMEs freqüentemente não conseguem impacto significativo. As instituições envolvidas não conseguem reunir grande número de interessados e os custos de lidar com pequenas firmas individualmente são extremamente altos. De qualquer forma, “a cooperação não precisa ocorrer ao nível do setor como um todo. Ela precisa apenas envolver as firmas que podem trabalhar em conjunto (...) o importante não é que todas as firmas cooperem, mas que algumas o façam.”“.

Com certeza aparecerão críticos ao sistema, contestando os resultados, principalmente sobre a comprovação dos ganhos que as empresas participantes apreendem. Mas é certo que este modelo, ou outros de cooperação que por estão por vir, colaboram com a competitividade, sobrevivência e criação das empresas. A contribuição de Casarotto Filho (1999, p. 36) é muito importante, quando coloca que: “Além do mais, cooperação entre pequenas empresas é algo tão irreversível como a globalização, ou melhor, talvez seja a maneira como as pequenas empresas possam assegurar sua sobrevivência e a sociedade garantir seu desenvolvimento equilibrado”.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica; diretrizes para elaboração de trabalhos acadêmicos.** 7. ed. Piracicaba: UNIMEP, 1999. 208p

BATALHA, Mário Otávio, DEMORI, Flávio. **A Pequena e Média Indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: UFSC, 1990. 191p.

BNDES, **Competitividade: Conceituação e Fatores Determinantes.** Textos para Discussão. Nº 02. Rio de Janeiro, 1991. 27p.

CASAROTTO FILHO, Nelson, **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** São Paulo: Atlas, 1999. 148p.

COELHO, Franklin (Coord.). **Projeto Nacional de Desenvolvimento para Micro e Pequena Empresa.** Rio de Janeiro: Reproarte, 1994.

COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de Entidades Sem Fins Lucrativos.** São Paulo: Nobel, 1992.

COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João Carlos, **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** 3. ed. Campinas: Unicamp, 1995. 510p.

ESTATUTO DA MICROEMPRESA: Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte – lei nº 9.841. Brasília: Câmara dos Deputados, 1999. 21 p.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto, **Acumulação e crescimento da firma; um estudo de organização industrial.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

HENKIN, Hélio, **Pequena empresa, inovações e desenvolvimento: uma revisão com base nas transformações tecnológicas e econômicas recentes.** Porto Alegre: IEPE/UFRGES,

1995. 20p.

LINS, Hoyêdo Nunes, **Clusters Industriais, Competitividade e Desenvolvimento Regional: da Experiência à Necessidade de Políticas de Promoção**. Florianópolis.1999. 20p.

NAJBERG, Sheila, PUGA, F.P., OLIVEIRA, P. ^a S, **Criação e Fechamento de Firms no Brasil: Dez. 1995/Dez.1997**. Textos para Discussão 79. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. 41p.

PORTER, Michael E.. **Estratégica Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

PORTER, Michael. A Hora da Estratégia. **HSM Management**, São Paulo, 1997. N.º 5, novembro-dezembro. P. 06 –10,.

POSSAS, Maria Silvia. **Concorrência e Competitividade – Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. Campinas: Unicamp. 1993

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio às Micro, Pequenas e Médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Rio de Janeiro: Textos para Discussão 75 BNDES. 2000. 55p.

RATTNER, et alii, org., 1985, v.1

SCHMITZ, Hubert. **Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte**. Porto Alegre: Ensaio FEE. v. 18, nº 2, 1997. P. 164-200.

SOARES, Marcos Monteiro. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. Brasília: SEBRAE, 1994. 51p.

SOUZA, Maria C. de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**/ Maria Carolina de Azevedo F. de Souza. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995. 257p.

SOUZA, Maria Carolina A. F. de. **Inserção das Empresas de Pequeno Porte**. Campinas. 1998.139 p.

STAMER, Jörg Meyer, et all. **Competitividade Sistêmica da Indústria Catarinense**. Florianópolis: IEL, 1997. 59p.

STEINDL, Josef. **Pequeno e Grande Capital – Problemas econômicos do tamanho da empresa**. São Paulo: Hucitec, 1990. 142p.

TAGLIASSUCHI, Mirian de Toni. Pequenas empresas: dependência econômica e participação política. Porto Alegre: Ensaio FEE, 1993. p. 65-93.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas:**

pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: SEBRAE, 1998. 66p.

VILLELA, André. **As Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Textos para Discussão 17 BNDES, 2000. 24p.

YOGUEL, Gabriel, GATTO, Francisco. **Primeiras reflexiones acerca de la creciente importancia de las plantas pequenas y medianas en las estructuras industriales. Crisis productiva, cambio tecnologico y tamanos de plantas**. Buenos Aires: CEPAL, 1989. 44p.

ANEXO

Pesquisa de Impacto da Metodologia Empreender em Empresas Participantes de Núcleos em Associações Comerciais e Industriais

1. ACI:..... **Núcleo:**.....
Nome da empresa:.....
Cargo do sócio responsável pelo preenchimento:
Nome:..... **Idade:**.....

2. Qual seu grau de escolaridade?

- primeiro grau incompleto segundo grau completo
 primeiro grau completo superior completo

3. Você tem formação profissional? sim não

Se sim, quanto tempo durou(aram) o(s) curso(s)?

- até 6 meses 6 meses a 3 anos mais de 3 anos

4. Você tem formação técnica na sua área de atuação? sim não

5. Quantos anos de experiência profissional possuía antes de iniciar atividades nesta empresa ?

- não possuía menos de 2 anos entre 2 e 5 anos mais de 5 anos

6. Antes de exercer esta atividade, qual sua situação?

- trabalhava em empresa de médio ou grande porte
 trabalhava em empresa de pequeno porte
 trabalhava em negócio da família / herança
 funcionário(a) público(a)
 autônomo(a)
 desempregado(a)
 aposentado(a)
 primeiro trabalho

7. O que o(a) motivou a trabalhar por conta própria? (assinale mais que uma alternativa, se for o caso)

- estava insatisfeito com meu trabalho e busquei novas alternativas
 estava desempregado e necessitava assegurar a sobrevivência
 sempre tive desejo de ser empresário
 assumi a empresa da família (herança, compra, outros)
 fui convidado(a) por um(a) empresário(a) a fazer parte da empresa (ser sócio/a)

8. Ano de fundação da empresa?

9. Qual o ramo de atividade da sua empresa?

10. Quantas pessoas que trabalham na sua empresa têm:

(inclusive parentes, auxiliares, estagiários e semelhantes)

..... primeiro grau incompleto

..... segundo grau completo

..... primeiro grau completo

..... superior completo

Então, total de pessoas trabalhando é de:**11. Qual a procedência das pessoas que trabalham na sua empresa?** (indicar o número de pessoas)

são procedentes de empresas de grande porte

este é o primeiro emprego

são procedentes de empresas de pequeno porte

estavam desempregados

12. Quantas pessoas a sua empresa contratou nos últimos 2 anos?

..... pessoas

E quantas dessas possuíam qualificação técnica na área de atuação?

..... pessoas

(inclusive parentes, auxiliares, estagiários e semelhantes)

13. Quantas pessoas que trabalham na sua empresa recebem? (indicar o número de pessoas)

..... R\$ 151,00 ou menos (até 1 salário mínimo)

..... entre R\$ 151,00 e R\$ 453,00 (entre 1 e 3 salários mínimos)

..... entre R\$ 454,00 e R\$ 755,00 (entre 3 e 5 salários mínimos)

..... entre R\$ 756,00 e R\$ 1.057,00 (entre 5 e 7 salários mínimos)

..... acima R\$ 1.057,00 (acima de 7 salários mínimos)

14. Quantas pessoas a empresa tinha ao iniciar a participação no Núcleo?

..... pessoas

(inclusive parentes, auxiliares, estagiários e semelhantes)

15. Em que ano começou a participar do Núcleo?**16. O que o levou a entrar no Núcleo?** convite de um empresário que participa de um Núcleo convite da Associação (diretor ou funcionário) convite de um fornecedor iniciativa própria**17. Qual o motivo principal que o(a) levou a participar do Núcleo?** porque eu estava com problemas na minha empresa estava satisfeito com minha empresa mas queria melhorar ainda mais quis fugir do isolamento outros motivos, quais:**18. A sua empresa já era associada da ACI antes da participação no Núcleo?** sim não ainda não se associou

19. Na sua visão, quais as principais atividades do núcleo e sua importância?			
(assinale com X a posição correspondente ao nível de importância)	Alta	Média	Pouca
Troca de informações e experiências com outros empresários			
Discussão dos problemas enfrentados no ramo			
Possibilidade de conhecer melhor a realidade de outras empresas com a realização de visitas e reuniões nas empresas dos mesmos			
Definição de temas para cursos, missões e outras atividades que atendam a minha necessidade			
Realização de negócios em conjunto que me tragam retorno financeiro (central de compras, aquisição de máquinas e equipamentos, participação conjunta em feiras etc.)			
Realização de parcerias com empresas do Núcleo			
Realização de negócios com empresas de Núcleos			

20. Qual a importância do núcleo para você e para o desenvolvimento da sua empresa?

- o Núcleo sempre foi de grande importância o Núcleo está sendo cada vez mais importante
 o Núcleo está perdendo a sua importância o Núcleo nunca foi de grande importância

21. Qual o seu grau de satisfação quanto:

(assinale com X a posição correspondente ao nível de satisfação)	100%	75%	50%	25%	0%
Preparação e desempenho do consultor					
Aplicação da metodologia (reuniões dos empresários do ramo para discutir problemas comuns e soluções)					
Participação e engajamento dos participantes do Núcleo					
Apoio da ACI às atividades desenvolvidas pelo Núcleo					
Contribuição do Núcleo para a solução concreta dos problemas da sua empresa					
Objetividade nas discussões realizadas nas reuniões					

22. Qual a sua avaliação quanto ao desempenho do núcleo de que participa?

- ótimo bom regular pouco satisfatório ruim

23. Quais as principais fontes de informação para aumentar a competitividade da sua empresa?

(assinale com X a posição correspondente ao nível de utilização)	Alta	Média	Pouca
Representantes de fornecedores			
Publicações especializadas, internet e outros			
Treinamentos, feiras e missões empresariais			
Bate-papo com colegas			
Clientes			
O Núcleo e a ACI			
SEBRAE e outras entidades de apoio			

24. Como você via os outros empresários do mesmo ramo e como os vê hoje?

Antes	Hoje
<input type="checkbox"/> concorrente e inimigo pessoal	<input type="checkbox"/> concorrente e inimigo pessoal
<input type="checkbox"/> indiferentemente	<input type="checkbox"/> indiferentemente
<input type="checkbox"/> colega que tem os mesmos problemas	<input type="checkbox"/> colega que tem os mesmos problemas

25. Desde que passou a participar do núcleo, quais os investimentos feitos na empresa? (assinale com X, informando o nível de investimento nas alternativas)					26. No que você pretende investir nos próximos 2 anos? (assinale com X, no que pretende investir)
Em R\$	Nenhum	até 10 mil	de 10 a 100 mil	acima 100 mil	
Edificações, terrenos e ampliações da empresa					
Máquinas, equipamentos e veículos					
Destes valores investidos quanto foi em informática (hardware e software)					

27. Como você financiou os investimentos ? (em %)

..... % do valor investido foi com recursos próprios

..... % do valor investido foi com empréstimos da família ou amigos

..... % do valor investido foi com crédito bancário

28. Qual a receita bruta da sua empresa no ano 2000 em R\$?

() até 120 mil

() entre 120 mil e 300 mil

() entre 300 mil e 1 milhão e 200 mil

() acima de 1 milhão e 200 mil

29. Analise as mudanças ocorridas na sua empresa desde o início de sua participação no Núcleo (Preencha o quadro a seguir assinalando com X)

Item		Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
a) No que se refere à produtividade?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
b) No que se refere à organização da produção?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
c) No que se refere ao layout da empresa?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
d) No que se refere às novas técnicas e tecnologias?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
e) Quanto ao ambiente de trabalho? (ventilação, limpeza, luminosidade, outros)?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
f) No que se refere aos defeitos e retrabalhos?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
g) No que se refere à qualidade dos produtos e serviços?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
h) No que se refere ao conjunto de produtos e serviços da empresa?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
i) No tocante ao gerenciamento e volume dos estoques ?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
j) No que se refere ao cálculo de custos e gerenciamento do caixa?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
k) No tocante à situação das vendas e do faturamento?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
l) Quanto à margem de lucro?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
m) Quanto ao número de clientes?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
n) Quanto ao relacionamento com o cliente / maior fidelidade dos clientes?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
o) No que se refere ao relacionamento com os fornecedores	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
p) No que se refere à capacidade de liderança do empresário?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
q) No que se refere ao treinamento dos funcionários?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5

r) No que se refere à perspectiva de futuro da empresa?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
s) Quanto à rede de contatos do empresário?	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5
t) No tocante a segurança frente aos órgãos da administração pública local	Antes	1	2	3	4	5
	Hoje	1	2	3	4	5

30. O SEBRAE apóia através do PROJETO EMPREENDER com muita força, engajamento e recursos financeiros a criação, o trabalho de Núcleos e o desenvolvimento de ACIs em todo o País.

Para você e sua empresa o SEBRAE

- sempre foi útil e importante
 hoje é mais útil e importante do que antes
 não é muito útil e importante

Seu acesso aos serviços do SEBRAE

- sempre foi fácil
 hoje é mais fácil do que antes
 é difícil