

AVALIAR OS PROGRAMAS SEBRAE DE APOIO TECNOLÓGICO ÀS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS E DE QUALIDADE TOTAL, NA REGIÃO DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS

ELÍZIA COELHO DE ÁVILA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Economia da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito parcial à obtenção do título
de Mestre em Economia.

Área de concentração: Economia Industrial

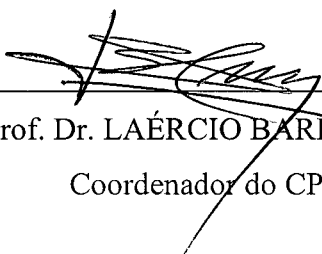
Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior

Florianópolis, fevereiro de 2001

AVALIAR OS PROGRAMAS SEBRAE DE APOIO TECNOLÓGICO ÀS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS E DE QUALIDADE TOTAL, NA REGIÃO DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS

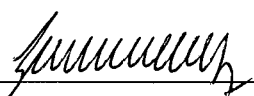
ELÍZIA COELHO DE ÁVILA

Esta dissertação foi julgada adequada a obtenção do Título de Mestre em Economia, e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina.

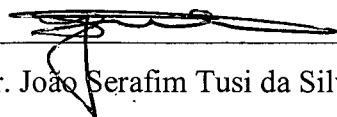


Prof. Dr. LAÉRCIO BARBOSA PEREIRA
Coordenador do CPGE/UFSC

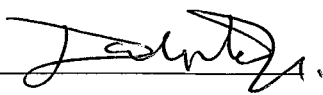
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior
Orientador



Prof. Dr. João Serafim Tusi da Silveira
Membro



Prof. Dr. Newton Carneiro Affonso da Costa Jr.
Membro

Agradecimentos

Aos meus pais, pela vida e pela oportunidade que me concederam de chegar até aqui.

À minha família, pelo incentivo e compreensão que sempre me dispensaram.

Ao Professor Luiz Carlos de Carvalho Júnior, meu orientador, pela paciência e dedicação, sem o que eu não teria atingido meus objetivos.

Aos funcionários do SEBRAE, responsáveis pelos programas PATME e Qualidade Total, pela colaboração prestada.

À todos quanto me auxiliaram nesta jornada, meu melhor muito obrigada.

SUMÁRIO

Resumo	
Abstract	
Listas de Quadros	
Listas de Tabelas	
CAPÍTULO I – Introdução -	11
1.1 – Problema de pesquisa -	11
1.2 – Objetivos -	13
1.2.1 – Objetivo geral -	13
1.2.2 – Objetivos específicos -	13
1.3 – Metodologia -	13
CAPÍTULO II – Empresas de pequeno porte: importância e problemas -	16
2.1 – Critérios de classificação das empresas na economia -	16
2.2 – Importância das pequenas empresas -	20
2.3 – Problemas das pequenas empresas -	24
CAPÍTULO III – A inserção das empresas de pequeno porte nos setores econômicos, segundo alguns autores -	29
3.1 – Modelos que explicam a inserção da pequena empresa -	29
3.1.1 – Visão de Marshall -	29
3.1.2 – Visão de Guimarães -	31
3.1.3 – Visão de Possas -	33
3.1.4 – Visão de Rattner -	36
3.1.5 – Visão de Porter -	38
3.2 – Formas de inserção das empresas de pequeno porte no sistema econômico -	41
CAPÍTULO IV – Políticas de apoio às empresas de pequeno porte em alguns países -	47
4.1 – Políticas de apoio às empresas de pequeno porte -	47
4.1.1 – Políticas para as empresas de pequeno porte dos Estados Unidos -	47
4.1.2 – Políticas de apoio às pequenas empresas do Canadá -	48
4.1.3 – Políticas de apoio às pequenas empresas da Costa Rica -	50
4.1.4 – Políticas de apoio às pequenas empresas do Chile -	52
4.1.5 – Políticas de apoio às pequenas empresas do México -	54

CAPÍTULO V – SEBRAE: sua história -	56
5.1 – Histórico do SEBRAE -.....	56
5.2 – Programa SEBRAE de Qualidade Total -	69
5.3 - Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME do SEBRAE -.....	73
CAPÍTULO VI – Uma avaliação de dois programas do SEBRAE: Qualidade Total e Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME -	77
Considerações Finais -.....	83
Referências Bibliográficas -	86
Anexos -.....	90
Anexo 1 – Lista das empresas entrevistadas que participaram do programa Qualidade Total do SEBRAE -.....	91
Anexo 2 – Lista das empresas entrevistadas que participaram do programa PATME do SEBRAE -.....	92
Anexo 3 – Questionário aplicado nas empresas que participaram do programa Qualidade Total do SEBRAE -.....	93
Anexo 4 – Questionário aplicado nas empresas que participaram do programa PATME do SEBRAE -.....	97

RESUMO

Este estudo buscou avaliar dois programas de apoio às empresas de pequeno porte realizado pelo SEBRAE, sendo eles o programa de Qualidade Total e o Programa de Apoio Tecnológico as Micros e Pequenas Empresas – PATME, na região da Grande Florianópolis.

Com a análise dos dados, foi possível verificar a importância desses programas para as empresas de pequeno porte, uma vez que as mesmas estão valendo-se desses programas para conseguirem espaços, e assim permanecerem no mercado.

As empresas tornam-se conscientes das novas mudanças porque passam o mercado, uma vez que as exigências são maiores, há necessidade das empresas em se atualizarem e acompanharem essas mudanças nesse novo mercado competitivo.

Portanto, dentro deste contexto, o SEBRAE tem um papel fundamental para as empresas de pequeno porte, dando suporte e condições a elas para que através de seus programas possam permanecer no mercado, a exemplo dos programas PATME e Qualidade Total.

ABSTRACT

This study evaluates two programs of support for small businesses carried out by SEBRAE: The total quality program (QT) and the program of technological assistance to micro-businesses and companies (PATME), in the metropolitan area of Florian.

Analysis of the data confirms the importance of these programs to small businesses, which use the programs to establish a share in the market, to maintain it, and to remain competitive.

Once in the market companies learn the changes which impose them new demands and the necessity of modernization to accompany these changes in a modern and competitive market.

Thus, in the present context, SEBRAE has an important role for small businesses, providing them with support and the possibility of remaining competitive, as exemplified in the QT and PATME programs.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do Porte das Empresas Segundo Pessoal Ocupado -	18
Quadro 2 – Classificação das Empresas por número de empregados -	19
Quadro 3 – Critérios de classificação das Pequenas e Médias Empresas no exterior -	19
Quadro 4 – Principais problemas das empresas de pequeno porte no México -	54
Quadro 5 – Estrutura do programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas -	71
Quadro 6 – Número de Empregados -	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Posição de Santa Catarina no Sistema SEBRAE – 1º Semestre -	64
Tabela 2 – Distribuição das ações do SEBRAE catarinense -.....	65
Tabela 3 – Resultados obtidos de uma amostra de empresas que participaram do programa Qualidade Total do SEBRAE -	79
Tabela 4 – Resultados das entrevistas de empresas que utilizaram o programa Qualidade Total do SEBRAE -.....	80
Tabela 5 – Resultados obtidos de uma amostra de empresas que participaram do programa PATME do SEBRAE -.....	82
Tabela 6 - Resultados das entrevistas de empresas que utilizaram o programa PATME do SEBRAE -	82

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

No século XX, a partir do advento da Primeira Guerra Mundial, a nascente indústria nacional foi impondo-se através de empreendimentos de pequeno porte. O desenvolvimento das pequenas empresas¹ foi marcado pela necessidade de absorção de mão-de-obra e da reconstrução dos países mais afetados. Devido às suas características de agilidade e capacidade de adaptação, ainda hoje registra-se um aumento substancial do número de empregados na pequena empresa com relação ao total da força de trabalho, evidenciando uma tendência generalizada de aumento do número de empresas de pequeno porte.

A relevância das pequenas e médias empresas para a economia mundial deve-se à sua contribuição para o fortalecimento industrial. Estudos realizados no Brasil e no exterior comprovam que a atividade das pequenas empresas é responsável por mais de 50% do valor da transformação industrial e nível de emprego total em qualquer país, independente do grau de desenvolvimento que eles apresentam (Barros, 1978). Constituindo-se num total de cerca de 3,5 milhões de empresas, as micro e pequenas empresas representam 98,3% do total de empresas registradas, respondem por 20,4% do PIB e por 59,4% da mão-de-obra ocupada no país (Souza, 1995).

A formação das pequenas empresas proporciona também oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Assegurando o sucesso dos empreendimentos menores, garantem-se portanto a criação de novos empregos, a geração de riquezas, enfim a dinamização da economia como um todo (Batalha, 1990).

Apesar das pequenas empresas serem fundamentais em qualquer economia possuem problemas, a despeito de sua importância numérica na estrutura econômica de qualquer país. A maioria dos autores que se preocupam em analisar os problemas das pequenas empresas

afirmam que as dificuldades encontradas nas empresas são comuns a todas, independentemente do porte, mas é nas menores que elas se apresentam em toda a sua extensão e intensidade.

À luz dessas considerações deve-se avaliar de que forma as políticas podem contribuir para viabilizar a manutenção/ampliação de espaços de mercado para as pequenas empresas, tendo em vista as desvantagens estruturais com as quais se defrontam. Pois, apesar de seu grande número, as empresas de pequeno porte enfrentam dificuldades para sobreviver. Segundo pesquisa, metade das empresas de pequeno porte fracassam durante os primeiros 5 anos de sua existência e até 90% encerram suas atividades antes de completar 10 anos. Segundo Rattner (1985), “praticamente todos os fechamentos de empresas – e as falências propriamente ditas – envolvem pequenas empresas. Nos anos de dificuldades econômicas do início da década de 80, um grande número dessas empresas foi provavelmente vítimas das mais elevadas taxas de falências verificadas desde a grande depressão. As probabilidades de sobrevivência de uma companhia – porém não necessariamente de sua lucratividade – aumentam de conformidade com o seu porte”.

Visando fortalecer as empresas de pequeno porte surgiram instituições e programas para fortalecer e evitar sua mortalidade. Uma destas instituições é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, o qual tem por objetivo “planejar, coordenar e orientar programas técnicos, projetos e atividades de apoio às micro e pequenas empresas, em conformidade com as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial e tecnológica”. Nesse sentido, os SEBRAEs regionais vêm desenvolvendo programas voltados ao desenvolvimento de setores/regiões, com o objetivo de identificar novas oportunidades.

Nos programas de apoio mantidos pelo SEBRAE/SC, recebem atenção especial os convênios com diversas instituições de financiamento, amparo à pesquisa, etc., como por exemplo convênios com bancos. Também pode ser destacado o convênio com o BNDES, que oferece financiamentos para custeio de projetos direcionados às pequenas empresas. Dentre os projetos do SEBRAE/SC, um dos mais importantes é o programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME. O objetivo comum a todos é identificar e apoiar os

¹ Sobre a classificação do termo vide capítulo II.

empresários ou futuros empreendedores na viabilização de projetos e que permita o desenvolvimento de novos produtos ou processos.

Este trabalho tem por objetivo fazer uma análise de dois programas de apoio às micro e pequenas empresas do SEBRAE, Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas - PATME e Qualidade Total, visando avaliar sua eficácia quanto às pequenas e médias empresas na grande Florianópolis.

1.2 Objetivos:

1.2.1 – Geral

Avaliar a eficácia dos programas SEBRAE de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME e de Qualidade Total, destinados à pequena e média empresa na Grande Florianópolis.

1.2.2 – Específicos

Para viabilizar o alcance do objetivo geral, pretende o presente trabalho:

1. Descrever os Programas de Qualidade Total e de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME, desenvolvidos pelo SEBRAE;
2. Captar a percepção de empresários quanto à eficácia dos programas PATME e de Qualidade Total do SEBRAE;
3. Descrever a evolução da atuação do SEBRAE em Santa Catarina.

1.3 Metodologia

A abordagem da pesquisa será predominantemente qualitativa. Patton apud Alves (1991), indica três características que considera essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A visão holística parte do princípio de que a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um dado contexto.

A abordagem indutiva pode ser definida como aquela em que o observador parte de observações mais livres, deixando que as dimensões e categorias de interesse emergam progressivamente durante o processo de coleta e análise de dados.

Finalmente, investigação naturalística, é aquela em que a intervenção do pesquisador no contexto observado é reduzida ao mínimo. O mesmo autor escreve sobre a natureza predominante dos dados qualitativos "descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações e comportamentos observados, citações literais do que as pessoas falam sobre suas experiências, atitudes, crenças e pensamentos, trechos ou íntegras de documentos, correspondências, atos ou relatórios de casos" (Patton, 1986, apud Alves, 1991)

Como se pretende estudar, interpretar e analisar os programas de apoio às PME Qualidade Total e PATME, propostos pelo SEBRAE, isso caracteriza-se como um esforço qualitativo. Alves (1991), afirma que a maior parte das pesquisas qualitativas se propõem a preencher lacunas no conhecimento que geralmente se refere a compreensão de processos que ocorrem em uma dada instituição ou comunidade. Na sua maioria são pesquisas descritivas ou exploratórias.

A pesquisa a ser realizada trata-se do tipo descritiva e exploratória. Segundo Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições. A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos, e aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

Será utilizado o método de investigação analítico, o qual "procura examinar detidamente os componentes de um todo para esse fim desagregado, visando conhecer os fenômenos que estariam na raiz de problemas mais gerais, ou que deles fossem explicativos. O método analítico não pode ser visto como tendo um fim em si mesmo, já que qualquer investigação detalhada, particularizada, é movida pelo desejo de chegar-se a conclusões a respeito dos fenômenos estudados " (Gil, 1991).

Os métodos de procedimento serão 3:

a) pesquisa bibliográfica;

- b) levantamento de dados;
- c) análise de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento da bibliografia já publicada e que tenha relação com o tema em estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto (Gil, 1991).

Para a coleta de dados nos levantamentos serão utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário e a entrevista. Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde (Gil, 1991).

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados, cálculos estatísticos etc. "A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um texto" (Franco, 1986).

CAPÍTULO II

EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: IMPORTÂNCIA E PROBLEMAS

2.1 Critérios de classificação das empresas na economia

Ao abordar o tema Pequenas Empresas, o primeiro aspecto a ser considerado é a dificuldade em classificá-las de forma precisa e pertinente. Há vários critérios que podem ser utilizados na classificação e cada um conduz a uma definição diferenciada de categorias. Segundo Barros (1978), a heterogeneidade de critérios de classificação deve-se, em parte, ao fato de que o conceito de pequena e média empresa se define em consonância com as condições gerais do país em que atuam. Dessa forma, empresas consideradas pequenas em alguns países, podem ser classificadas como médias em países menores e de baixo nível de desenvolvimento. Essa mesma situação pode ocorrer dentro de um país de grandes dimensões territoriais, onde as distinções econômico-sociais regionais são muito fortes, como é o caso do Brasil. Não há portanto uma definição aceita universalmente de Pequenas Empresas.

Alguns autores acreditam que é possível uma definição mais específica do termo pequena empresa e estes normalmente se valem das variáveis emprego e investimento para identificá-las. Por outro lado, há os que utilizam as variáveis volume de vendas e consumo de energia, na tentativa de obter um conceito mais exato (Barros, 1978).

Apesar dos critérios de classificação disponíveis serem muitos e variados, Morelli (1994) acredita que é possível separá-los em dois grupos: os que se valem de variáveis qualitativas e os que adotam variáveis quantitativas. As variáveis qualitativas são aquelas que dizem respeito, basicamente, à forma de administração e ao tipo de inserção no mercado, enquanto que as quantitativas normalmente têm origem em informações colhidas no registro contábil das empresas e nos censos econômicos.

As variáveis qualitativas utilizadas com maior frequência na classificação das Pequenas Empresas são o acesso ao mercado de capitais, às inovações tecnológicas, a existência de divisão do trabalho especializado, o nível de especialização da mão-de-obra, a forma e o grau de concorrência, a caracterização da tecnologia adotada etc.. Porém, a maior barreira na adoção de critérios qualitativos de classificação é a dificuldade de sua efetiva constatação devido ao fato de que essas variáveis em sua maioria, baseiam-se em conceitos de difícil mensuração (Morelli, 1994).

Nas classificações baseadas em critérios quantitativos, as variáveis mais comumente utilizadas são: o volume de emprego, o investimento realizado, o faturamento, a produtividade, o capital social, o patrimônio líquido etc.. Os principais problemas na utilização dessas variáveis são a falta de um sistema contábil organizado nas pequenas empresas e a baixa precisão dos dados provenientes de levantamentos e censos econômicos (Morelli, 1994).

De acordo com a Lei número 8.864 de 28/03/94, que regulamenta o artigo 179 da Constituição Federal, as definições oficiais vigentes para microempresas e empresas de pequeno porte são:

“Microempresa: a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de duzentos e cinquenta mil unidades fiscais de referência – UFIR ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha a substituí-la.

Empresa de pequeno porte: a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a setecentas mil unidades fiscais de referência – UFIR ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha a substituí-la (CETEB, 1995).”

Elegendo-se como pré-requisitos a confiabilidade das informações disponíveis a respeito das empresas, a possibilidade de realização de comparações estatísticas e a verificabilidade das informações, pode ser verificado que as variáveis mais adequadas para uma classificação pertinente são a receita bruta, utilizada pelo Governo Federal e o número de pessoal ocupado, utilizada pelo SEBRAE.

A classificação utilizada pelo SEBRAE, pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificação do Porte das Empresas Segundo o Pessoal Ocupado

	Micro empresa (até)	Pequena empresa (entre)	Média empresa (entre)	Grande empresa (acima de)
Setor				
Comérc./ Serv.	09	10-49	50-99	100
Indústria	19	20-99	100-499	500

FONTE: SEBRAE (1990)

Já a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) selecionou outro critério, o da mão-de-obra, o qual utiliza os seguintes parâmetros para essa variável: Microempresa, até 10 empregados; Pequena Empresa, de 11 a 100 empregados; Média Empresa, de 101 a 500 empregados, e Grande Empresa, mais de 500 empregados (FIESC, 1995).

A classificação utilizada pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (FIBGE), na realização do CENSO de 1980, também se baseia na variável número de empregados, mas é mais detalhada, pois utiliza parâmetros diferentes para a indústria e para o comércio/serviços, como podemos observar no Quadro 2.

Apesar de ser mais detalhada na diferenciação dos critérios para comércio/serviços, essa classificação ainda é passível de críticas. Rattner (1983) critica classificações baseadas no número de funcionários, por acreditar que, adotando-se este critério, está se admitindo implicitamente a premissa de que esse fator é determinante da produtividade e fundamental para a avaliação do desempenho da empresa, da indústria e da economia global. Além disso, incorre-se no risco de classificar em uma mesma categoria empresas altamente capital-intensivas e unidades artesanais mão-de-obra intensivas.

Quadro 2 - Classificação das Empresas por número de empregados

Setor	Número de empregados	Tamanho
Comérc./ Serv.	Até 09	Micro
	De 10 a 49	Pequena
	De 50 a 99	Média
	Acima 100	Grande
Indústria	Até 19	Micro
	De 20 a 99	Pequena
	De 100 a 499	Média
	Acima de 500	Grande

FONTE: Gimenez (1988)

Também a classificação pelo faturamento ou lucro pode gerar distorções, uma vez que uma cifra numérica, por si só, não indica qual estrutura empresarial e administrativa foi necessária para conseguí-la e é um índice que varia enormemente dependendo do ramo de atuação.

Quadro 3 - Critérios de classificação das Pequenas e Médias Empresas no exterior

País	Tipo de Emp.	Capital investido	Mão-de-obra Ocupada
França	Pequenas e Médias	110.000.000 de francos	10<MO<500
México	Pequenas e Médias	Diferença entre ativo e passivo no mínimo de 25.000 pesos	—
Reino Unido	Pequenas e Médias	—	10<MO<500
Itália	Pequenas e Médias	1.500 milhões de liras	MO<500
Espanha	Pequenas e Médias	—	6<MO<250
Índia	Pequenas Empresas	< 500.000 rúpias	—
Turquia	Pequenas Empresas	—	MO<10
República Árabe Unida	Pequenas Empresas	Menor de US\$ 23.000	MO<50

Fonte: Batalha, 1990, p.15

No exterior há grande diversidade de formas de classificação de empresas. No Japão as empresas são consideradas micro se apresentarem no máximo 20 empregados na indústria e 5 empregados no comércio. As empresas são consideradas pequenas se apresentarem: Indústria: até 300 empregados e capital de até 100 milhões de ienes; comércio atacadista: até 100 empregados e capital de até 30 milhões de ienes; comércio varejista: até 50 empregados e capital de até 10 milhões de ienes. (Batalha, 1990). Algumas outras formas de classificação utilizadas internacionalmente podem ser observadas no Quadro 3.

Infere-se que não há um critério ideal para classificação de empresas. Entretanto, para se chegar a uma definição coerente com relação ao tamanho de empresa, é necessário selecionar a variável de classificação que mais se adeque ao propósito de classificação e estabelecer parâmetros para essa variável.

Para que as distorções sejam minimizadas é muito importante que a definição do sistema de classificação esteja de acordo com o objetivo a que ela se presta (estudo, fomento etc.), além de considerar as diferenças nacionais, regionais e setoriais das empresas que se pretende classificar.

2.2 Importância das Pequenas Empresas

Historicamente, o desenvolvimento das pequenas empresas foi marcado pela necessidade de absorção de mão-de-obra no pós guerra e de reconstrução dos países mais afetados, devido às suas características de agilidade e capacidade de adaptação. Apesar de alguns períodos de declínio, ainda hoje registra-se um aumento substancial do número de empregados na pequena empresa com relação ao total da força de trabalho, evidenciando uma tendência generalizada de aumento do número de empresas de pequeno porte em todo o mundo (CETEB², 1995).

A partir da década de 80, a problemática econômica das pequenas e médias empresas sofreu importante transformação. De forma muito sintética, é possível dizer que se passou a atribuir às pequenas e médias empresas – PME função econômica adicional ou oposta, em

certos enfoques, àquela que tradicionalmente lhes era conferida: gerar renda e emprego à margem do núcleo dinâmico da economia e em condições de produtividade e de trabalho nitidamente inferiores às encontradas nas grandes empresas.

De empresas de segunda categoria, as PME foram alçadas à plena cidadania empresarial, a partir da constatação: 1) de seu dinamismo como pólo gerador de empregos nas décadas de 70 e 80 e 2) da emergência de uma nova funcionalidade econômica das PME relacionada com a superação do modelo fordista de produção e o advento do pós-fordismo ou especialização flexível.

De maneira geral, as novas condições criadas pela crise da produção fordista e pela emergência da especialização flexível reduziam a desvantagem das PME vis-à-vis às grandes empresas em termos de competitividade e custo, conferindo-lhes ademais vantagens comparativas (em relação às maiores) no que se refere ao atendimento dos requisitos de qualidade, de diferenciação dos produtos e de serviços (Souza, 1995).

Gradualmente as análises e estudos feitos sobre o tema foram capazes de revelar que, de fato, estava em curso não um, mas diversos processos de reposicionamento das PME no tecido industrial de diversas economias: estes processos envolvem a desconcentração produtiva de grandes empresas, as novas (e diversificadas) formas de articulação entre PME e grandes empresas e a dinâmica de consolidação de redes ou federações de PME, tanto em setores industriais difusores de progresso técnico quanto em indústrias tradicionais.

Mais ainda, ficou claro que, sob expressões genéricas como terceirização, existiam processos de articulação entre grandes empresas e PME radicalmente diversos. De um lado, o estabelecimento de parceria estável e duradoura entre a grande empresa e seus fornecedores de menor porte, induzindo à qualificação produtiva e tecnológica destes. De outro, a mera transferência de custos para empresas menores e o incentivo implícito a estratégias de evasão fiscal e trabalhista e de não cumprimento de normas ambientais por parte destas (Veiga e Markwald, 1995).

² CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília.

Constituindo-se num total de cerca de 3,5 milhões de empresas, as micro e pequenas empresas representam 98,3% do total de empresas registradas, respondendo por 20,4% do PIB e por 59,4% da mão-de-obra ocupada no país. (Souza, 1995)

A relevância das pequenas e médias empresas para a economia mundial deve-se à sua contribuição para o fortalecimento industrial. Estudos realizados no Brasil e no exterior comprovam que a atividade das pequenas empresas é responsável por mais de 50% do valor da transformação industrial e nível de emprego total em qualquer país, independente do grau de desenvolvimento que eles apresentam. (Barros, 1978).

Pesquisas mais recentes salientam o importante papel das empresas de pequeno porte, pois atuam como mecanismos para distribuição de ingressos, mediante a geração de emprego e valor agregado. Em alguns casos as empresas de pequeno porte têm sido mais resistentes às crises econômicas que as grandes empresas. Isso se deve ao fato de que sua capacidade de regeneração e sua flexibilidade são maiores, apesar de serem mais vulneráveis pelo seu tamanho. Mesmo assim, tem-se comprovado que têm uma grande capacidade para se integrar aos processos produtivos das grandes empresas por meio da subcontratação. Além disso, as empresas de pequeno porte inovam com maior velocidade graças à rapidez de seus projetos (Solleiro & Castañon, 1998).

Gonzáles e Bustos (1994) apontam cinco características principais que destacam a importância das empresas de pequeno porte: 1) muitas dessas empresas representam serviços especializados para o consumidor final, que completam e aperfeiçoam os métodos de produção e distribuição dos grandes negócios; 2) existe um vínculo de cooperação entre empresas de pequeno porte e grandes empresas quando as grandes empresas demandam partes e peças para montagem em escala, na qual são especializadas. O mesmo acontece quando as empresas de pequeno porte se encarregam de processos industriais ou de serviços do tipo secundário, que são externalizados pelas grandes empresas; 3) em outros casos existem possibilidades vantajosas de competir entre os dois tipos de empresas, em nichos específicos de mercado; 4) as empresas de pequeno porte cumprem um rol tradicional como sustento a uma parte considerável da população e 5) há de se destacar que o pequeno comércio é, em muitas regiões e países, o único meio de lograr uma ampla distribuição de produtos e insumos através de todo o sistema econômico.

Em nível de análise, as pequenas empresas podem ajustar-se mais agilmente às mudanças no ambiente econômico e podem estabelecer, com maior facilidade, vínculos com outros setores e assim evitar a dualidade de atividade que ocorre normalmente nas grandes unidades; o desenvolvimento das empresas menores contribui para a participação mais ampla, em termos de benefícios e decisões econômicas; as pequenas empresas, com freqüência, podem servir melhor à mercados limitados ou tipicamente fragmentados, em muitos países em desenvolvimento, se comparadas com as grandes organizações; o desenvolvimento das pequenas empresas pode contribuir para reduzir os desequilíbrios regionais, a concentração urbana e os efeitos ambientais adversos; oferecem uma resposta mais rápida às necessidades da política econômica, fato de suma importância em épocas de retomada do crescimento ou de demanda excessiva³, principalmente no que diz respeito à velocidade de respostas aos investimentos realizados e a dependência do crédito e da política econômica. Elas também permitem a formação de uma classe empresarial, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente (Souza, 1995).

Na literatura tem sido colocado que nos países em desenvolvimento a presença das pequenas e médias empresas é justificável porque permite a economia de capitais, absorve mão-de-obra não qualificada e minimiza imigrações inter-regionais, criando um melhor equilíbrio entre regiões. Além disso, as empresas de menor porte colaboram na descentralização de decisões, possibilitam uma melhor distribuição da produção, representam eficiente arma contra o desemprego e são grandes geradoras de renda. Já nos países ricos, as pequenas empresas representam vantagens no fornecimento de produtos sob encomenda, acumula as funções de complementação de defesa contra situações monopolísticas e de democratização do produto (CNI, 1976).

Segundo Villela (1997), modernamente percebe-se que as empresas de pequeno porte possuem determinadas características que, no estágio atual de desenvolvimento do sistema capitalista, conferem-lhes um grau de importância que não possuíam há apenas algumas décadas, aparecendo como elemento comum as várias dimensões da competitividade das economias modernas, a saber: flexibilidade, complementaridade com as grandes empresas, capacidade exportadora e de geração de empregos.

³ Sobre esse assunto ver Souza, 1995.

Dada as exigências das modernas formas de organização da produção as empresas de pequeno porte apresentam certas vantagens competitivas naturais com relação às grandes. Fundamentalmente, elas se mostram mais habilitadas a responder com rapidez às mudanças no ritmo de pedidos das grandes empresas que são fornecedoras ou no próprio padrão de demanda, no caso de estarem no final da cadeia produtiva (Villela, 1997) .

Yoguel & Gatto (1989), destacam que as PME geram vantagens estáticas e dinâmicas. Estas se estabeleceriam a partir das relações comerciais e econômicas que as firmas médias e pequenas desenvolvem com as grandes empresas e também entre si, dependendo do tipo de modelo que estão articuladas. Algumas fontes de vantagens estáticas e dinâmicas, que não estão assinaladas em determinados contextos históricos-sociais, são as seguintes: capacidade de reação rápida, maior nível de criatividade e diferenciação de produto; menor custo de infra-estrutura, redes de comunicação intra-firmas eficientes, poucos conflitos trabalhistas, maior adaptabilidade tecnológica e cooperação inter-empresas para obter economias de escala.

Na opinião de Steven Salomon, a pequena empresa possui três principais virtudes econômicas: 1) facilita a mudança; 2) propicia o lastro de estabilidade econômica e 3) é na realidade, o principal respaldo comercial dos valores do ambiente sócio-econômico de livre mercado. Para ele, o agregado da economia das pequenas empresas na economia moderna é, e sempre foi, uma poderosa quarta força complementar para a grande empresa, o governo e os sindicatos de trabalhadores. (Salomon, 1986).

A formação das pequenas empresas, proporciona também oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam. Assegurando o sucesso dos empreendimentos menores, garantem-se, portanto a criação de novos empregos, a geração de riquezas, enfim, a dinamização da economia como um todo (Batalha, 1990).

2.3 Problemas das Pequenas Empresas

A situação problemática das pequenas empresas constitui foco de pronunciamento público das autoridades, tema de congressos e também objeto, muitas vezes, de pesquisa em

universidades. A despeito de sua importância numérica na estrutura econômica do país, invariavelmente se procura justificar a existência das pequenas empresas por suas funções de complementariedade industrial; formação de mão-de-obra e capacidade administrativa e empresarial etc..

A maioria dos autores que se preocupam em analisar os problemas das pequenas empresas afirmam que as dificuldades encontradas nas empresas são comuns a todas, independentemente do porte, mas é nas menores que elas se apresentam em toda a sua extensão e intensidade.

Segundo Rattner (1979), o grande número de estudos e diagnósticos efetuados nos últimos anos apontam, para além das diferenças regionais e setoriais significativas, uma série repetitiva e comum de problemas. Os movimentos cíclicos e conjunturais da Economia, com as alternadas expansões e retrações dos mercados comprador (produtos finais) e vendedor (matéria prima e outros insumos) costumam afetar de forma mais contundente as pequenas unidades produtivas.

Segundo ele, é no próprio âmbito das empresas que aparecem os problemas e pontos de estrangulamento, tais como: a) obsolescência da técnica e métodos de produção, com equipamentos inadequados e falta de organização racional; b) práticas de registros contábeis inadequados, atitude que só dificulta a elaboração e o encaminhamento de solicitações de financiamento e crédito; c) dificuldades com a preservação de pessoal técnico qualificado, sistematicamente atraído pelas grandes empresas, ao mesmo tempo que a seleção de pessoal administrativo se faz com base em relações de parentesco e/ou amizade, tudo isso diminuindo a eficiência global da empresa; d) a direção das empresas é geralmente exercida por “um só homem” o que implica em organizações altamente centralizadas, produzindo distorções e pontos de estrangulamento no fluxo das operações técnico-administrativas, repercutindo sobre os padrões de eficiência e acarretando custos mais elevados; e) finalmente, devem ser mencionadas as queixas generalizadas de falta de capital de giro, as dificuldades de obter créditos e/ou financiamentos, as altas taxas de juros, os aumentos contínuos de matéria-prima etc., para completar um quadro bastante sombrio da situação das pequenas empresas no Brasil.

Para Rattner (1985), no processo de capacitação tecnológica da indústria e economia, caberia um papel fundamental ao empresário ao perceber e desenvolver oportunidades para inovar processos e/ou produtos. Tornar-se-ia o elemento central do processo de crescimento econômico.

Segundo ele, as condições estruturais e conjunturais das economias “semi-industrializadas”, integradas numa rede de relações de dependência, criam obstáculos para as atividades inovadoras das empresas, que não conseguem reunir o mínimo de condições básicas, tais como: atividades interna de P e D, capacidade de analisar, avaliar e selecionar alternativas tecnológicas, capacidade empresarial para coordenar as atividades de P e D, da produção e do marketing, etc.. Além da falta dessas condições, há também fatores inibidores de uma maior atividade inovadora, como por exemplo: incerteza e riscos quanto aos resultados.

Para Salomon (1986), os pequenos empresários apresentam três pontos fracos principais: 1) análise inadequada ou superficial para a escolha inicial do ramo do negócio; 2) capitalização insuficiente e 3) capacidade gerencial medíocre. Segundo ele, a escassez crônica de capital impede que sejam feitos investimentos importantes de dois tipos: em maquinários, para a substituição de mão-de-obra que conduza ao aumento de produtividade e lucratividade e na implantação de uma organização comercial especializada e eficiente. Como há baixa lucratividade, há baixa retenção de ganhos, o que impossibilita o crescimento da empresa. Os recursos insuficientes forçam os pequenos empresários a se localizarem em áreas não muito propícias e em local menor que o almejado. Frequentemente, os problemas são acirrados, pela falta de sofisticação, habilidade gerencial e pelas deficiências na gestão de estoques, contabilidade e recursos.

Para melhor compreender os problemas que afetam as pequenas empresas, Batalha e Demori (1990), os dividem em quatro áreas distintas: produção, financeira, mercadológica e administrativa. Os principais problemas levantados relacionados a produção são: a obsolescência das máquinas e equipamentos, o desconhecimento e/ou a não aplicação de técnicas de administração da produção adequada, a dependência tecnológica das grandes firmas, o despreparo do corpo técnico da empresa e dificuldades em contratar mão-de-obra qualificada.

Na área financeira, o principal problema é a incapacidade das empresas de gerar capital excedente e suficiente para suportar investimentos que permitam alcançar novos patamares quantitativos e qualitativos de produção.

Os problemas na área mercadológica podem ser divididos em endógenos e exógenos. Os problemas endógenos referem-se à falta de informação sobre a evolução do mercado, ausência de qualidade e aspectos inovadores do produto, carência de política racional de vendas etc.. Quanto aos exógenos, referem-se principalmente à falta de autodeterminação frente ao mercado. Quando as pequenas empresas compram, têm pouco poder de barganha e quando fornecem estão sujeitas às imposições de preço e qualidade, sem ter segurança quanto a continuidade dos pedidos.

A área administrativa revela-se a fonte de muitos dos outros problemas, que no fundo são decorrentes do desconhecimento das modernas técnicas administrativas e da dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial (Batalha, 1990).

Para Solleiro & Castañon (1998) as empresas de pequeno porte não estão isentas de severos inconvenientes como por exemplo: dificuldade para formar, consolidar e conservar quadros diretivos; limitações para gerar e adaptar tecnologias avançadas de alta complexidade, insuficientes recursos financeiros, dificuldades para obter informação tecnológica e de mercado.

Segundo eles, as empresas de pequeno porte, em particular nos países em desenvolvimento, na maioria dos casos enfrentam uma luta cotidiana para sobreviver. Assim o desafio é maior quando se combina com outros fatores, como fraco poder de negociação (financeira, política e econômica); carência de mecanismos ágeis, suficientes e oportunos de apoio estatal.

Para Yoguel & Gatto (1989), as pequenas empresas têm desvantagens associadas ao menor tamanho das firmas, podendo ser mencionadas as seguintes: ausência de qualificação da mão-de-obra e de especialistas qualificados, o que dificulta o início e o fortalecimento das áreas de investigação e desenvolvimento; dificuldade para identificar e utilizar a investigação aplicada, realizada em instituições de desenvolvimento tecnológico; dificuldade de acesso ao mercado financeiro etc..

Segundo Steindl (1972), um grande problema das pequenas empresas é a não obtenção das economias de escala⁴ se comparadas às grandes empresas. Segundo ele, não é apenas o maior tamanho do estabelecimento que gera as economias de escala; a combinação de diversos estabelecimentos dentro de uma empresa também constitui uma importante fonte das mesmas.

Uma razão disso reside nas economias conseguidas através da compra de materiais e da venda dos produtos. Devido a isso, a produção de vários bens pode freqüentemente ser combinada dentro de uma única empresa, principalmente se tratar de produtos oriundos de, ou convergindo para um único e mesmo processo. No primeiro caso, a compra conjunta e, no segundo, a venda conjunta dos vários produtos irá gerar economias de escala. Mesmo se nenhuma outra economia de escala estivesse à disposição de empresas além de um certo tamanho, as vantagens obtidas através da pesquisa industrial ainda confeririam uma superioridade técnica às maiores empresas.

Outros autores (Barros, 1978; Hull, 1986; Nassar apud Batalha, 1990), também apresentam vários problemas apontados nas pequenas empresas, porém são basicamente parecidos com os descritos por Batalha (1990).

⁴ Economias de escala – são as reduções no custo unitário de produção que resultam do aumento do tamanho da unidade produtiva.

CAPÍTULO III

A INSERÇÃO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE NOS SETORES ECONÔMICOS, SEGUNDO ALGUNS AUTORES

3.1 Modelos que explicam a inserção da pequena empresa

Os modelos que serão analisados a seguir são aqueles que explicam a inserção da pequena e média empresa dentro da indústria. Nas próximas páginas serão descritos modelos segundo a visão de cinco autores, a saber:

3.1.1 Visão de Marshall⁵

Na visão Marshalliana, propugna-se como inevitável o desaparecimento das PME no sistema capitalista, pelo fato de operarem com custos mais elevados que as grandes empresas, pela impossibilidade de operarem com economias de escala e pela acirrada concorrência das outras empresas do ramo, grandes ou pequenas. Segundo Marshall (1987 apud Tagliassuchi), com base em modelos analíticos derivados por analogia ao funcionalismo biológico e adotando as premissas darwinianas da “lei da sobrevivência do mais apto”, esse paradigma assinala que a evolução natural das PME acarretaria o crescimento de algumas, as mais aptas, as quais se transformariam em médias e, eventualmente, em grandes empresas, tendendo as demais a desaparecerem, pelas razões mencionadas. Ou seja, as empresas nascem pequenas, crescem, tornam-se grandes, e envelhecem e morrem, sendo então substituídas por outras, que cumprirão o mesmo ciclo. As que não alcançarem sobreviver são vencidas em algum ponto no meio do caminho; desse modo, fecha-se o ciclo vital que marca a evolução dos organismos, sejam eles físicos ou sociais.

⁵ A visão de Marshall foi extraída de STEINDL, J - *Pequeno e grande capital*. São Paulo: Editora Hucitec; 1990.

Segundo a teoria de Marshall, uma discussão teórica do problema do tamanho deve começar pelas chamadas “economias de escala”. Não se afirma que as economias de escala constituem um fenômeno geral, nem se pode predizer onde elas podem ser encontradas com certeza. Marshall tinha, na verdade, uma forte tendência a pressupor que elas são características da indústria de transformação. Reconhecendo a importância das economias de escala num grande número de indústrias, Marshall enfrenta uma questão que domina seu pensamento: a existência de economias de escala em determinados ramos não poderia levar a uma vantagem cumulativa de uma empresa em crescimento, inevitavelmente redundando numa concentração da produção e no estabelecimento de uma posição de monopólio? Ele oferece duas respostas: 1) o crescimento da empresa não pode continuar indefinidamente porque as aptidões e a energia do empresário estão sujeitas a involuir depois de certo tempo; esta “involução das habilidades empresariais” constitui uma lei sociológica postulada por Marshall e 2) em muitos ramos, as economias de escala são neutralizadas pelas dificuldades de ampliar o mercado da empresa. Aparentemente, pressupõe-se aqui que a empresa individual encontra alguma dificuldade em expandir suas vendas, a qual só pode ser superada através de uma redução do preço.

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 empresas que, de certa forma, é “normal”. É o caso da empresa representativa. A empresa representativa é justamente a empresa capaz de fazer uso de possíveis economias de escala dentro dos limites proporcionados pelas dificuldades de ampliar o seu mercado. Até o tamanho representativo, as economias de escala superam o custo de expandir as vendas; acima desse tamanho é o contrário que ocorre.

A característica 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. Face a permanência significativa da pequena empresa, mesmo após um século da eclosão da Revolução Industrial, Marshall revê sua tese da extinção

das pequenas unidades de produção, substituindo-a pela da “permanência provisória e temporária”.

Resumindo, Marshall adota as premissas darwinianas da lei da sobrevivência do mais apto; segundo a qual a empresa evoluiria naturalmente, transformando-se em média e muitas vezes em grandes empresas, porém nessa trajetória desapareceriam as menos aptas. Ou seja as empresas nascem pequenas, crescem tornando-se grandes e envelhecem, morrem sendo em seguida substituídas por novas pequenas empresas.

Para Marshall, este seria comparável às etapas biológicas de crescimento, as empresas nasceriam e cresceriam até um tamanho “limite”, a partir do qual quase que inevitavelmente, decresceriam dando lugar a outras novas pequenas empresas, sujeitas ao mesmo processo, tal qual em uma floresta. Não se trata de uma tendência a um tamanho único, mas sim a configuração de uma estrutura em que convivem firmas de diversos tamanhos.

3.1.2 Visão de Guimarães

Guimarães (1987) procura caracterizar o padrão de concorrência em diferentes indústrias. Do ponto de vista do número de firmas na indústria e da capacidade destas para decidir sobre o preço de seus produtos, podem ser caracterizados dois tipos de indústrias: as indústrias competitivas e as indústrias oligopolistas. As indústrias competitivas são caracterizadas por: 1. não existem barreiras à entrada de pequenos produtores; 2. os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais⁶) 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.

Em tais indústrias, variações de preços asseguram o equilíbrio entre demanda e capacidade produtiva no contexto de flutuações cíclicas, tanto ao induzir variações na quantidade demandada quanto ao expulsar do mercado as firmas menos eficientes ou ao atrair novos produtores. Da mesma forma, variações de preços asseguram o equilíbrio de longo prazo entre a expansão da capacidade produtiva e o crescimento da demanda. Se o

crescimento da demanda for superior ao potencial de crescimento da indústria, o aumento resultante de preço acarretará na entrada de novas firmas e aumentará os lucros e o potencial de crescimento dos produtores estabelecidos. Por outro lado, se o potencial de crescimento for superior à expansão da demanda, a queda resultante de preço causará o decréscimo da capacidade instalada da indústria e do seu potencial de crescimento ao forçar a retirada das firmas menos eficientes e ao reduzir a margem de lucro das firmas sobreviventes. É improvável que se observe um excedente permanente de acumulação interna em tais indústrias. A competição por preço tenderá a ajustar as taxas de lucro das firmas - e, por conseguinte, o potencial de crescimento da indústria.

As indústrias oligopolistas caracterizam-se por: 1. existência de barreiras à entrada significativas; 2. existência de diferenciais de custos significativos, refletindo economias de escala; 3. as firmas marginais têm taxas de lucro maiores que zero e apresentam certa resistência financeira. à medida em que os competidores são capazes de responder a movimentos declinantes de preços, eliminando a possibilidade de expulsar firmas do mercado e de alcançar reduções da capacidade instalada da indústria, restringe-se a eficácia da competição por preço. Não se dispõe de um mecanismo de correção entre a demanda e o potencial de crescimento. Quanto a estrutura de mercado e o padrão de competição o que se verifica são as seguintes situações:

Na indústria competitiva, quando o potencial de crescimento é igual ao crescimento de demanda, a expansão da capacidade produtiva das firmas existentes assegura evidentemente o equilíbrio com o crescimento do mercado, podendo a estrutura da indústria mudar. A possibilidade de entrada de firmas pequenas pode viabilizar um ajustamento suave entre a capacidade produtiva e a demanda, porém um eventual surto de entrada pode provocar um aumento excessivo da capacidade instalada, requerendo um subsequente declínio no número de produtores da indústria.

No caso da indústria competitiva diferenciada, quando o potencial de crescimento da indústria é superior ao ritmo de expansão da demanda, existe a possibilidade de as firmas intra-marginais realizarem seus potenciais de crescimento avançando sobre as parcelas de mercado de seus competidores e expulsando produtores marginais do mercado. Como nos casos das indústrias competitivas, a tendência à expulsão dos produtores marginais da

⁶ Firmas Marginais – são empresas de pequeno porte.

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.

No caso do oligopólio homogêneo, a possibilidade de entrada de novas firmas na indústria, são escassas; a expansão da capacidade instalada das firmas existentes responderá pelo ajustamento entre a demanda e a oferta. Há o aumento da parcela de mercado das firmas mais eficientes. 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 taxa de lucro.

No caso do oligopólio diferenciado, há busca contínua da inovação do produto, através da diferenciação. Porém, a diferenciação de produto não garante necessariamente a realização do potencial de crescimento e portanto, não elimina a possibilidade de um excedente crônico de acumulação interna na indústria. A diferenciação do produto fortalece as barreiras à entrada e viabiliza margens de lucros mais altas do que no oligopólio homogêneo.

3.1.3 Visão de Possas

Assim como Guimarães, Possas (1985) entende que diferentes indústrias apresentam diferentes padrões de concorrência. Segundo o autor, a proposição de uma tipologia mínima de estruturas de mercado capaz de dar suporte à análise da dinâmica de uma economia capitalista moderna deve atender a dois princípios básicos: 1) Os critérios de classificação das diferentes indústrias ou mercados devem dar prioridade àqueles elementos da estrutura técnico-produtiva e do processo competitivo que configurem um padrão de concorrência específico; 2) A classificação deve ser suficientemente parcimoniosa para propiciar uma aplicação analiticamente proveitosa. Serão especificados a seguir os tipos de mercados:

Oligopólio concentrado pode ser caracterizado pela ausência de diferenciação dos produtos, dada a sua natureza essencialmente homogênea, pouco passível de diferenciação.

Como se trata de um oligopólio, marcado pela alta concentração técnica, em que poucas unidades produtivas detêm parcela substancial da produção do mercado, a competição em preços também deve ser descartada como procedimento regular.

A disputa pelo mercado, quando for o caso, será ditada pelo comportamento do investimento em face ao crescimento da demanda, isto é, tanto pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos e melhorar a qualidade do produto quanto pela iniciativa de ampliar a capacidade antecipando o crescimento do mercado ou reagindo mais prontamente a este. A alta concentração prevalecente deve-se à ocorrência de economias técnicas de escala e/ou descontinuidades técnicas consideráveis, que criam importantes barreiras à entrada.

Quanto à inserção na estrutura produtiva, os oligopólios concentrados de um modo geral se localizam na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital com grau mínimo de padronização que requeira economias de escala. Contudo, não pode ser afastada a possibilidade de que, em condições de retração do mercado, naquelas indústrias cuja estrutura seja mais heterogênea, as empresas melhor situadas busquem eliminar ou reduzir a participação de empresas "marginais", o que será tanto mais provável quanto mais estas sejam numerosas e "marginais", em termos de custos e capacidade financeira.

Oligopólio diferenciado é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados faculta às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, como forma predominante. A concorrência em preços, embora não esteja inteiramente descartada, não é um recurso habitual, a diferenciação de produto como forma principal de concorrência tem implicações específicas sobre a estrutura de mercado e sobre a dinâmica global. A natureza das barreiras à entrada, não se prende às economias técnicas de escala e/ou indivisibilidade, mas sim às chamadas "economias de escala de diferenciação", ligadas à persistência de hábitos e marcas e conseqüentemente ao elevado e prolongado volume de gastos necessários para conquistar uma faixa de mercado mínima que justifique o investimento. Como decorrência, tais economias costumam ser mais importantes pela eficácia em inibir a entrada do que pelo tamanho mínimo exigido da unidade produtiva ou mesmo da empresa.

A presença de barreiras à entrada não significa que a estrutura do oligopólio diferenciado tenda a permanecer estável, porque a diferenciação de produtos requer, para

produzir os efeitos desejados, uma contínua renovação dos produtos. No entanto, o próprio potencial inovador deste tipo de mercado, aliado à ausência de fronteiras bem delimitadas, impede excluir a possibilidade de entrada de novos concorrentes ou mesmo de uma concentração relativa. Pelo fato do mercado estar em constante mudança, por se tratar de mercados ligados à persistência de hábitos e marcas e como conseqüência requer altos volumes de gastos e investimento, é pouco provável que nestes mercados as empresas de pequeno porte se estabeleçam e prosperem.

Oligopólio diferenciado-concentrado, essa fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente associados à produção dos bens duráveis de consumo que configuram este tipo de mercado; as barreiras à entrada se devem tanto a economias de escala técnicas como a economias de diferenciação. Ao mesmo tempo, as estratégias de concorrência que condicionam o modo e o ritmo de expansão destes mercados também combinam esses dois aspectos: não só se planeja excesso de capacidade para atender às descontinuidades técnicas e antecipar o crescimento do mercado, mas principalmente como contrapartida, em nova capacidade produtiva, do esforço de ampliar o mercado pela diferenciação e inovação de produto. Do ponto de vista da economia talvez o aspecto mais importante para a dinâmica, esteja situado no comportamento de longo prazo desta estrutura de mercado, a qual permite que as grandes empresas dominem, pois elas são capazes de enfrentar os custos em capacidade ociosa e esforço de vendas de uma conquista de parcelas de mercado. Portanto, neste mercado é pouco provável que a pequena empresa sobreviva e prospere, pelo fato de ser altamente concentrado e estável.

Oligopólio competitivo, caracterizado pela concentração relativamente alta isto é, pelo fato de que algumas empresas detêm participação considerável no mercado mas, ao mesmo tempo, pela possibilidade de recorrer à competição em preços e ampliar as fatias de mercado das unidades melhor situadas, em coexistência com empresas "marginais", relativamente pouco resistentes à eliminação mas que ocupam um espaço não desprezível no mercado. A inexistência de economias de escala importantes, técnicas e de diferenciação, restringe tanto a concentração do mercado quanto o nível das barreiras à entrada de empresas de qualquer porte dificultando margens de lucro muito elevadas.

Embora freqüentemente haja alguma oportunidade para diferenciação do produto, a concorrência se realiza predominantemente em preços. A competição em preços restringe-se

ao objetivo das empresas "progressivas" (não necessariamente as maiores) de ampliar sua participação no mercado à custa dos concorrentes "marginais" - promovendo assim sua concentração relativa ou absoluta - seja para ajustar em seu proveito a capacidade produtiva da indústria a um declínio das vendas, seja para realizar um potencial de crescimento superior ao oferecido pelo mercado, se a possibilidade de diversificação não é uma alternativa atraente ou viável.

A capacidade de investir adiante da demanda é quase inexistente no oligopólio competitivo, limitando-se a situações localizadas e pouco expressivas de economias de escala e indivisibilidade ou de crescimento por diferenciação e inovação de produtos.

Por último, os mercados propriamente competitivos, têm como características principais, evidentemente, a desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e a competição em preços. A possibilidade de diferenciação em alguns desses mercados, não está totalmente afastada, com o grau de liberdade condicionado pela maior ou menor facilidade de diferenciar o produto.

Possas (1985), em sua formulação entende que quando ocorre uma retração no mercado, as empresas melhor situadas buscam eliminar as firmas marginais, sendo mais facilmente eliminadas as menores. Pois, as baixas barreiras à entrada faz com que um número elevado de empresas atuem no setor, havendo por isso uma forte competição por preço. A competição por preço acaba restringindo algumas empresas que tenham como objetivo ampliar sua participação no mercado, às custas de concorrentes.

3.1.4. Visão de Rattner

Segundo Rattner (1985) a observação empírica do aumento, em termos absolutos, do número de pequenas e médias unidades produtivas, em pleno processo de industrialização oligopolista, colocou a problemática das PME no centro das polêmicas dos economistas. Postulando uma escala de produção ótima que não seja grande, procurou-se uma explicação teórica da geração contínua e circular de pequenas unidades produtivas. Essas novas pequenas e médias empresas, embora juridicamente independentes, constituem-se na realidade em

extensões dependentes das grandes organizações produtivas, relação essa categorizada por laços de dependência técnica ou institucional.

As pequenas unidades produtivas, nominalmente independentes de fato só sobrevivem, assumindo o papel de subordinadas às grandes empresas, num sistema de subcontratação, fornecimento de insumos, compra e uso de tecnologia, assistência técnica e controle de qualidade e preços, etc.. Por outro lado, o processo de concentração de capital não se realiza de modo uniforme e simultaneamente em todos os setores da economia, o que criaria oportunidades e possibilidades de sobrevivência para pequenos empresários, expulsos de seus ramos tradicionais, em outros, ainda não plenamente desenvolvidos pelo grande capital.

Para Rattner (1985), diversos estudos apontam para a exploração das PME pelas grandes empresas, contribuindo assim para a acumulação de capital destas. Outro aspecto relevante no relacionamento entre grandes empresas e as PME é representado pela subcontratação, que reforça a dependência e a exploração dos pequenos produtores, obrigados a trabalhar com mão-de-obra não remunerada (membros da família, geralmente), a fim de manter seus custos de produção baixos, face à pressão das grandes empresas. A partir disso, pode ser inserida a pequena e média empresa, buscando determinar as diferentes formas de sua articulação com o grande capital.

A capacidade de acumulação da pequena e média empresa vincula-se à forma como se insere dentro das diferentes estruturas de mercado, o que vai determinar seu dinamismo e expansão ou pelo menos, sua sobrevivência. O processo de acumulação de uma empresa relaciona-se às possibilidades de aumentar seu potencial produtivo, assimilando inovações tecnológicas e administrativas a fim de conseguir a redução de seus custos.

Para compreender a inserção das PME nos diferentes setores econômicos, torna-se necessário caracterizar-se as estruturas de mercado em que concorrem unidades produtivas de tamanhos diferentes, sendo que ele utiliza a mesma tipologia da vista em Possas, isto é: oligopólio puro ou concentrado; oligopólio diferenciado-concentrado ou misto; oligopólio diferenciado e o oligopolista competitivo⁷.

A partir desse quadro, pode-se inserir a pequena e média empresa, buscando determinar as diferentes formas de sua articulação com o grande capital. Uma primeira forma de articulação seria numa estrutura competitiva de mercado, onde a pequena e média empresa se aproximariam de um produtor marginal. Uma segunda corresponderia a uma estrutura de mercado com limitação de concorrência, onde a descontinuidade tecnológica é decisiva, como no caso de oligopólio concentrado; neste caso, as pequenas e médias empresas seriam concentradas por oposição à grande empresa. Finalmente, uma terceira forma de articulação corresponderia a uma situação de dependência e subordinação das pequenas e médias empresas às grandes empresas em estruturas concentradas-diferenciadas, onde é comum a pequena e média empresa situar-se em complementariedade subordinada à grande empresa.

Segundo Rattner (1985), na estrutura de oligopólio competitivo, as possibilidades de expansão e sobrevivência das pequenas e médias empresas estariam limitadas basicamente pela taxa de expansão das grandes empresas. As empresas pequenas e médias só poderiam expandir-se na medida em que a taxa de crescimento das grandes empresas não tenham superado a taxa de expansão do mercado. No oligopólio concentrado, a expansão das pequenas empresas é viável desde que limitada a certos mercados que por localização e/ou tamanho não interfiram nos interesses de expansão das grandes. No caso do oligopólio diferenciado, a expansão das pequenas e médias empresas depende do seu grau de integração com as grandes empresas.

3.1.5 Visão de Porter

Para Porter (1986) a intensidade da concorrência em uma indústria não depende exclusivamente dos atuais concorrentes, ao contrário depende de sua estrutura econômica básica, que envolve uma série de outros fatores. Porter afirma que uma indústria está em permanente estado de competição, como resultado da interação de cinco forças competitivas. São elas:

1. Ameaça de novos concorrentes;
2. Competição entre as empresas da indústria;
3. Ameaça de produtos substitutos;

⁷ Sobre a estrutura de mercado ver Possas página 30.

4. Poder de negociação dos fornecedores;
5. Poder de negociação dos clientes.

A intensidade relativa dessas forças competitivas varia de indústria para indústria. O conhecimento das pressões evidencia os pontos fortes e os fracos de uma empresa, dá subsídios para o seu posicionamento na indústria e destaca as áreas em que as tendências da indústria refletem ameaças e oportunidades. A seguir alguns fatores relevantes na determinação da intensidade de cada uma das cinco forças competitivas.

A ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada existentes. As principais fontes de barreira de entrada são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso às matérias-primas, acesso aos canais de distribuição, política governamental, curva de experiência e expectativas de retaliação dos concorrentes existentes.

A competição entre os concorrentes ocorre porque as empresas sentem necessidade de melhorar sua posição frente aos seus concorrentes. A competição se dá através da concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos. A competição entre os concorrentes atuais depende de: número, tamanho e equilíbrio dos concorrentes, crescimento da indústria, participação dos custos fixos, diferenciação do produto, incremento da capacidade de produção, divergência dos concorrentes e barreiras de saída.

A pressão dos produtos substitutos representa uma importante ameaça à rentabilidade das empresas, pois todas as empresas de uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, porque são oferecidos a preços mais baixos. A ameaça de produtos substitutos é relevante quando: a evolução tecnológica possibilita reduções de custo e preço e margens elevadas possibilitam reduções de preço.

O poder de barganha dos fornecedores constituem uma ameaça quando tem poder para elevar preços ou reduzir a quantidade dos bens e serviços oferecidos, reduzindo rentabilidade da indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

O poder de barganha dos fornecedores é grande quando: o fornecimento é dominado por poucas empresas do setor e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, os produtos do grupo fornecedor são diferenciados, o grupo de fornecedor é uma ameaça de integração para frente e não existe concorrentes que forneçam produtos substitutos para a indústria.

O poder de barganha que os clientes exercem depende da situação em que esse grupo se encontra no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em relação aos seus negócios. O poder de barganha dos clientes é grande quando: os produtos que ele adquire da indústria representam fração significativa de seus próprios custos, os produtos que ele compra da indústria não são diferenciados, enfrenta poucos custos de mudanças, o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos do comprador, o comprador tem total informação sobre os custos dos fornecedores e consegue lucros baixos.

Dadas as cinco forças competitivas básicas que determinam a rentabilidade em uma indústria, Porter afirma que se posicionará melhor no mercado a empresa que melhor conseguir neutralizar essas forças, através da implementação de estratégias competitivas. Ele aponta três estratégias genéricas potencialmente bem sucedidas, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Liderança no custo total: consiste em atingir o menor custo total da indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo básico.

Diferenciação: consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria.

Enfoque: consiste em enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Dessa forma a empresa pode atender ao seu alvo estratégico mais eficientemente do que os seus concorrentes, que estão competindo de forma mais ampla.

No modelo de Porter (1986), subentende-se que a sobrevivência das pequenas e médias empresas está relacionada às estratégias genéricas adotadas, pois é uma necessidade

para qualquer empresa, não importando o tamanho. A longo prazo, a única forma de prosperar, a seu ver, é compreender de que forma ela pode ser diferente das outras empresas.

3.2 Formas de inserção das empresas de pequeno porte no sistema econômico

A diversidade característica das pequenas empresas – PE's não permite tratá-las de forma não seletiva, quer seja no que se refere às condições que explicam sua sobrevivência e seu crescimento (ou desaparecimento), quer seja no âmbito das medidas de política econômica voltadas à sua promoção.

Para entender o peculiar espaço das PE's, para explicar seu desempenho e mesmo para pensar políticas que as levem em conta de forma efetiva, isto é, que sejam formuladas levando em conta suas especificidades, requer-se uma abordagem que ao estudar a inserção dessas empresas no sistema econômico saliente as características e funcionalidade dessa inserção.

Nesse sentido, vale a pena pensar nas específicas formas de inserção das PE's a partir da restrição de alguns agrupamentos que traduzem as características de sua presença no atual momento da dinâmica econômica no país. Sinteticamente, pode-se caracterizar dois grandes grupos de PE's de acordo com o grau de exposição aos efeitos da liderança das grandes empresas no dinamismo da atividade econômica.

1) Empresas dependentes (subordinadas) - pequenas empresas que se encontram na função de complementar direta ou indiretamente as grandes empresas – GE's, executando uma ou várias das operações que compõem o processo de fabricação de um produto ou produzindo um ou mais de seus componentes. Este caso permite, por sua vez, elaborar o seguinte desdobramento:

a) pequenas empresas resultantes da fragmentação de uma unidade em estabelecimentos menores pertencentes a uma mesma empresa, como forma de se adaptar às novas condições, em especial no que se refere às conquistas sindicais. Rigorosamente, não devem ser sindicais e também não devem ser tratadas como pequenas empresas stricto

sensu, visto que resultam de uma espécie de "PMEização" de grandes empresas que mantêm a posse do capital;

- b) empresas "autônomas" que trabalham exclusivamente sob a égide de uma grande empresa (sob encomenda ou subcontrato);
- c) empresas autônomas que produzem componentes de produtos finais, comercializando-os diretamente com as GEs (neste caso, componentes sob a denominação de peças originais) ou no mercado de reposição.

2) Empresas independentes - pequenas empresas que não mantêm uma ligação direta com grandes empresas. Nesse caso, podem ser:

- a) empresas de pequeno porte que operam em setores tradicionais e competitivos com baixas barreiras à entrada e concorrência em preço; cujo desempenho está atrelado ao comportamento da demanda;
- b) pequenas empresas que "concorrem" com as grandes em setores mais concentrados e que só se tornaram viáveis graças à maior flexibilidade (ou simplicidade) em termos de estrutura organizacional e à maior liberdade de contratar e demitir empregados a um menor custo;
- c) pequenas empresas que conseguem ser bem sucedidas em estruturas industriais nas quais há clara liderança das GEs, ocupando espaços em termos de produto, processo ou mercado perfeitamente delimitados e sendo flexíveis o suficiente para buscar e ocupar novos espaços à medida que os atuais se estreitam. Essa categoria de empresas admite uma subdivisão adicional quanto à natureza dos espaços ocupados. Situadas em espaços que não interessa às GE's explorar (por ex. confecções de luxo sob medida, produtos altamente especializados de fabricação não regular etc.), as PE's teriam uma existência assegurada. Em espaços que embora ocupados predominantemente por PEs não escapam às atenções das GE's, as pequenas empresas podem ter vida efêmera.

Uma das principais formas de inserção das PE's na estrutura produtiva e que vem passando por acentuadas transformações qualitativas, diz respeito às pequenas empresas articuladas com as grandes. Com maior ou menor dependência ou autonomia com relação a elas, atuam como subcontratadas (em suas diversas formas, inclusive nas modernas parcerias com alto conteúdo de cooperação) ou como fornecedores convencionais. A base de atuação dessas empresas é a complementaridade com outras empresas, freqüentemente de maior porte. Em decorrência, dependem da natureza da interdependência, da intensidade das assimetrias

que as permeiam, da estratégia e dinamismo das empresas com as quais interagem e que comandam a dinâmica das interações.

As mudanças no mundo das organizações, em especial a reestruturação das grandes empresas, têm efeito direto sobre essas unidades ao alterar o relacionamento contratantes (predominantemente GE's) / contratadas (em geral empresas menores). O avanço do processo de externalização (terceirização como vem sendo conhecido e difundido no Brasil) por parte de grandes empresas, transferindo parte substancial de processos e atividades para fornecedores externos é bastante representativo a esse respeito.

Esse processo de "terceirização" vem, muitas vezes, associado à formação de pequenas empresas por parte de empregados cujas funções deixaram de ser necessárias com a decisão de "mandar fazer fora" e que por diversas razões decidiram partir para negócios próprios. As PE's, nesse campo, ocupam potencialmente o lado das receptoras da "terceirização". Suas características as tornam bastante funcionais nesse sentido. As diferenças quanto ao tamanho e poder de mercado das empresas que predominam em cada um dos lados da relação evidenciam a desigualdade que a caracteriza e que se expressa nos diferentes modos de interdependência/dependência.

A terceirização não significa necessariamente subordinação total das PE's às GE's. A contratante de uma PE nem sempre é uma GE. O conteúdo de subordinação depende também da forma e da intensidade da concorrência sobre o mercado de subcontratação. Nos casos de subcontratação de serviços/produtos bastante simples e que não exigem especialização, a empresa contratante pode facilmente se apoiar no argumento de "oferta abundante de fornecedores" para fazer pressão sobre os preços.

Outra forma de complementaridade e articulação de empresas é representada pelo sistema de franquia, no qual as empresas menores operam sob licença de uma "grande marca". Esse mecanismo, embora antigo (no Brasil, o recurso à franquia como forma de ampliar a extensão de mercado atingida pela empresa é reconhecido desde a década de quarenta), sofreu um rejuvenescimento na esteira do movimento de reestruturação das grandes empresas e muitas vezes é abordado como uma forma importante de inserção produtiva das PE's. As tendências anuais, no entanto, apontam para a exigência de um capital inicial em dimensões acima das acessíveis às pequenas empresas. Vale dizer, franquia não significa

investimento de pequeno capital (pequena empresa, como vem sendo tratado estudo), embora algumas representem de fato uma opção nesse sentido, funcionando quase como um emprego (trabalho ou "escritório em casa") que permite maior flexibilidade, mas em contrapartida oferece menos garantias. Em síntese, as franquias podem ser uma alternativa ao desemprego, mas não estão abertas para qualquer pessoa que perdeu espaço no mercado do trabalho assalariado com vínculo empregatício formal.

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.

Valendo-se dos benefícios e oportunidades gerados pela consolidação de um ambiente favorável à construção de relações de cooperação inter-firmas e da divisão do trabalho, o grupo de pequenas empresas especializadas embora permaneçam independentes formam uma rede e praticam, beneficiando-se das vantagens, uma vasta série de atividades em conjunto. O resultado é a formação de uma estrutura produtiva com presença competitiva, flexibilidade e vantagens de economias coletivas (de aglomeração, mas não só). Mesmo sem a presença de uma grande empresa no papel de coordenadora da atividade produtiva - traço que a distingue de outros tipos de networks - criam-se as condições favoráveis ao surgimento e consolidação da eficiência coletiva.

Essa estrutura pela geração de economias de escala coletivas, facilita o acesso a mercados que pelas dimensões inviabilizam a atuação de pequenas empresas individualmente.

Uma parcela ainda pouco importante numericamente no Brasil, porém de grande significado tecnológico e econômico é representada pelas PEs independentes que atuam em mercados dinâmicos (daí serem chamadas, nem sempre devidamente, de "modernas"). Norteando sua atuação e a busca de competitividade a partir da alta especialização, segmentação e exploração de nichos de mercado, essas unidades são induzidas, sob pena de serem excluídas desses mercados, a acompanhar as mudanças e tendências do mercado e têm dinâmica e estratégias competitivas próprias na busca constante de novos espaços.

Algumas dessas pequenas empresas são, por necessidade e vocação, altamente flexíveis; investem em pesquisa e tecnologia (nos limites permitidos pela dimensão do capital e capacidade de endividamento); empregam mão-de-obra altamente qualificada, bem remunerada e com grande autonomia (em termos de horários, distribuição de tarefas e mesmo participação nos lucros); aplicam modernas técnicas de gestão; definem e implementam um conjunto de ações voltadas para a qualidade e para a diferenciação de produtos.

É visível a significativa presença de empresas pequenas com essas características em mercados altamente especializados com produtos diferenciados. Neste caso, a inserção dos pequenos produtores está relacionada à identificação e exploração de oportunidades em nichos de mercado não atendidos pelas grandes empresas. Dedicam-se, em geral, a atividades que exigem muito mais conhecimento técnico (o saber) do que grandes investimentos em máquinas e equipamentos. Suas vantagens competitivas derivam de uma tecnologia fundada no capital humano, cada vez mais em evidência e foco das decisões de investimentos em pequenas empresas com essa qualidade de inserção, como forma de sobrevivência continuada. Alguns dos exemplos atuais mais significativos são os das software-houses, empresas de tecnologia (do conhecimento) avançada, biotecnologia, empresas de serviços especializados, pequenas confecções altamente especializadas, empresas de serviços especializados em engenharia e arquitetura industrial, etc..

Em contraste com as formas mais positivas de inserção mencionadas anteriormente, a maior parte das PE's 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 PE's, pois gera problemas de rotatividade de pessoal e menor produtividade com conseqüentes maiores custos sociais.

Esse grupo engloba grande parte das PE's dos setores de comércio e serviços e parcela considerável das empresas industriais de porte muito pequeno em atividades como: tornearia, alimentos, carpintarias, serralherias, fabricação de artefatos de madeira, fabricação de produtos não especializados na forma de subcontratação e sob encomenda, pequenas confecções etc.

É amplo o leque das formas que podem assumir as articulações entre grandes e pequenas empresas. Para efeito analítico, podem ser tipificadas tendo como base as assimetrias presentes na interdependência. O peso das assimetrias delimita o grau de liberdade no processo decisório das empresas, especialmente no que se refere a preços e condições de negociação. As relações das PE's e GE's assumem formas múltiplas, desde o controle puro e simples em um grupo industrial, até simples relação de cliente e fornecedor, passando por diversos tipos de subcontratação.

A multiplicidade de formatos dos arranjos relacionais entre empresas, as mudanças nos métodos de gestão de empresas, nas relações entre os diversos agentes econômicos, o conjunto de esforços de adaptação às novas condições concorrenciais e a própria evolução tecnológica - ao provocar impactos inclusive nas dimensões econômicas da escala e dos lotes de produção, afetam fortemente as decisões do tipo "produção interna versus externalização", geram uma série extensa de novas atividades - abrem novas perspectivas para as PE's no campo da complementaridade com as GE's. Apesar de caber a uma grande empresa contratante a coordenação e gestão dos diversos pequenos produtores que se situam em sua órbita, essa é uma das modalidades de inserção na qual a funcionalidade das PE's na estrutura produtiva se manifesta mais claramente, justificando que lhe seja atribuída ênfase e estímulo em decisões de políticas de apoio.

CAPÍTULO IV

POLÍTICAS DE APOIO ÀS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE EM ALGUNS PAÍSES

4.1 – Políticas de apoio às empresas de pequeno porte

As empresas de pequeno porte desempenham um papel importante na economia, pois atuam como mecanismos para distribuição de renda, mediante a geração de emprego. Por todos os benefícios que resultam ao tornar as empresas de pequeno porte mais competitivas, é que quase todas as economias industrializadas têm sido impelidas a estabelecer políticas, estratégias e mecanismos de apoio para tais empresas.

Assim, a promoção e o apoio se efetuam mediante financiamentos, capacitação técnica e gerencial, acesso a informação, subsídios à atividades inovadoras, estímulos à colaboração com universidades e centros de P&D etc.. Por tudo isso, a seguir será descrito algumas políticas de apoio às empresas de pequeno porte em alguns países.

4.1.1 Políticas para as empresas de pequeno porte dos Estados Unidos⁸

As empresas de pequeno porte desempenham um papel importante em todas as economias, sendo também na Economia dos Estados Unidos, pois contribuem com 52% das vendas, contribuem com 50% do produto do setor privado, absorvem 54% dos empregos e constituem 99,7% dos empregos.

Os pequenos negócios desempenham sempre uma função importante na economia dos Estados Unidos, tendo nos últimos anos um dinamismo notável. Grande parte de seus êxitos

são atribuídos ao espírito empreendedor e individualista de sua cultura. A época moderna dos pequenos negócios dos Estados Unidos começou com o estabelecimento em 1953 da entidade independente federal Small Business Administration – SBA, com o propósito de ajudar, assessorar, apoiar e proteger os interesses das pequenas empresas com o fim de conservar a livre empresa competitiva, manter e fortalecer a economia em geral do país.

A SBA na atualidade conta com os seguintes programas:

- 1) Acesso a informação: as empresas de pequeno porte contam com um centro de informação telefônico gratuito que responde perguntas sobre como iniciar e operar um negócio e como obter apoio;
- 2) Orientação e capacitação: este programa conta com vários serviços como os SCORE, em que 12.400 especialistas oferecem assessoria sobre diferentes tipos de negócios e outros serviços;
- 3) Programas creditícios: a SBA oferece apoio financeiro em forma de garantias em vez de créditos diretos;
- 4) Outros programas de assistência financeira: adicionalmente a SBA maneja um programa de associações entre instituições públicas e privadas para aumentar a disponibilidade de capital para as entidades creditícias que emprestam às pequenas empresas, instituições privadas que oferecem capital de risco às pequenas empresas, com o apoio da SBA etc.;
- 5) Apoio à investigação e desenvolvimento: é uma das linhas de apoio mais importante da SBA. Está integrada por 2 programas: de investigação inovadora em pequenas empresas e o de transferência de tecnologia. Ambos proporcionavam apoio financeiro direto a projetos de inovação, porém o último requer que a empresa colabore com alguma instituição não lucrativa de investigação (Solleiro & Castanõn, 1998).

4.1.2 Políticas de apoio às pequenas empresas do Canadá⁹

No Canadá a importância das empresas de pequeno porte como criadoras primárias de empregos e fatores de crescimento econômico são bem reconhecidas. O Canadá conta com

⁸ Retirado de CLETUS & RAMACHANDRAM, 1998.

⁹ Retirado de SULZENKO, 1998.

mais de 2,3 milhões de estabelecimentos com menos de 100 trabalhadores que geram 50% dos empregos do setor privado e quase 43% de sua produção econômica.

O governo federal, junto com outros órgãos e o setor privado, estão comprometidos a assegurar a criação de mais empregos mediante o impulso do crescimento e desenvolvimento dessas unidades produtivas. A estratégia oficial respectiva está embasada em dialogar com a comunidade das pequenas empresas.

O programa para as pequenas empresas do governo Canadense se baseia em três áreas de ação: 1) a procura de um meio favorável para o crescimento e o emprego com o menor déficit fiscal, condições equitativas para as empresa, redução dos subsídios etc.; 2) acesso a financiamentos adequados e 3) busca de mecanismos para que as empresas aprovelem os apoios em matéria de tecnologia e as oportunidades comerciais (Sulzenko, 1998).

O governo federal tem criado vários programas para apoiar às empresas de pequeno porte. Os esforços são para orientar as capacidades gerenciais próprias, a investigação e desenvolvimento, a capacitação, as habilidades de exportação, assim como os programas tendem a fortalecer os negócios de grupos minoritários.

Entre os principais estão os seguintes: 1) serviços de informações rápidos, eficientes e de baixo custo para satisfazer as necessidades dos pequenos empresários; entre estes se incluem serviços em áreas como economia, mercado, finanças, tecnologia etc.; 2) serviço de capital para apoiar as necessidades de inversão mediante empréstimos a fundo perdido; 3) serviço de negócio, orientado a assessorar os empresários em áreas básicas, como cálculo de impostos, busca de novos mercados e estabelecimento de estratégias para alcançá-los; 4) promoção de alianças, com o objetivo de que as empresas canadenses encontrem sócios em qualquer lugar do mundo; 5) capacitação, para que se estabeleçam programas que cuidem destes aspectos técnicos, que em vários casos se formulam de maneira conjunta com as Universidades (Solleiro & Castañon, 1998).

4.1.3 Políticas de apoio às pequenas empresas da Costa Rica¹⁰

A importância das empresas de pequeno porte na Costa Rica foi reconhecida a partir do ano de 1973, quando se incorporou dentro dos programas nacionais de desenvolvimento uma estratégia específica para a promoção do setor.

Um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho – OIT, em 1987 revelou que a contribuição deste setor no Produto Interno Bruto (PIB) da Costa Rica foi aproximadamente de 17% este ano e o setor empregou 31% da população economicamente ativa (PEA) e representou em torno de 85% dos estabelecimentos empresariais registrados no país.

Quando se fala da contribuição das empresas de pequeno porte no setor industrial, uma estimativa da Câmara das Indústrias verificou que em 1991 elas representavam 93% do total das indústrias instaladas e destas aproximadamente 80% correspondia a pequenas empresas.

As necessidades assistenciais do setor têm sido amplamente documentadas em diagnósticos setoriais, os quais servem para formulação de estratégias de apoio e financiamento setorial. O primeiro diagnóstico setorial realizado em 1976 se concentrou em caracterizar o setor e estabelecer as necessidades básicas para sua promoção. Este estudo estabeleceu que as pequenas empresas necessitavam prioritariamente: assessoria técnica administrativa; capacitação para a gestão produtiva; financiamento institucional e condições adequadas; apoio para comercialização; incentivos fiscais e legislação.

O segundo diagnóstico foi realizado em 1987 no Instituto Centro-americano de Administração de Empresas (INCAE) e identificou sérios problemas na execução de programas de apoio para o setor, os quais estavam associados aos seguintes fatores: 1) a heterogeneidade conceitual; 2) a uniformidade nas políticas de créditos e mecanismos de financiamentos; 3) a falta de coordenação inter-institucional que leva à duplicação de funções e uso ineficiente de recursos; 4) o débil papel do Estado como impulsor do setor e 5) a falta de intercâmbio de informações.

¹⁰ Retirado de CAMACHO, 1994.

A partir daí os programas foram redesenhados adotando medidas específicas para atender os problemas identificados, para incorporar e coordenar adequadamente a participação deste tipo de instituição na execução dos programas de apoio financeiro ao setor.

Mais recentemente, em 1991, se realizou um diagnóstico que estabeleceu necessidades assistenciais para a reconversão industrial do setor: 1) a necessidade de um programa de conscientização gerencial; 2) o estabelecimento de um sistema de informação estratégica para a indústria; 3) a criação de um programa para o desenvolvimento da competitividade baseado na cooperação e na ação subsetorial para a elaboração de projetos setoriais de apoio. As recomendações deste diagnóstico estão sendo incorporadas na estratégia de reconversão produtiva para as empresas de pequeno porte.

Os primeiros esforços formais para atender as necessidades do financiamento das empresas de pequeno porte seguiram através da execução de programas dirigidos de créditos à taxas preferenciais. Não obstante, nos anos recentes, são consideradas as participações ativas de instituições não financeiras, organizações não-governamentais, fundações etc..

Segundo Camacho (1994), a análise das intervenções de apoio para o financiamento das empresas de pequeno porte se realiza mediante três períodos. O primeiro período vai desde 1973 até 1978 e se caracteriza pelos esforços para normalizar suas atividades e as intervenções de apoio ao mesmo, sem que durante este exista uma estratégia específica de apoio financeiro ao setor. O segundo período se inicia em 1979 e termina em 1983, e se caracteriza pelos esforços de canalização dos recursos subsidiados do Banco Central através de intermediários financeiros formais. O terceiro período, que se inicia com os programas de estabilização e de ajuste estrutural em 1984 e se estende até o presente; se caracteriza pelo desmantelamento dos programas de créditos dirigidos, a eliminação de taxas de juros preferenciais e a participação ativa de intermediários não financeiros na canalização de recursos para o setor.

4.1.4 Políticas de apoio às pequenas empresas do Chile¹¹

A promoção de empresas de pequeno porte são parte integral de uma política orientada para obter maiores crescimentos e equidade na distribuição de benefícios, em que pesem um conjunto de características, particularmente adaptadas a uma estratégia orientada a estes fins.

Estas empresas exibem uma alta participação tanto em número de estabelecimentos como na geração de empregos em grande parte da economia da região. Incluindo microempresas, pequenas e médias representam no geral mais de 90% dos estabelecimentos produtivos e cerca de 60% dos empregos são gerados por estes segmentos.

Com objetivo de cooperar com a formulação de políticas condizentes para a elevação dos ritmos de crescimento e uma maior distribuição de rendas, o projeto regional conjunto Cepal/PNUD políticas financeiras para o desenvolvimento, tem observado as experiências nacionais em financiamentos das pequenas e médias empresas com consultores especializados nesta área. O propósito da análise é tirar conclusões úteis para o país.

As empresas de pequeno porte representam 15,4% do total de empresas formais em comparação com 1,5% de grandes empresas. Em geral 98,5% da base empresarial do país está composta por pequenas unidades. Em termos absolutos, no Chile existem aproximadamente 7.000 empresas grandes, 70.000 pequenas e médias empresas, 390.000 microempresas e 100.000 microempresas informais.

No Chile, entre 1990 e 1992 a quantidade total de empresas aumentou de 426 mil a 465 mil, o que equivale a uma criação de 39 mil empresas em dois anos. Pode-se afirmar que a base empresarial chilena está em contínua e rápida expansão.

Tradicionalmente as políticas oficiais para as empresas de pequeno porte eram concebidas no interior de um esquema assistencial, que buscava manter estas empresas com um certo nível de atividade, devido a sua alta incidência de emprego, reduzidos níveis de produtividade, baixas remunerações, condições precárias de trabalho e escassa eficiência econômica.

¹¹ Retirado de GONZALES & BUSTOS, 1994.

As políticas utilizadas nesse esquema foram principalmente políticas de subsídios diretos, linhas de créditos com taxas de juros privilegiadas, o que, no geral, não lograram superar as dificuldades destas empresas para serem competitivas (Gonzáles e Bustos, 1994).

O diagnóstico atual no Chile destaca as dificuldades das empresas de pequeno porte para seu crescimento, principalmente devido ao seu acesso desigual aos recursos financeiros, a informações comerciais relevantes e know-how tecnológico e de gestão, necessários à sua modernização.

O atual programa de apoio às empresas de pequeno porte desenhado pelo governo chileno, foi posto em funcionamento em 4 de julho de 1991, com o objetivo de impulsionar a modernização produtiva destas empresas, melhorar seus níveis de competitividade e permitir depois de um período transitório de apoio estatal, sua atuação autônoma no mercado.

Em sua versão inicial, a proposta incluía novas medidas, tanto a nível de operação interna das unidades produtivas como referente a inserção destas no mercado, que afetam o funcionamento das pequenas e médias empresas.

Estas novas medidas foram:

- 1) Financiamento direto do Banco do Estado, de modo a permitir diminuir as dificuldades ao acesso de recursos enfrentados pelo setor;
- 2) Inovação e desenvolvimento tecnológico, para assegurar a incorporação de processos e produtos mais avançados;
- 3) Projetos de fomentos para canalizar os esforços do setor público no fomento produtivo das empresas pequenas e médias;
- 4) Assistência técnica e transferência tecnológica para fortalecer o processo de modernização;
- 5) Sistemas de informação para as empresas de pequeno porte que facilitarão o acesso ao conhecimento etc..

O balanço do primeiro ano de gestão permitiu focalizar com mais precisão estes instrumentos e os agrupou em cinco áreas de trabalho: financiamento, assistência técnica,

desenvolvimento tecnológico, capacitação e fomento às exportações (González e Bustos, 1994).

4.1.5 Políticas de apoio às pequenas empresas do México¹²

A estrutura da indústria Mexicana compreende quatro tipos de estabelecimentos segundo o número de empregados e das vendas anuais. No período de 1983-1990 a empresa de pequeno porte teve um comportamento errático, com aceleração de seu crescimento em 1984 (7,8%), 1985 (7,5%) e 1990 (7,7%) e contração em 1986 (1,5%).

Em geral, os apoios do governo mexicano podem se classificar como de caráter promocional de proteção e de regulação.

Há consenso na literatura sobre os principais fatores que inibem a produtividade das empresas de pequeno porte. Veja no quadro n.º. 4 os principais problemas das empresas de pequeno porte no México.

Quadro 4 - Principais problemas das empresas de pequeno porte no México

Associados a fatores de custo:	Associados a administração da produção:
1) Altos custos de matérias primas, materiais e componentes;	1) Baixa eficiência da mão-de-obra direta;
2) Capacidade de produção ociosa;	2) Desatualização tecnológica de máquinas e equipamentos;
3) Elevada imposição tributária;	3) Problemas de reparos;
4) Altas taxas de juros ao crédito;	4) Baixa eficiência da mão-de-obra indireta;
5) Elevados custos de transportes, comunicações e outros serviços.	5) Variedade excessiva de produtos.

Fonte: Solleiro & Castañon, (1998)

Em 1996, o governo mexicano emitiu o Programa de Política Industrial e Comércio Exterior, o qual estabeleceu algumas linhas de ações:

- 1) estabilidade macroeconômica e desenvolvimento financeiro;

- 2) criação e melhoramento da infra-estrutura física e de base humana e institucional;
- 3) fomento da integração de cadeias produtivas;
- 4) melhoramento da infra-estrutura tecnológica para o desenvolvimento da indústria;
- 5) desregulação econômica;
- 6) promoção de exportação;
- 7) negociação comercial internacional;
- 8) promoção da competência.

Na opinião de estudiosos, o programa não responde de maneira eficaz aos problemas atuais das empresas de pequeno porte mexicanas proposta. Diversas organizações industriais expressaram sua preocupação porque suas sugestões só incorporaram parcialmente o programa. Assim mesmo, entre os participantes do seminário contínuo sobre política industrial há consenso em que tanto a política como seus instrumentos são insuficientes para fazer frente aos problemas e ao ambiente incerto que enfrentam as empresas de pequeno porte (Solleiro & Castañon, 1998).

¹² Retirado de SOLLEIRO & CASTAÑON, 1998.

CAPÍTULO V

SEBRAE : SUA HISTÓRIA¹³

5.1 Histórico do SEBRAE

No final dos anos sessenta e no transcorrer dos setenta, no Brasil, e notadamente, em Santa Catarina iniciou-se um período de excepcional desenvolvimento industrial. Na região sul e no Estado, a estrutura produtiva assentava-se em pequenas e médias empresas, com estruturas deficientes.

Nesse período, foram criados mecanismos creditícios e de incentivos fiscais que alcançaram o forte processo de industrialização que transformou o perfil produtivo de Santa Catarina. No entanto, o nível de desenvolvimento gerencial era deficiente e não condizente com os novos padrões exigidos das empresas, que viram ampliar suas escalas produtivas, seus âmbitos de mercado e sua incorporação de modernas tecnologias.

Até a implantação do Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial a Pequena e Média Empresa de Santa Catarina - IBAGESC, os estudos referentes ao grau de avanço da organização e da gestão de empresas eram raros ou inexistentes. Havia referências esparsas, que não ofereciam uma base técnico-histórica para sustentar uma avaliação mais sólida. Segundo Cunha (1998), as carências mais sentidas no setor produtivo eram as de financiamento e as de suprimento e disponibilidade de infra-estrutura. As ênfases acadêmicas estavam direcionadas para o desenvolvimento econômico sob a ótica macro, e a elaboração de projetos de investimentos em nível micro.

A criação do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa – FIPEME foi um ato de inusitada importância, pois caracterizava uma ruptura na política de promoção ao

¹³ Este capítulo baseia-se em Cunha, Idaulo José (org.). SEBRAE Catarinense: uma conquista, uma história – Florianópolis: SEBRAE/SC, 1998.

desenvolvimento industrial pelo Governo Brasileiro, até então orientada para as grandes empresas nacionais (privadas e estatais) e internacionais.

Em fins de 1964, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE conseguiu o apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID para um programa de financiamento a pequenas e médias empresas. O passo seguinte foi a criação do Grupo Executivo do Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa – GEAMPE.

Os financiamentos deviam ser baseados em projetos de investimentos e enquadrar-se em ramos de atividade prioritárias. O BNDE constatou que um grande número das empresas financiadas tinha dificuldades na elaboração de projetos, sobretudo, projetos básicos de reestruturação das empresas em face do aumento da capacidade produtiva. As maiores falhas detectadas nas empresas em geral e principalmente, nas de pequeno e médio portes, eram as baixas produtividade e eficiência. Em nível nacional, o BNDE-FIPEME, se constituiu no agente central que levou à criação do Centro Brasileiro de Assistência de Gerencial à Pequena e Média Empresa - CEBRAE.

As ações desenvolvidas nos meses que separaram a conclusão da proposta do Programa Sul-Brasileiro de Treinamento, Pesquisa e Assistência Gerencial – o PAG, em dezembro de 1971, da constituição do Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa de Santa Catarina – IBAGESC, em 6 de julho de 1972, são as menos conhecidas e registradas historicamente.

Rapidamente, o IBAGESC estabeleceu acordos com entidades vitais para a sua implantação, dentre eles os com: Universidade Federal de Santa Catarina; Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina; Superintendência do Desenvolvimento da Região Sul; Fundação Educacional da Região de Blumenau; Fundação Educacional do Oeste de Santa Catarina e a Fundação Educacional de Joinville.

Os recursos financeiros, materiais e humanos, previstos no projeto do IBAGESC para dar sustentação ao primeiro ano de atividade, seriam provenientes do CEBRAE, Banco Regional de Desenvolvimento Econômico - BRDE, Universidade para o Desenvolvimento de Santa Catarina - UDESC, Fundações e das empresas que receberiam os serviços de assistência gerencial.

O IBAGESC foi constituído como associação civil, de caráter educacional, científico e cultural, sem fins lucrativos, com sede e foro em Florianópolis devendo ser mantido por dotações especiais e subvenções de seus fundadores e convenientes, com o intuito de constituir-se em mecanismo destinado a aprimorar as práticas gerenciais e a capacitação de pessoal das médias e alta administrações. Na sua origem, objetivava desenvolver programas de: pós-graduação em ciências gerenciais aplicadas; formação e aperfeiçoamento de dirigentes e projetos de prestação de serviços de assistência técnica e administrativa. Para bem cumprir seus objetivos previa a busca de parcerias com bancos de desenvolvimento, associações de classe, universidades e órgãos de desenvolvimento.

Em apenas três anos de atividades – 1973 a 1975 -, o IBAGESC-CEAG/SC já apresentava um ponderável contributo, levando-se em conta que, só em 1974, fora concluída a formação dos 16 consultores que compuseram o núcleo da estrutura de pessoal.

Sem estabelecer datas, pode-se afirmar que, em 1975, o IBAGESC concluíra as fases de implantação, de preparação de pessoal, de estabelecimento de parcerias estratégicas, de domínio de metodologia moderna, de reorganização da sua estrutura organizacional e a de ajustamento da sua programação e de ações prioritárias.

Em 21 de maio, o IBAGESC mudou a denominação social para “Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina – CEAG/SC, acolhendo sugestão do CEBRAE, que pretendia padronizar os nomes dos seus agentes estaduais em todo o País, com o objetivo de reforçar a imagem de um Sistema Nacional especializado. Ao completar pouco mais de três anos de atividades, o IBAGESC enfim havia conquistado um espaço no cenário das instituições de fomento, sem incorrer em redundância operacional ou superficialismos.

O CEAG/SC beneficiava-se duplamente com a elaboração dos estudos: de um lado prestava serviços a órgãos associados, como o BRDE, FUNDESC – Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina e a Secretaria de Desenvolvimento e, de outro, empregava tais estudos para orientar suas ações, mediante operações-programas. Assim o CEAG/SC conseguia custear seus orçamentos-programas.

Em 1976, o CEAG/SC contava com o ponderável contingente de empregados. Sua ação priorizava a prestação de consultoria, o treinamento de pessoal de empresas, a realização

de pesquisas e programas setoriais, agregando, ainda, a elaboração de projetos de desenvolvimento microregional e o apoio na concessão de crédito orientado.

Os programas setoriais eram subdivididos basicamente em dois subprogramas, o de crédito e o de assistência técnico-gerencial, este com diferentes graus de abrangência. Tais programas recebiam enquadramento especial junto ao BNDE, o qual exigia que as empresas beneficiadas com financiamento executassem projetos de desenvolvimento organizacional e de melhoria dos padrões de gestão empresarial. Permitiam ainda, uma melhor seleção das empresas assistidas, e de forma mais verticalizada.

O ano de 1977 não trouxe grandes novidades ao CEAG/SC, contudo, notabilizou-se pelo número recorde de consultorias, abrangendo 190 empresas, embora tenha caído a participação das empresas industriais e aumentado significativamente a das comerciais. Em 1978, o CEBRAE, além de iniciar o apoio às centrais de informações, priorizou a criação de Bolsas de Subcontratação, o que não era novidade em Santa Catarina, que havia implantado a primeira Bolsa brasileira, dois anos antes.

Segundo Cunha (1998), desde o início dos Anos Oitenta, o CEAG/SC tem sofrido metamorfoses na sua filosofia e bases conceituais, nas prioridades e estratégias e, por conseqüência, na sua prática operacional. Afastando-se paulatinamente de um modelo operacional que dominava, sem possuir novas bases. Iniciava uma fase de aprendizado e de montagem de um órgão, com nova configuração e princípios.

No Anos Oitenta – denominados de Década Perdida – o CEAG/SC acelerou o processo de substituição das ações personalizadas por projetos coletivos, direcionando-se crescentemente para as microempresas, consolidando a construção de novas bases conceituais, filosóficas e programáticas. Em 07 de abril de 1981, o CEAG/SC, por sugestão do CEBRAE, mudou de vínculo, afastando-se do BRDE e da CODESC – Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, para ligar-se ao Gabinete de Planejamento do Governo do Estado, tendo como titular do Conselho Deliberativo e Secretário Chefe deste Gabinete e, como vice, o Presidente da CODESC. Houve, também, alteração da denominação social para “Centro de Apoio a Pequena e Média Empresa de Santa Catarina”, mantendo a sigla CEAG/SC.

Na mesma ocasião, foi incorporado aos objetivos sociais dos Estatutos o apoio ao fortalecimento e desenvolvimento da microempresa, ao lado das pequenas e médias empresas, já contempladas anteriormente. Esta medida do Conselho Deliberativo consagrava, formalmente algo que já ocorria na prática operacional. Foi mantida a exclusão da formação de pessoal e reiterado o propósito de treinar e aperfeiçoar pessoal técnico-administrativo e dirigentes de empresas.

O CEAG/SC permaneceu vinculado ao Governo do Estado, porém transferiu-se para a alçada da Secretaria da Indústria e do Comércio, antecedendo, em um ano, idêntico procedimento tomado pelo Governo Federal, que, em 1984, passou o vínculo do CEBRAE para o Ministério de Indústria e do Comércio. O CEBRAE contribuiu em 37,8% das necessidades de recursos do CEAG enquanto os órgãos estaduais igualaram suas contribuições ao nível daqueles do Governo Federal. O declínio das contribuições do CEBRAE para a manutenção do CEAG/SC foi extremamente grande, pois em 1980 chegara a participar com 60%.

As metas para 1987 previam o apoio gerencial a 2.000 microempresas mediante a participação em cursos especializados e a promoção do associativismo, com a criação de dez associações ou centrais de serviços. O ano de 1988 revelou-se pouco promissor para a Instituição, pois as perspectivas de superação da crise financeira eram remotas e o clima, quanto ao futuro, sombrio, o que impactava no estado psicossocial do pessoal do CEAG, desmotivando-o. A crise do CEAG chegou a níveis extremos em 1988 e 1989.

O ano de 1989 iniciou-se com um quadro agudo de deteriorização das condições financeiras e institucional do CEAG/SC e de todo o Sistema CEBRAE. Em 13 de maio de 1989, assumiram dois novos diretores. Para revitalizar a Entidade e viabilizá-la financeiramente, os novos gestores imprimiram-lhe medidas baseadas em dois princípios: ênfase no treinamento empresarial e busca de maior autonomia. As ações empreendidas foram para:

- 1) reorientar a atuação para projetos em mercados mais promissores, como o de treinamento de empresários; contudo melhorando a qualidade e o grau de atração e atualidade e ajustando os preços cobrados, até então quase simbólicos;
- 2) fortalecer a atuação em parceria com o Estado e seus Municípios oferecendo-lhes seu potencial de serviços em estudos e pesquisas regionais;

- 3) retomar o treinamento da equipe do pessoal própria, a fim de prepará-la para novos desafios e
- 4) aliviar temporariamente a folha de pagamento, com o estímulo à cedência de pessoal para órgãos governamentais, evitando a demissão de pessoal experiente.

Os resultados da estratégia, logo demonstraram-se oportunos, segundo se constata ao apreciar o quadro de realizações do exercício de 1989. A estratégia de fortalecer a parceria operacional com o Estado e os Municípios catarinenses foi, contudo, a que apresentou os melhores resultados, com facetas extraordinárias. Em parceria com a Secretaria de Estado de Coordenação Geral e Planejamento – SEPLAN/SC, o CEAG executou o Programa Integrado de Desenvolvimento Sócio Econômico – PIDSE.

Pela primeira vez, um estado brasileiro completou um ciclo de planejamento municipal, com tamanho envolvimento das forças políticas, econômicas e sociais e com resultados tão expressivos. Os PIDSEs transformaram-se em bibliografia obrigatória dos municípios catarinenses e geraram conseqüências como: criação de conselhos de desenvolvimento econômico em muitos municípios; criação de incubadoras e condomínios empresariais etc.. O sucesso foi tamanho que a ONU teceu elogios ao PIDSE e o considerou como mecanismo de planejamento próprio para emprego em outros países e regiões em desenvolvimento.

Em outubro de 1990, foi, afinal, instituído o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, através da Medida Provisória de n.º 151, transformando o antigo CEBRAE em Serviço Social Autônomo. Em 07 de janeiro de 1991, o CEAG/SC passou a denominar-se Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – SEBRAE/SC, integrante do e vinculado ao novo sistema SEBRAE. Foi instituído por Escritura Pública, como sociedade civil, sem fins lucrativos, sob a forma de “Serviço Social Autônomo”.

O objetivo maior do SEBRAE/SC tem sido o de promover o desenvolvimento das micro e pequenas empresas industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos. O SEBRAE/SC passou a executar, prioritariamente, em Santa Catarina, os programas e projetos do SEBRAE Nacional.

Desde logo, o SEBRAE/SC deparou-se com um novo desafio: o de imprimir profundas transformações, ainda vivendo a crise financeira herdada do sistema anterior, marcada pelas incertezas e improvisações, que tanto prejudicaram o planejamento e a execução dos seus programas.

Rompia-se a dependência com o setor público. A denominada privatização fez com que o SEBRAE passasse a agir à semelhança das empresas particulares, tornando-se mais ágil, direcionado ao mercado e portanto, captando a demanda empresarial com mais acuidade e eficiência. Impunha-se o rompimento com os resquícios do paternalismo; buscou aferir seu desempenho com indicadores próprios do setor privado.

O ano de 1991 foi um dos mais relevantes na vida da Instituição, pois, a um só tempo, ocorreram ou foram promovidos: a alteração jurídica e organizacional e os ajustamentos daí decorrentes; o retorno de pessoal à disposição e de demissões seletivas; a contratação de novos empregados; a renitente carência de recursos e as mudanças filosófico-estratégicas e, desde logo a adoção de novas diretrizes, prioridades e metas nas quais evidenciava-se a interiorização das ações do SEBRAE/SC, privilegiando o atendimento às microempresas e às de menor porte.

O SEBRAE/SC passou a responder com cerca de 50% do total de pedidos de marcas solicitados em Santa Catarina. O projeto de maior impacto foi o da implantação de 25 unidades de Balcão SEBRAE, estrategicamente localizados em municípios-chave, proporcionando um verdadeiro salto no desempenho da Instituição. O número de consultas técnicas quase duplicou, chegando a 51.500.

O sistema do Balcão SEBRAE, liderado por Santa Catarina no âmbito do sistema nacional, foi o vetor do processo de interiorização. Era um ponto estratégico de recepção, encaminhamento e de caracterização do cliente e da apresentação das demandas empresariais.

A nova diretriz de descentralização do SEBRAE fazia-se mais premente em Santa Catarina, cujos economia e sistema urbano estão distribuídos por todo o seu território.

Ainda em 1993, foi concebido e lançado o SEBRAETEC, que proporcionou o acesso das micro e pequenas empresas aos centros e instituições produtoras de serviços e projetos de

tecnologia e ações na área de treinamento empresarial, contabilizando-se 610 cursos e 21.955 participantes, que correspondem a dois terços das pessoas treinadas pelo IBAGESC-CEAG/SC em 18 anos.

Entre as vertentes mais salientes e inovadoras estavam: o programa de descentralização de empresas; a capacitação de pequenos fornecedores e as ações direcionadas à Gestão da Qualidade Total.

O SEBRAE/SC deu verdadeiros saltos nas suas atividades convencionais e introduziu novos programas e ações que, rapidamente, iam adquirindo influência na sua estratégia operacional.

No conjunto do Sistema SEBRAE, Santa Catarina posicionou-se em segundo lugar, em 1994, no número de empresas participantes de missões e caravanas, com 15% do total nacional. O movimento em busca de informações revelou-se extraordinário: 18% das empresas atendidas nos Balcões SEBRAE de todo o País.

Os anos de 1995 e 1996 registraram movimentos excepcionais na realização de missões e caravanas e, novamente, viram aumentar o número de pessoas treinadas, atingindo 86.313 participantes em 1996. Nesses anos, o SEBRAE/SC voltou a fazer investimentos na sua informatização, sobretudo em 1995. Aumentou também o contingente de estagiários e de “parceiros do Balcão”.

Um dos pontos altos da atuação do SEBRAE/SC é o oferecimento de crédito orientado às micros e pequenas empresas catarinenses. De 1995 até maio de 1997, foram viabilizadas onze mil operações de crédito, que totalizaram quase 180 milhões de reais. O aumento nas atividades do SEBRAE/SC não implicou em expressivo crescimento do seu quadro de pessoal. A solução encontrada foi a celebração de convênios com dezenas de entidades, a promoção de parcerias, a ampliação do sistema de Balcão SEBRAE.

No primeiro semestre de 1997, o Estado teve a liderança nacional nos programas de concessão de créditos e de realização de caravanas e missões, na área de promoção, ver a tabela 1.

Tabela 1 - Posição de Santa Catarina no Sistema SEBRAE – 1º Semestre

	Santa Catarina	Brasil	% (SC/BR)	Posição de SC*
Caravanas/Missões	95	440	21,6	1º
Crédito orientado 1	48,8	302,9	16,1	1º
Cursos/Treinamento				
- horas-aula	25.490	224.996	11,3	3º
- pessoas treinadas	58.577	650.131	9,3	3º
- empresas atendidas	82.282	1.482.544	5,6	
Feiras	29	515	5,6	6º
Cursos/ Seminários				
- palestras	1.577	19.056	8,3	4º
Horas-consultoria	20.744	230.844	9,0	4º

Fonte: SEBRAE (1997).

* Classificação de Santa Catarina no Sistema SEBRAE.

Os dados referem-se ao período jan./jul. de 1997 e estão expressos em milhões de reais.

Frisa-se que a posição de Santa Catarina é, também, proeminente na realização de estudos e programas regionais, e na prestação de serviços tecnológicos, nas quais figura, com freqüência, em primeiro lugar.

A tabela 2 testemunha a boa distribuição das ações do SEBRAE no território catarinense, na medida em que somente em um dos programas há participação regional superior a 30%. Sem dúvida, esta é uma posição única no Brasil, onde as áreas metropolitanas das capitais estaduais recebem a maior fatia dos serviços prestados pelos SEBRAE's.

Somente a Grande Florianópolis afasta-se da conclusão aqui apresentada. Tal fenômeno pode ser explicado pelo florescimento das atividades comerciais e dos serviços de pequeno porte.

Tabela 2 – Distribuição das ações do SEBRAE catarinense

Programa/ Região	Informações: n.º atendimento	Palestras: n.º participantes	Operações crédito: em valor	PATME: N.º projetos	Registro de marcas	Média*
Grande Fpolis.	16,0	25,7	19,2	17,5	35,80	22,8
Vale Itajaí	15,3	9,7	16,5	23,4	17,1	16,4
Norte/ Nordeste	14,0	8,1	14,3	22,6	16,3	15,1
Sul	12,8	3,9	18,8	12,4	13,8	12,3
Oeste	12,6	21,4	8,3	8,8	4,1	11,0
Meio-Oeste	12,0	14,6	11,4	7,3	5,7	10,2
Extremo- Oeste	10,8	13,8	5,3	5,1	4,9	8,0
Planalto	6,5	2,8	6,2	2,9	2,4	4,2
Total Estados	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Cunha (1998)

* Média aritmética das participações nos cinco programas.

Em verdade desde a edição, em 1984, do Estatuto das Microempresas, o CEAG e o atual SEBRAE/SC vêm atuando permanentemente para facilitar o desenvolvimento desse estrato de empresas. Em 1998, o enfoque plano operacional orientou para os produtos de base tecnológica, a capacitação gerencial com novos métodos de trabalho e de gestão, e a prioridade à informação, fundamental para uma boa tomada de decisão.

Uma das linhas mestras que orientam permanentemente a atuação do SEBRAE/SC é o desenvolvimento da vocação empreendedora, o reconhecido empreendedorismo catarinense para competir em mercados mais exigentes.

Atualmente o SEBRAE/SC conta com vários programas, que tem por objetivo abranger diversos tipos de pequenas e médias empresas. São eles:

EMPREENDER: o Projeto Empreender é um programa de mobilização, onde micro e pequenas empresas se reúnem em Associações Comerciais e Industriais, trocam experiências,

auxiliam-se e conquistam mercados, contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico de Santa Catarina, principalmente na geração de empregos e renda.

EMPRETEC: é um programa que reúne o SEBRAE, a Agência Brasileira de Cooperação, vinculada ao Ministério das Relações Exteriores, e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD. O projeto EMPRETEC incorpora métodos sistemáticos para identificar e aumentar o potencial empresarial e/ou para estimular novas fontes de criação de empresas. Seleciona e reforça a capacidade dos empreendedores para desenvolverem, com sucesso, suas próprias empresas e seus planos de negócios.

FAMPE - Fundo de Aval às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte: é um instrumento financeiro e institucional através do qual o SEBRAE avaliza microempresas e empresas de pequeno porte, complementando as garantias que são exigidas pelos bancos na concessão de empréstimos.

INCUBADORAS DE BASE TECNOLÓGICA: consiste basicamente na utilização de um mesmo imóvel, dividido em vários módulos, destinados à instalação de empresas de pequeno porte, principalmente em fase de desenvolvimento que terão à sua disposição serviços, materiais e instalações de apoio às suas atividades, com custos acessíveis.

MAR CATARINA: é um projeto em parceria com instituições de pesquisa e difusão de tecnologia visando o ordenação da cadeia produtiva de moluscos marinhos no Estado de Santa Catarina.

PATME - Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas¹⁴: é um programa de consultoria tecnológica objetivando o desenvolvimento de novas tecnologias, melhorias de produtividade e qualidade visando uma maior competitividade das MPE's produtoras de bens e serviços.

PROGRAMA SEBRAE DE QUALIDADE TOTAL¹⁵: É uma metodologia desenvolvida com linguagem voltada ao segmento da pequena empresa, para implantação da gestão pela

¹⁴ A seguir será visto mais detalhadamente o Programa PATME.

¹⁵ A seguir será visto mais detalhadamente o Programa Qualidade Total.

qualidade total, com enfoque na plena satisfação dos clientes, que não se limita a dizer o que fazer, mas repassa o como fazer .

PRESTO - Programa Regional de Serviço Turístico Organizado: é um programa que tem por objetivo planejar e incrementar a variável econômica do turismo integrado no município, despertando-o para a atividade turística, possibilitando o surgimento de micro e pequenas empresas para comporem o mapa de serviços turísticos a serem oferecidos ao público.

PRODER - Programa de Emprego e Renda: tem como objetivo a mobilização comunitária na geração de ocupações produtivas em municípios de pequeno porte, através da criação de micro e pequenas empresas.

PROJETO IDEAL: tem por objetivo fortalecer as entidades de representação empresarial através da identificação e capacitação de lideranças empresariais. Trata-se de uma estratégia concebida nacionalmente para empresários que desejam potencializar sua capacidade de liderar e representar interesses empresariais.

QTR – Qualidade Total Rural: este programa tem por objetivo capacitar proprietários rurais na gestão da qualidade, visando melhorar a qualidade de vida e a renda da empresa rural, aumentar a produtividade, produzir produtos de qualidade, reduzir custos e dar ênfase às atividades de maior valor agregado ou de maior retorno do capital aplicado, além de promover melhorias no ambiente de trabalho.

SEBRAETec : tem por objetivo oferecer assistência tecnológica às MPE's com o objetivo de solucionar problemas em seus processos produtivos ou produtos estabelecendo mecanismos de extensão tecnológica que tornem disponíveis os conhecimentos acumulados nas instituições tecnológicas, através de seu corpo técnico.

SEBRAETib: o Projeto SEBRAETib visa conscientizar as Micros e Pequenas Empresas (MPE's) de SC para a importância da tecnologia como suporte essencial à produção de bens e serviços adequados a mercados cada vez mais competitivos. O Projeto busca estimular o acesso das MPE's à infra-estrutura tecnológica existente no estado de SC, disponibilizando informações e serviços tecnológicos direcionados para esse segmento, através de ações de sensibilização, capacitação etc..

PADCT – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico: foi criado pelo Governo Brasileiro em 1984 como um instrumento complementar à política de fomento à C&T. Visa o aumento quantitativo do apoio financeiro à pesquisa, com a introdução de novos critérios, mecanismos e procedimentos indutivos de apoio em áreas definidas como prioritárias. Fruto de três acordos de empréstimo entre o Governo Brasileiro e Banco o Mundial/BIRD, celebrado, respectivamente, em 09 de julho de 1985, 15 de fevereiro de 1991 e 17 de março de 1998, o PADCT constitui fonte significativa de recursos para o fomento à pesquisa em C & T.

PACTI - Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria: teve por objetivo apoiar, orientar e articular as ações relativas à capacitação tecnológica da indústria, visando aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país. O PACTI compõe-se de uma Comissão Nacional (CN/PACTI), presidida pelo Ministro da Ciência e Tecnologia, de Subcomissões e de Grupos de Trabalho temporários. O PACTI é subordinado ao Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia/CCT.

PROGRAMA DE GESTÃO TECNOLÓGICA PARA A COMPETITIVIDADE – PGTEC: surgiu da necessidade de se desenvolver competência em gestão tecnológica como fator crítico de sucesso para as empresas. Para desenvolver essa capacitação, os profissionais necessitam de bom conhecimento gerencial para implementar em suas empresas as estratégias e ações de planejamento e controle de projetos, de forma a assumirem papéis de liderança em parcerias estratégicas nacionais e internacionais para inovação, desenvolvimento e transferência de tecnologia dentro de empresas.

A seguir são descritos alguns serviços que são oferecidos pelo SEBRAE/SC: registro de empresas; perfis de oportunidade com idéias sobre como montar seu próprio negócio; informações sobre comércio exterior; cadastro de produtos e fornecedores; feiras e eventos no Brasil e no exterior.

A seguir será visto mais detalhadamente os Programas PATME e Qualidade Total, haja visto que serão analisados neste trabalho.

5.2 – Programa SEBRAE de Qualidade Total¹⁶

Quem entendeu os sinais do tempo está fazendo bons negócios: qualidade gera fidelidade, expansão de clientela garante mercado e proporciona maiores lucros. Qualidade é para quem quer competir. Empresa que pratica a Qualidade Total mantém e amplia seus clientes, enfrenta a concorrência e garante bons negócios. É um esforço compensador, por muitas razões:

- 1) Redução de custos – Qualidade Total reduz custos porque racionaliza processos, diminui o desperdício;
- 2) Direcionamento certo – o compromisso com a qualidade estreita os laços da empresa com sua clientela, em permanente e sistemática troca de informações, o que conduz a aperfeiçoamentos e inovações de sucesso garantido;
- 3) Novas oportunidades – a prática da Qualidade Total amplia a percepção do empresário para novos negócios, novas oportunidades. Isso é resultado do permanente enfoque no cliente e em todas as suas necessidades e aspirações;
- 4) Clima de participação – os empregados tornam-se comprometidos com o futuro da empresa. Clima positivo e produtivo é o prêmio da organização que delega competências, pratica gerência participativa, treina, incentiva e valoriza o empregado;
- 5) Novos mercados – Qualidade Total qualifica a empresa para novos mercados. É o caso das oportunidades surgidas com o processo de terceirização, que ganha força no Brasil. Empresas de maior porte transferem a outras, de menor porte, etapas de seu processo de produção e/ou serviços e com isso se tornam mais ágeis e competitivas;
- 6) Retorno compensador – ampliação da lucratividade da empresa, sem que isso signifique necessariamente preços mais elevados e maiores encargos para a sociedade. O que é muito bom para a coletividade e ótimo para o empresário de visão.

Um método para diagnóstico e implantação de sistemas da qualidade para a pequena e média empresa é o Programa SEBRAE da Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas. Este programa visa implantar na empresa uma nova mentalidade de operação, buscando otimizar sua produção e aumentar sua competitividade no mercado. São desenvolvidos conceitos de motivação dos funcionários, busca de novas alternativas de produção, como evitar desperdícios, como reduzir os custos operacionais, etc.

¹⁶ As informações sobre o Programa de Qualidade Total do SEBRAE, foram retirados de CÂNDIDO, 1998.

Baseado na experiência de todos os SEBRAE do país, este programa teve início em 1991, sendo que foi levado em consideração principalmente as características das pequenas empresas tais como: estrutura, resultados imediatos, número de empregados, pouco tempo, etc.

Em Santa Catarina, o programa SEBRAE da Qualidade Total foi lançado no final do ano de 1993, colocando à disposição das pequenas empresas um programa de gestão da qualidade. Esse programa está baseado em treinamento e consultoria individual e coletiva. Dentro dos preceitos de educação e treinamento, é fornecida fundamentação teórica básica necessária às atividades práticas para o processo de auto-implantação da qualidade.

São os seguintes os objetivos básicos deste Programa de Gestão da Qualidade:

- Conscientizar e sensibilizar as pequenas empresas sobre sua importância, como fator de sobrevivência e desenvolvimento empresarial;
- Internalizar os principais conceitos e ferramentas da qualidade, na busca pela melhoria contínua de produtos e processos;
- Capacitar os empresários para sua auto-implantação.

O Programa tem início com palestras, reuniões e seminários que visam principalmente a sensibilização e esclarecimento de empresários e trabalhadores. Os empresários interessados formam grupos de até 12 empresas, com dois representantes de cada uma, que recebem o repasse da metodologia e conduzem a implantação com orientação de um especialista. Seu desenvolvimento se dá em quatro etapas distintas: Sensibilização, Implantação Orientada, Sustentação e Aperfeiçoamento Específico, conforme apresenta a estrutura do quadro .

A Implantação Orientada, é conduzida em 14 módulos seqüenciais, um a cada semana, com duração de 50 horas de curso mais 10 horas de consultoria por empresa. Esta etapa é dividida em duas fases: Fundamentos Básicos da Gestão pela Qualidade e Ferramentas da Qualidade.

A fase I, Fundamentos Básicos da Gestão da Qualidade contempla os seguintes módulos:

- 1 - Conceitos básicos da Qualidade Total;
- 2 - Preparando-se para a Qualidade;

- 3 - Satisfação do Cliente;
- 4 - Gerência Estratégica;
- 5 - Gerência Participativa;
- 6 - Eliminando o Desperdício;
- 7 - Estrutura Voltada para o Cliente.

A fase II, Ferramentas da Qualidade, envolve a análise e melhoria de processos e padronização. Compõe-se dos módulos:

- 8 - Avaliação do Processo de Implantação;
- 9 - Gerência de Processos;
- 10 - Análise e Melhoria de Processos 1;
- 11 - Análise e Melhoria de Processos 2;
- 12 - Indicadores da Qualidade;
- 13 - Garantia da Qualidade;
- 14 - Avaliação e Encerramento.

Quadro n.º 5 - Estrutura do programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas.

SENSIBILIZAÇÃO		
IMPLANTAÇÃO ORIENTADA		
Fase I: Fundamentos Básicos da Gestão pela Qualidade	Fase II: Ferramentas da Qualidade	14 módulos
50 horas de treinamento		
Consultoria de apoio à implantação – 10 horas por empresa		
SUSTENTAÇÃO		
36 horas em 12 reuniões (uma por mês) de 03 horas		
APERFEIÇOAMENTO ESPECIFICO		

Fonte: Programa SEBRAE da qualidade para pequenas empresas (1995)

A primeira fase trata essencialmente dos conceitos básicos, do diagnóstico da empresa, da identificação dos clientes e do comportamento das pessoas, trabalhando-se com ênfase na

mudança de atitude gerencial de todas as pessoas para a qualidade. Nesta fase, que vai do módulo um até o sétimo, tem-se um diagnóstico das necessidades dos clientes internos e externos, o que permite realizar planejamento atual e futuro da organização. Inicia-se, também, no módulo de número seis, a implantação da campanha para eliminação de desperdícios, 5s (cinco esses), implantados através do programa chamado D-Olho na Qualidade. O D-Olho na Qualidade é estruturado dentro da filosofia de auto-implantação, acompanhado por manuais, fitas de vídeo e cartazes, além de consultoria e treinamento, estruturado na linguagem apropriada às pequenas empresas. Cada uma das cinco fases tem o seguinte significado: Descarte, organização, limpeza, higiene e ordem mantida.

A segunda fase, Ferramentas da Qualidade, trata essencialmente dos processos, onde a revisão daquilo que já é praticado na empresa tem como premissa maior a melhoria contínua. Do nono ao décimo terceiro módulos, são repassadas as ferramentas que permitem aos empresários colher e trabalhar dados para implementar as melhorias pretendidas e consolidá-las, através da manualização e normalização.

Em todo o processo de implantação orientada, os funcionários são chamados ao envolvimento amplo em suas funções específicas, vendo então a empresa de uma maneira mais global, com suas múltiplas ramificações no mercado, fornecedores, clientes, e a si próprios como células ativas desse intenso processo de troca.

Na etapa de Sustentação ocorrem as consultorias coletivas, ressaltando-se nela a troca de experiências e informações entre as empresas do grupo. Ao contrário da fase anterior, a Sustentação não apresenta uma seqüência pré-definida; ela se desenvolve conforme as necessidades de cada grupo. Tem como objetivo dar suporte aos empresários durante pelo menos 12 meses subseqüentes, através da realização periódica de reuniões, programação e realização de palestras, seminários e visitas a outras empresas que sejam do interesse do grupo e que contribuam com novos conhecimentos.

A quarta e última etapa, Aperfeiçoamento Específico, prevê a oferta de cursos e consultoria, conforme as necessidades específicas de cada empresa, que possam contribuir, tanto com a implantação do programa, como com a sua manutenção e desenvolvimento posterior.

5.3 – Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME do SEBRAE

O PATME – Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas empresas é um mecanismo criado pelo SEBRAE e FINEP, para permitir que as MPE – Micro e Pequenas Empresas acessem os conhecimentos existentes no país, por meio de consultorias, visando a elevação do seu patamar tecnológico.

O objetivo do PATME é promover a otimização de processos e produtos de micro e pequenas empresas por meio de serviços prestados por instituições tecnológicas, para a melhoria da qualidade, da produtividade e desenvolvimento de novas tecnologias e inovação, visando aumentar sua competitividade. A clientela são micro e pequenas empresas dos setores da indústria (inclusive agroindústria) e de serviços enquadrados de acordo com os critérios estabelecidos pelo SEBRAE, número de empregados, conforme quadro n.º 6, a seguir:

Quadro n.º 6 - Número de Empregados

PORTE	INDUSTRIA	SERVIÇO
Micro empresa	até 20	até 10
Pequena empresa	até 100	até 50

Fonte: Programa PATME do SEBRAE

Os tipos de projetos apoiados são de 03 (três) tipos: Projeto Tipo “A”, Projeto Tipo “B” e Projeto Tipo “C”.

Projetos Tipo A: São projetos com objetivo de resolver problemas do produto e do processo produtivo que visam o aumento da produtividade da empresa, ou seja, que objetivam melhorar a qualidade e/ou aumentar o volume de produção (fabricar mais rápido) e/ou reduzir os custos e atualizar o seu patamar tecnológico. Compreendem ações dos seguintes tipos:

- Aperfeiçoamento / Racionalização:
 - de produto;
 - do equipamento de produção;
 - de métodos e do processo produtivo;

- da linha de produção;
 - do design do produto, modelagem;
 - do uso de energia.
- Treinamento de recursos humanos quando associado a Consultoria tecnológica;
 - Adequação e/ou melhoria de processos produtivos, visando a obtenção de certificação de produtos e sistemas, em especial pela ISO 9.000, ISO 14.000, GMP (Goods Manufacturing Practices) – Boas Práticas de Fabricação - e Tecnologias limpas;
 - Projeto para implantação de laboratório de controle de qualidade;
 - Projeto de estudo de viabilidade técnica – conjunto de informações técnicas que dá suporte à decisão de investimentos (identifica oportunidades, otimiza planta industrial, dimensiona mão-de-obra, levanta informações técnicas quanto a máquinas, equipamentos e instalações).

No projeto tipo "A" enquadram-se, também, ações nas áreas de:

- Agroindústria - compreendem atividades de beneficiamento e transformação que agregam valor às matérias-primas agrícolas, produtos da pecuária, pesca e silvestres, que deverão ser enquadrados nos itens especificados na tabela de atividades econômicas;
- Metrologia industrial – Apoio no atendimento de demandas de natureza metrológica aplicadas ao processo produtivo, em suas diversas etapas, ou via melhoria da qualidade intrínseca do produto. Não estão incluídos a prestação de serviços exclusivos a ensaios e testes rotineiros;
- Normalização técnica - consultoria específica na elaboração e aplicação de normas de empresas relativas a produtos e serviços, visando aumentar a eficiência produtiva, difundir tecnologias, assegurar compatibilidade física e funcional e redução de custos (de especificação, de procedimento, de padronização e de métodos de ensaio);

Projetos Tipo B: São projetos de desenvolvimento de novas tecnologias de produtos e de processos produtivos na empresa, máquinas e equipamentos da produção, que representam maior valor agregado e avanços tecnológicos.

Neste tipo de projeto enquadram-se ações nas áreas de novos materiais, de desenho industrial, na engenharia de processo e produto, de desenvolvimento de software focado na produção.

Apoia E.V.T.E. - Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica do Produto ou do Processo, que visa fornecer ao empresário uma noção de como avaliar a viabilidade de um futuro investimento. É a ferramenta fundamental na tomada de decisão, por meio da qual poderá analisar a capacidade de realização / implantação do projeto.

Projetos Tipo C – Inovação Tecnológica: É a modalidade de projeto que envolve conhecimentos técnicos e científicos com o objetivo de desenvolver um novo produto, inovador, para o qual existe interesse no mercado. Caracteriza-se por ser um projeto de desenvolvimento tecnológico, entre a empresa e a instituição executora e não apenas a consultoria. A empresa busca na entidade tecnológica a complementação técnica para suprir uma oportunidade de mercado.

A inovação, no Programa, é compreendida como a materialização de produtos e processos, passíveis de aplicação no mercado. Tem como objetivo facilitar às micro e pequenas empresas reagir de maneira inovadora às demandas do mercado, de forma a viabilizar o surgimento de soluções tecnológicas próprias.

O Programa PATME contribui com até 70% dos recursos necessários à remuneração das entidades executoras, estando limitado em:

projeto tipo "A" - limite de financiamento = R\$ 2.000,00

projeto tipo "B" - limite de financiamento = R\$ 9.000,00

projeto tipo "C" - limite de financiamento = R\$ 18.000,00 *

* O valor total dessa modalidade de projeto não poderá ultrapassar R\$ 30.000,00

Estarão aptas a prestar serviços de consultoria tecnológica ao PATME as Fundações voltadas às atividades de P&D, Institutos de Pesquisas, Centros Tecnológicos, Universidades, Escolas Técnicas, Centros de Ensino e Pesquisa e outros a serem credenciados pela FINEP e SEBRAE.

A seguir exemplos de Projetos:

1. Tipo A:

- Racionalização e melhoria do processo de fabricação de produtos de confeitaria;
- Design de embalagens para produtos derivados de carne de carneiro;
- Aperfeiçoamento do processo de secagem de madeira;
- Implantação de laboratório de controle de qualidade para empresas do setor de calçados;
- Técnicas de usinagem de madeiras torneadas etc.;

2. Tipo B:

- Desenvolvimento de produto de extensão de sistema de alarme codificado sem fio;
- Desenvolvimento de um minidescaroçador de algodão;
- Desenvolvimento de um coletor de veneno de abelhas;
- Desenvolvimento de produtos cosméticos a base de leite de cabra;
- Desenvolvimento de calibrador automático de pneus etc.;

3. Tipo C:

- Desenvolvimento de incubadora neonatal microprocessada.

CAPÍTULO VI

UMA AVALIAÇÃO DE DOIS PROGRAMAS DO SEBRAE: PROGRAMA DE QUALIDADE TOTAL E PROGRAMA DE APOIO TECNOLÓGICO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – PATME

No presente capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa de campo, realizada mediante a aplicação de questionários junto à 15 empresas que participaram do Programa de Qualidade Total e a 8 empresas que utilizaram o Programa PATME. No primeiro caso, em que se utiliza o modelo constante do Anexo 3, a participação ocorreu no período de 1997 a 2000. No segundo grupo, entrevistado através do modelo apresentado no Anexo 4, o programa foi implementado no período de 1997 a 2000.

Analisando a tabela 3 pode-se verificar inicialmente que, após a implantação do programa de qualidade total, a participação no mercado para 53,33% das empresas permanece igual e, para 40% aumenta um pouco. Esta circunstância está refletida também no fato de que 66,67% das empresas mantiveram-se com a mesma produção. Além disso, o mix de produtos das empresas praticamente permanece inalterado, 46,67% permanecem com o mesmo, 13,33% aumentam muito e 40% aumentam um pouco, o que por si só evidencia os mesmos resultados de participação de antes da implantação do programa.

Em relação ao faturamento, verificou-se que 53,33% das empresas aumentam um pouco, o que talvez esteja relacionado com o aumento do mix do produto em 40% das empresas pesquisadas, e com o nível de qualidade dos produtos/serviços, que chega a alcançar 66,67% do total das empresas pesquisadas.

Quanto à lucratividade, 53,33% das empresas mantêm mesma e 46,67% aumentam um pouco. Esta performance se deve a vários fatores: os desperdícios diminuíram em 80% das empresas, elevou-se o nível de qualidade dos produtos/serviços, houve redução de custos, aumento do nível tecnológico e melhora na qualificação da mão-de-obra etc., como se observa na tabela 3.

Em relação à produtividade, 53,33% das empresas mostram um pequeno aumento e para 46,67% ela permanece iguais. Isto se explica pelo fato do nível de desperdício ter diminuído 80% das empresas, da qualificação da mão-de-obra ter melhorado para 40% delas e o treinamento ter passado a ocorrer em 66,67% da amostra pesquisada (vide tabelas 3 e 4).

O nível tecnológico dos processos produtivos e o nível de qualidade dos produtos em sua maioria aumentaram: 73,53% das empresas e 66,67% das empresas respectivamente; podendo justificar o nível de custos em 33,33% das empresas terem sofrido um aumento, pois tecnologia e produtos com qualidade exigem gastos e com isso há uma redução na lucratividade também.

Analisando a tabela 3, observa-se que: o número de reclamações dos clientes em 80% das empresas diminuíram um pouco; o número de produtos defeituosos em 8 empresas aumentaram um pouco ou seja 100% das empresas que possuíam este item, já o número de devoluções em 87,50% das empresas permaneceram iguais e em 12,50% diminuíram. Ao meu ver isso se deu em função de após o programa passar a ocorrer o treinamento com os funcionários e também da melhora da qualidade dos produtos/serviços. Vale ressaltar que do total das empresas entrevistadas, nem todas possuíam esses itens, devido ao mercado em que atuam.

Quanto ao número de clientes na tabela 4 mostra que aumentou consideravelmente. Do total das empresas entrevistadas que participaram do programa Qualidade Total, 80% tiveram um aumento. Se devendo talvez, ao fato de que o nível da qualidade dos produtos e serviços tenham se elevado

Com relação a aquisição de máquinas e equipamentos em 80% das empresas aconteceu e em apenas 20% não aconteceu, o que significa que para continuar competindo se faz necessário investir, bem como evidencia a preocupação das empresas em atualizar-se, tabela 4.

Quanto ao desenvolvimento de novos produtos como pode ser observado na tabela n.º 4, em 80% das empresas não aconteceu, o fato de que do total de empresas pesquisadas a maioria seja de serviços, talvez justifique isso. Se este tivesse acontecido, as empresas poderiam ter obtido resultados melhores.

Já com relação ao treinamento dos funcionários, a partir da implantação do programa de Qualidade Total, ele passou a ocorrer sendo justificado pela aquisição de máquinas e equipamentos. Visto que, com o aumento no nível tecnológico das empresas se faz necessário uma mão-de-obra mais qualificada, o que pode ser observado na tabela n.º 4, o que somente será alcançado pelo constante aperfeiçoamento.

Outro fator positivo é a alteração do ambiente de trabalho, que tornou-se melhor. Há uma preocupação com o trabalho em equipe, pois se todos trabalham pelos mesmos objetivos a empresa ganha e por conseguinte os empregados também, a exemplo de ganhos por produtividade.

Tabela 3 – Resultados obtidos de uma amostra de empresas que participaram do programa de Qualidade Total do SEBRAE

Item	↑ pouco	↓ pouco	↑ muito	↓ muito	Igual
Participação no mercado	6		1		8
Faturamento	8				7
Lucratividade	7				8
Mix de produtos e serviços	6		2		7
Produtividade	8				7
Produção	4		1		10
Nível dos custos da empresa:	5	1			9
Nível tecnológico dos processos produtivos:	11		1		3
Nível da qualidade dos produtos/serv.	10		2		3
Desperdícios da empresa		12		1	2
Número reclamações dos clientes		12			2
Número produtos defeituosos		6			
Número de devoluções		7			1
Rotatividade da mão-de-obra	4	2			1

Fonte: Construída pelo autor.

Tabela 4 – Resultados das entrevistas de empresas que utilizaram o programa Qualidade
Total

Item	↑ pouco	↓ pouco	↑ muito	↓ muito	Igual	Aconteceu	Não aconteceu
Desenv. de novos produtos:	2		1				12
Aquisição de equipamentos						12	3
Ambiente de trabalho:	12		2		1		
Qualificação da mão-de-obra:	6		1		8		
Número de clientes:	10				5		
Treinamento dos funcionários:	1		2		1	10	1
Identificação de novas oportunidades						3	12

Fonte: Construída pelo autor.

A identificação de novas oportunidades na amostra pesquisada, na grande maioria não aconteceu, talvez evidenciando uma tendência: o investimento em qualidade, novos equipamentos, mão-de-obra especializada é uma tentativa de as empresas apenas manterem-se no mercado. Ao meu ver, o fato de não ter havido novas oportunidades de crescimento no mercado, pode estar relacionado a falta de percepção dos empresários em captar o que o mercado está a sinalizar ou que o programa não é eficiente o bastante para evidenciar ou criar novas oportunidades.

Observando a tabela 5, que refere-se ao programa PATME, verifica-se que a participação das empresas em 75% aumentaram um pouco e em apenas 25% permaneceram iguais. Isso pode ser explicado pelo fato de que o mix de produtos da empresa também sofreu alterações, em 62,50% das empresas aumentou um pouco e somente em 37,50 permaneceram iguais, além do que em 87,50 das empresas aumentou a produção (quantidade produzida), evidenciando uma interligação entre os fatores direta ou indiretamente.

Quanto ao faturamento da empresa e a lucratividade em sua maioria permaneceram iguais 62,50 e 75% empresas respectivamente, em função da produção ter elevado.

Com relação ao nível dos custos das empresas, em 62,50% aumentou um pouco, em 12,50% diminuiu um pouco e em 25% permaneceram iguais, entendendo que pode ter sido devido ao aumento do nível tecnológico dos processos produtivos em 75% do total de empresas pesquisadas pois, tecnologia requer muitos investimentos e isso aumenta os custos da produção.

Como houve o aumento no nível tecnológico, como pode se supor exigiu uma mão-de-obra mais qualificada, causando com isso um aumento na rotatividade da mão-de-obra significativa, 50% das empresas pesquisadas como se observa na tabela 5. Porém, em muitas empresas elas estão investindo em seus próprios funcionários dando treinamento especializado, pois para a empresa é muito mais fácil adequar a sua mão-de-obra, uma vez que o funcionário já conhece a empresa e já tem um comprometimento com a mesma.

Analisando a tabela 5, observa-se que houve uma diminuição no número de produtos defeituosos em 8 empresas, totalizando 100% das empresas e por esse motivo o número de devoluções reduziram em 87,50% das empresas. Com certeza estão relacionados ao fato de ter melhorado a forma de utilização dos equipamentos, bem como do treinamento aos funcionários que passou a ocorrer. Além do que, com o treinamento de funcionário, tabela 6, passaram a ser utilizados de uma maneira melhor os equipamentos, o que por conseguinte provocou uma redução nos desperdícios das empresas, totalizando 75% de empresas da amostra.

O fato de ter aumentado o nível tecnológico, como pode ser observado na tabela 5, obrigou as empresas a recorrerem à aquisição de máquinas equipamentos mais modernos, sendo que em 87,50% das empresas aconteceu esta aquisição, conforme pode ser observado na tabela 6. Este fato aliado ao aumento do nível tecnológico, provocou um aumento no desenvolvimento de novos produtos, do total da amostra em 75% das empresas houve este aumento.

Tabela 5 - Resultados obtidos de uma amostra de empresas que participaram do programa PATME

Item	↑ pouco	↓ pouco	↑ muito	↓ muito	Igual
Participação no mercado	6				2
Faturamento	3				5
Lucratividade	2				6
Mix de produtos e serviços	5				3
Produtividade	5				3
Produção	7				1
Nível dos custos da empresa	5	1			2
Nível tecnológico dos processos produtivos	6	1			1
Nível da qualidade dos produtos/serv.	6		1		1
Desperdícios da empresa		6			2
Número reclamações dos clientes		6			2
Número produtos defeituosos		8			
Número de devoluções		7			1
Rotatividade da mão-de-obra	4	2			2

Fonte: Construída pelo autor.

Tabela 6 - Resultados das entrevistas de empresas que utilizaram o programa PATME

Item	↑ pouco	↓ pouco	↑ muito	↓ muito	Igual	Aconteceu	Não aconteceu
Desenvolvimento de novos produtos	6						2
Aquisição de equipamentos						7	1
Número de clientes:	4				4		
Forma de utilização equipamentos	5		2		1		
Treinamento dos funcionários:	1					7	
Identificação de novas oportunidades						5	3

Fonte: Construída pelo autor.

Por tudo o que foi analisado, com certeza houve identificação de novas oportunidades, pois as empresas pesquisadas ao recorrerem ao PATME estão buscando projetos que melhorem ou criem algo novo em suas empresas. Esse programa permite às pequenas e médias empresas alçarem vôos mais ousados, pois é através dessa oportunidade que as empresas tornam-se mais competitivas e arrojadas, tendo a possibilidade de sobreviverem no mercado em que atuam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Qualidade Total é uma filosofia de gestão empresarial presente em todo o mundo. A qualidade começou a ser incorporada à produção industrial a partir da década de 20, justamente para impedir que produtos defeituosos chegassem às mãos dos consumidores. Com o advento da produção em massa, para atender a mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico da qualidade. Conseguir qualidade nos processos de produção visava, principalmente, segurança e eliminação dos defeitos.

Esse conceito evoluiu para a garantia da qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo. O objetivo é garantir qualidade uniforme para todos os produtos e serviços.

Hoje, Qualidade Total é o conceito que resume as condições para que a empresa sobreviva e se desenvolva em um ambiente competitivo e de rápidas mudanças. Ela não pode se limitar ao produto e ao processo de fabricação. A empresa é um organismo complexo e todos os seus componentes têm que atingir bons padrões. A assim chamada Qualidade Total se baseia nesse conceito, que inclui na exigência de qualidade os serviços da empresa, tanto internos como externos. Dentro da empresa todos os setores são interdependentes e, obviamente, a qualidade tem que abranger não somente a área industrial, como administrativa, comercial, financeira, recursos humanos etc..

As empresas que procuram os programas de qualidade total, estão apenas se adequando às exigências dos consumidores e por conseguinte do mercado. Hoje o consumidor mais exigente quer produtos e serviços que atendam às suas expectativas. A possibilidade de comprar produtos importados e a legislação que protege o consumidor reforçaram essa tendência. E se a empresa quer de fato sobreviver, é preciso tomar ações preventivas – e é o que a Qualidade Total determina. Produzir um bem ou serviço com qualidade, com a entrega no prazo determinado, com o atendimento correto ao menor custo, são as novas regras de mercado.

E é nesse novo cenário que as micro e pequenas empresas precisam sobreviver e crescer. É necessário que elas busquem a melhoria contínua e encontrem seu nicho de mercado. A organização grande ou pequena, que estabelecer a firme intenção de voltar-se para o cliente e quiser fazer da intenção uma realidade, a despeito das vantagens ou desvantagens de tamanho, será a vencedora.

O Programa SEBRAE de Qualidade Total vem ao encontro dos anseios dos empresários, uma vez que proporciona às pequenas empresas a adaptação exigida pelas novas tendências. Com a globalização são freqüentes as ameaças às PME, que pela falta de recursos financeiros acabam passando por dificuldades para permanecer no mercado.

A qualidade permite aos empresários fazer uma diferenciação dos seus produtos ou serviços, em relação aos seus concorrentes, possibilitando uma gama maior de oportunidades que se abrem e por que não, que ocupem um lugar no mercado junto às grandes empresas. Quem acompanhar as novas tendências irá sair na frente.

O Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME tem por objetivo dar suporte às MPE através de consultoria tecnológica objetivando o desenvolvimento de novas tecnologias, melhorias de produtividade e qualidade visando uma maior competitividade, ou seja, serve para dar condições às MPE alcançarem uma melhor posição no mercado ou somente permanecer nele.

O programa PATME, como já foi observado é composto de 3 tipos de projetos: “A”, “B” e “C”. Dentre eles, são dois os mais utilizados nas empresas entrevistadas dentro da Grande Florianópolis, o tipo “A”, que consiste em resolver problemas do produto e do processo produtivo, visando o aumento da produtividade da empresa, ou seja objetivam melhorar a qualidade e/ou aumentar o volume de produção (fabricar mais rápido) e o tipo “B”, que são projetos de desenvolvimento de novas tecnologias de produtos e de processos produtivos na empresa, máquinas e equipamentos da produção, que representam maior valor agregado e avanços tecnológicos.

Talvez sejam mais utilizados esses dois tipos de projetos, por que o tipo “C” é a modalidade de projeto que envolve conhecimentos técnicos e científicos com objetivo de

desenvolver um novo produto para o qual existe interesse no mercado, ao passo que o “A” e o “B” somente são aprimoramento do produto. Pelo que pude observar na entrevista muitas empresas só têm o contato com a instituição, muito pouco com o SEBRAE, utilizando-o apenas para prestar consultoria.

Por tudo o que foi observado e captado dos empresários houve uma grande melhora nas empresas após a implantação dos programas. Em decorrência do programa de Qualidade Total, o ambiente de trabalho se alterou-se, a consciência dos empregados de que o trabalho em equipe é rentável despertou. As empresas prosperaram e, por conseguinte, o empregado; cujo maior empenho fez com que os desperdícios e os produtos defeituosos, caíssem sensivelmente.

Quanto ao Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME, após a sua implantação houve condições para melhorar o nível tecnológico das empresas, por conseguinte os níveis de qualidade dos produtos/serviços e automaticamente melhora a forma de utilização de equipamentos, por exigir uma mão-de-obra mais qualificada.

O SEBRAE tem um papel fundamental para que as empresas possam ter suporte e alcançar as mudanças exigidas pelo mercado. Ele cumpre muito bem seu papel como instituição de apoio às micro e pequenas empresas. Os resultados são compensadores, pois da amostra pesquisada todas foram unânimes em afirmar que seu papel foi fundamental, pois sem este não seria possível alcançar as mudanças tão necessárias.

Assim, os dois programas: de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas – PATME e Qualidade Total, são excelentes apoios às empresas de pequeno porte, ressaltando que para que seja efetuada a sua implantação se faz necessário recorrer a órgãos como o SEBRAE.

Dessa forma, espero que através dessa pesquisa, possa ter demonstrado às empresas de pequeno porte que a utilização de programas desenvolvidos pelo SEBRAE é um excelente apoio para as empresas que já estão no mercado ou as que estão iniciando.

BIBLIOGRAFIA

AGUIAR, Dênio Murilo de. *Administração de pequenas empresas comerciais: estudo das estratégias de gestão propostas pelo SEBRAE-SC*. (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. 160 p.

ALVES, Alda Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em Educação. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.77, p.53-61, maio 1991.

BARROS, Frederico Robalinho de. *Pequena e média empresa e política econômica: um desafio à mudança*. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

BATALHA, Mário Otávio, DEMORI, Flávio. *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.

BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. *Desenvolvimento das pequenas e médias empresas industriais na Região Sul: subsídios para uma política de apoio*. Porto Alegre, fev. 1985.

CAMACHO, Arnoldo R. La experiencia del financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Costa Rica. Série financiamento do desenvolvimento. Santiago do Chile, 1994.

CETEB – Centro de Ensino Tecnológico de Brasília. *A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação*. Série idéias e propostas. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

CLEETUS, Rachel, RAMACHANDRAN, Vijava. Políticas para las pequeñas industrias de Estados Unidos. *Revista Comércio Exterior*, México, v. 48, n. 8, ago. 1998.

CNI. *Pequena e média indústria: um enfoque nacional*. Rio de Janeiro: CNI/DAMPI, 1976.

CUNHA, Idaulo José (org.). *SEBRAE Catarinense: uma conquista, uma história*. Florianópolis: SEBRAE/SC, 1998.

CÂNDIDO, Marcondes da Silva. *Gestão da qualidade em pequenas empresas: uma contribuição aos modelos de implantação*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

Diagnóstico Organizacional : uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo : Loyola, 1981.

E. Marco Dini. Políticas públicas para el desarrollo de redes de empresas: la experiencia chilena. *Revista Latinoamericana de estudios del trabalho*, n.3, 1996

FIESC. *Censo Industrial*, 1995.

FRANCO, Maria Laura P. Barbosa. O que é análise de conteúdo. *EDUC.*, n.7, p.1-31, 1986.

_____, _____. O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. *EDUC.* , n.7, p. 32-41, ago. 1986

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3 ed., São Paulo : Atlas, 1991.

GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Um sistema para apoio à média e pequena empresa brasileira. *Revista de Administração*, São Paulo: 23(4):57-62, out./dez 1988.

GONZALES, Enrique Roman, BUSTOS, José Antônio Rojas. El acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento y el programa nacional de apoyo a la PYME del gobierno chileno: balance preliminar de una experiencia. Série financiamento do desenvolvimento. Santiago do Chile, 1994.

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

LABINI, Paolo Sylos. *Oligopólio e progresso técnico*. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 1980.

MEDEIROS, César Manoel de. Pequenas e médias empresas: aspectos pouco analisados. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, n.º 10/12. Out./dez. p. 76-78, 1982.

MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. *Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica*. Série estudos e pesquisas. São Luís: SEBRAE, 1994.

MUNHOZ, Dércio Garcia. *Economia aplicada : técnicas de pesquisa e análise econômica*. Brasília : UnB, 1989.

POSSAS, Mário. *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. São Paulo: Hucitec, 1985.

RATTNER, Henrique, (coordenador) et alli. *Inovação tecnológica e acumulação de capital na pequena e média empresa*. Volume 1. São Paulo: EAESP/FGV, 1983.

RATTNER, Henrique. Inovação Tecnológica e pequenas empresas: uma questão de sobrevivência. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, n.º 7/9 jul./set. p. 70-73., 1984.

RATTNER, Henrique. *Pequena Empresa: O comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência*. (org.) vol. 1. São Paulo: Brasiliense, 1985.

SALOMOM, Steven. *A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no Mundo*. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986

SAUER, Luciana. *A visão das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. 99 p.

SEBRAE. Programa de apoio tecnológico às micro e pequenas empresas: regulamento e procedimentos operacionais. Brasília, 1998.

SOLLEIRO, José Luiz, CASTAÑÓN. Política Industrial y Tecnológica para las PYME en América del Norte. *Revista Comercio Exterior*, México, v. 48, n. 7, jul., 1998.

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

SULZENKO, Andrel. Estrategia canadiense de apoyo a las empresas pequenas. *Revista Comercio Exterior*, México, v. 48, n. 7, jul. 1998.

STEINDL, Josef. *Pequeno e grande capital*. São Paulo: Editora Hucitec, 1990.

TAGLIASSUCHI, Miriam de Toni. Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, p. 217-226, 1986.

_____, _____. Pequenas empresas: dependências econômicas e participação política. *Ensaio FEE*. n. 8(1), p. 65-99. Porto Alegre, 1987.

_____, _____. O estatuto da microempresa: sistematizando o debate. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, p. 121-144, 1985.

VASCONCELLOS, Gláucia Maria, COUTO, Ignez Castro Lopes do. *Competitividade e pequenas empresas*. Rumos, 1991.

VILLELA, André. As micro, pequenas e médias empresas. *Texto para Discussão*, n. 17, 1997.

VEIGA, Pedro da Motta, MARKWALD, Ricardo A.. *Pequenas e médias empresas nas exportações*. 1995.

YOGUEL, Gabriel, GATTO, Francisco. *Primeras reflexiones acerca de la creciente importancia de las plantas pequenas y medianas en las estructuras industriales: crisis productiva, cambio tecnologico y tamaño de plantas*. Buenos Aires, 1989.

ANEXOS

ANEXO 1 - Lista das empresas entrevistadas que participaram do programa Qualidade

Total do SEBRAE

1. Maxxim Informática Ltda
2. CALL – Central de atendimento ao cliente Ltda
3. Prospect Marketing e Eventos Ltda
4. Comfrio
5. Exame Laboratório Médico Ltda
6. Papanicolau Anatomia Patológica
7. Zapelini Comercial Elétrica
8. Metrópolis Serviços Imobiliários
9. Supermercados Rosa
10. Silva e Silva Indústria Gráfica
11. EBV – Empresa Brasileira de Vigilância
12. Guarezi Materiais de Construções
13. Incema Indústria e Comércio de Móveis
14. Instituto de Idiomas Catarinense FISK
15. Zooclinica Veterinária

ANEXO 2 – Lista das empresas entrevistadas que participaram do programa PATME do SEBRAE

1. Aprova d'água Comércio e Confecções Ltda
2. OSM Móveis
3. Resina Floripa Indústria e Comércio de Artigos de Resina
4. CS Segurança Eletrônica
5. Icone Arquitetura
6. Itasa Construções Ltda
7. Sociedade Promocional do Menor Trabalhador – Promenor
8. Construtora Castelo

**ANEXO 3 – Questionário aplicado nas empresas que participaram do programa
Qualidade Total do SEBRAE**

1. Nome da empresa

2. Nome e cargo da pessoa responsável pela entrevista

3. Grau de escolaridade

() primeiro grau incompleto

() primeiro grau completo

() segundo grau completo

() segundo grau incompleto

() superior completo

() superior incompleto

4. Ano de fundação da empresa

5. Ramo de atividade da empresa

6. Mudanças ocorridas na empresa após recorrer ao Programa:

Participação da empresa no mercado:

() caiu pouco () caiu muito () permaneceu a mesma () aumentou pouco

() aumentou muito

Faturamento da empresa:

() caiu pouco () caiu muito () permaneceu o mesmo () aumentou pouco

() aumentou muito

Lucratividade da empresa:

() caiu pouco () caiu muito () permaneceu a mesma () aumentou pouco

() aumentou muito

Mix de produtos e serviços da empresa:

() caiu pouco () caiu muito () permaneceu o mesmo () aumentou pouco

() aumentou muito

Produtividade da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu a mesma aumentou pouco
 aumentou muito

Número de clientes:

caiu pouco caiu muito permaneceu o mesmo aumentou pouco
 aumentou muito

Produção (quantidade produzida) da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu a mesma aumentou pouco
 aumentou muito

Desperdícios da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu o mesmo aumentou pouco
 aumentou muito

Nível dos custos da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu o mesmo aumentou pouco
 aumentou muito

Nível tecnológico dos processos produtivos:

permaneceu o mesmo aumentou um pouco aumentou muito diminuiu

Nível da qualidade dos produtos/serviços da empresa

permaneceu o mesmo aumentou um pouco aumentou muito diminuiu

Aquisição de máquinas e equipamentos:

não aconteceu aconteceu com baixa intensidade aconteceu com alta intensidade

Gasto com máquinas e equipamentos ? Quanto ?

Desenvolvimento de novos produtos:

não aconteceu aumentou pouco aumentou muito

Treinamento dos funcionários:

- continuou a não ocorrer passou a ocorrer
- foi melhorado. De que forma?

Lay-out da empresa:

- permaneceu o mesmo foi alterado levemente
- foi alterado intensamente. Por que?

Ambiente de trabalho:

- permaneceu o mesmo alterou um pouco
- alterou muito. De que forma?

Qualificação da mão-de-obra:

- permaneceu a mesma alterou um pouco
- alterou muito. De que forma?

Benefícios aos funcionários da empresa concedidos após a adoção do programa:

- plano de saúde
- seguro de vida
- vale-refeição
- participação nos lucros
- prêmio de produtividade
- incentivos não-financeiros
- creche
- outros benefícios. Quais ?

Número de reclamações dos clientes:

- permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Número de Produtos defeituosos:

- permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Número de devoluções:

- permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Rotatividade da mão-de-obra (qualidade):

permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Identificação de novas oportunidades

não aconteceu aconteceu

7. A empresa possuía mecanismos de captação de sugestões de funcionários e clientes antes da implantação do programa. E depois ? De que tipo?

8. A sua empresa realizava pesquisas sobre as necessidades dos consumidores antes da implantação do programa ? E depois? De que tipo ?

ANEXO 4 – Questionário aplicado nas empresas que participaram do programa PATME do SEBRAE

1. Nome da empresa

2. Nome e cargo da pessoa responsável pela entrevista

3. Grau de escolaridade:

() primeiro grau incompleto

() primeiro grau completo

() segundo grau completo

() segundo grau incompleto

() superior completo

() superior incompleto

4. Ano de fundação da empresa

5. Ramo de atividade da empresa

6. Tipo de projeto:

() Projeto tipo “A”

() Projeto tipo “B”

() Projeto tipo “C”

() Projeto tipo “A” e “B”

7. Nível do investimento realizado via PATME, valor, direcionamento dos recursos:

8. Mudanças ocorridas na empresa após recorrer ao Programa:

Participação da empresa no mercado:

() caiu pouco () caiu muito () permaneceu a mesma () aumentou pouco

() aumentou muito

Faturamento da empresa:

() caiu pouco () caiu muito () permaneceu o mesmo () aumentou pouco

() aumentou muito

Lucratividade da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu a mesma aumentou pouco
 aumentou muito

Mix de produtos e serviços da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu o mesmo aumentou pouco
 aumentou muito

Produtividade da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu a mesma aumentou pouco
 aumentou muito

Número de clientes:

caiu pouco caiu muito permaneceu o mesmo aumentou pouco
 aumentou muito

Número de reclamações dos clientes:

permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Lay-out da empresa:

permaneceu o mesmo foi alterado levemente
 foi alterado intensamente. Por que?

Produção (quantidade produzida) da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu a mesma aumentou pouco
 aumentou muito

Desperdícios da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu o mesmo aumentou pouco
 aumentou muito

Nível dos custos da empresa:

caiu pouco caiu muito permaneceu o mesmo aumentou pouco
 aumentou muito

Nível tecnológico dos processos produtivos:

permaneceu o mesmo aumentou um pouco aumentou muito diminuiu

Nível da qualidade dos produtos/serviços da empresa:

permaneceu o mesmo aumentou um pouco aumentou muito diminuiu

Aquisição de máquinas e equipamentos:

não aconteceu aconteceu com baixa intensidade aconteceu com alta intensidade

Gasto com máquinas e equipamentos ? Quanto ?

Desenvolvimento de novos produtos:

não aconteceu aumentou pouco aumentou muito

Treinamento dos funcionários:

continuou a não ocorrer passou a ocorrer

foi melhorado. De que forma?

Forma de utilização dos equipamentos:

permaneceu a mesma melhorou um pouco melhorou bastante

Número de Produtos defeituosos:

permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Número de devoluções:

permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Rotatividade da mão-de-obra (qualidade):

permaneceu o mesmo diminuiu aumentou

Identificação de novas oportunidades

não aconteceu aconteceu