

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**TESE DE DOUTORADO**

**A FORMAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL ENTRE OS  
EMPRESÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
A EXPERIÊNCIA DOS NÚCLEOS SETORIAIS DO  
“EMPREENDER”**

**JOSÉ MARIA MELIM**

**Florianópolis – Santa Catarina  
2007**

**JOSÉ MARIA MELIM**

**A FORMAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL ENTRE OS  
EMPRESÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
A EXPERIÊNCIA DOS NÚCLEOS SETORIAIS DO  
“EMPREENDER”**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
da Universidade Federal de Santa Catarina para  
obtenção do grau de Doutor em Engenharia de  
Produção.

Orientador: Professor Neri dos Santos, Dr.

**Florianópolis – Santa Catarina  
2007**

**JOSÉ MARIA MELIM**

**A FORMAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL ENTRE OS  
EMPRESÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
A EXPERIÊNCIA DOS NÚCLEOS SETORIAIS DO “EMPREENDER”**

**Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de  
Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.**

**Professor Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Programa**

**BANCA EXAMINADORA**

**Professor Neri dos Santos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
ORIENTADOR**

**Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

**Professora Marilda Todescat, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

**Professor Mario César Barreto Moraes, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC**

**Professor Sandro Murilo Santos, Dr.  
Sociedade Educacional de Santa Catarina - SOCIESC**

**Professor Wilson José Mafra, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC**

## **DEDICATÓRIA**

**À minha esposa Antonia  
pela paciência e compreensão durante  
todo o período de elaboração deste trabalho  
e aos meus filhos, Ana Claudia, Mauricio e André,  
e ao meu genro, Rogério, pelo prazer de  
sempre tê-los juntos.**

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Sandro Murilo Santos, Diretor Geral da Sociedade Educacional de Santa Catarina – SOCIESC, por ter incentivado o meu ingresso no programa de Pós-Graduação e participar da Banca Examinadora da Tese.

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, representados pelos seus Dirigentes, Coordenadores, Professores e Funcionários por terem propiciado a oportunidade de participação no programa de Pós-Graduação e por todo o apoio recebido durante o período em que fui aluno.

Ao Professor Neri dos Santos pela paciente e firme orientação do trabalho desta tese e participação na Banca Examinadora.

Ao Professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana pelo apoio e participação na Banca Examinadora.

À Professora Marilda Todescat pelo apoio e participação na Banca Examinadora.

Ao Professor Mario César Barreto Moraes pelo incentivo especial para que esta tese se tornasse realidade, apoio e participação na Banca Examinadora.

Ao Professor Wilson José Mafra pelo apoio e participação na Banca Examinadora.

Aos Diretores, Assessores, Gerentes do SEBRAE/NA e da CACB que apoiaram a realização desta tese e permitiram a utilização das informações sobre o Empreender.

Aos Dirigentes do SEBRAE/SC e da FACISC pelo apoio e permissão de uso de informações sobre o Empreender.

Aos Dirigentes e Consultores da Fundação Empreender pelo apoio e permissão de uso de informações sobre o Empreender.

Aos Dirigentes e Consultores da Handwerkskammer für München und Oberbayern – Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera pelo apoio propiciado ao autor desta tese quando da implantação do Empreender no país.

Um agradecimento e homenagem especial ao Consultor alemão Rainer Müller-Glodde criador da metodologia e grande mestre do Empreender e incentivador para que se produzissem trabalhos sobre este programa.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>xiv</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	<b>xv</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b>	<b>xvi</b>
<b>RESUMO</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xviii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Contextualização do Tema</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Definição do Problema de Pesquisa</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Objetivos</b>	<b>11</b>
1.4.1 Objetivo Geral	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11
<b>1.5 Originalidade, Contribuição e Viabilidade da Tese</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Organização da Tese</b>	<b>12</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Micro e Pequenas Empresas</b>	<b>15</b>
2.1.1 Caracterização das micro e pequenas empresas	15
2.1.2 Contribuição das micro e pequenas empresas para a economia dos países	17
2.1.3 Dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas	22
2.1.4 Expectativa de vida das empresas	25
2.1.5 Sobrevivência das MPEs	27
<b>2.2 Aglomerados Empresariais</b>	<b>29</b>
2.2.1 Redes de Empresas	31
2.2.2 Consórcios de Empresas	32
2.2.3 Núcleos Setoriais	33
2.2.4 Câmaras Setoriais	34
2.2.5 Distritos Industriais	34
2.2.6 Aglomerações Produtivas	35
2.2.7 Pólos	35

2.2.8	APLs – Arranjos Produtivos Locais	35
2.2.9	Clusters	37
2.2.10	Cadeias Produtivas	38
2.2.11	Sistemas Produtivos Locais ou Sistemas Econômicos Locais	39
2.2.12	Comparação das características dos vários tipos de Aglomerados Empresariais	39
<b>2.3</b>	<b>Capital Social</b>	<b>41</b>
2.3.1	Conceito de Capital Social	41
2.3.2	Diferentes tipos de Capital	47
2.3.3	Evolução do entendimento do que seja Capital Social	48
<b>2.4</b>	<b>Principais pesquisadores do Capital Social</b>	<b>50</b>
2.4.1	Alexis de Tocqueville e os fundamentos do Capital Social	51
2.4.2	Capital Social segundo Pierre Bourdieu	54
2.4.3	Capital Social segundo James Coleman	58
2.4.4	Capital Social segundo Robert Putnam	63
2.4.5	Capital Social segundo Francis Fukuyama	72
2.4.6	Capital Social segundo Alejandro Portes	78
<b>2.5</b>	<b>Elementos característicos da presença de Capital Social</b>	<b>86</b>
<b>2.6</b>	<b>Conceito de Capital Social adotado</b>	<b>90</b>
<b>2.7</b>	<b>Parâmetros utilizados para mensurar o Capital Social</b>	<b>91</b>
2.7.1	Mensuração do Capital Social, segundo Coleman	92
2.7.2	Mensuração do Capital Social, segundo Putnam	92
2.7.3	Mensuração do Capital Social, segundo Fukuyama	95
2.7.4	Mensuração do Capital Social, segundo o Banco Mundial	99
2.7.5	Mensuração do Capital Social, segundo Franco	100
2.7.6	Mensuração do Capital Social, segundo Jacobi	101
2.7.7	Mensuração do Capital Social, segundo Grootaert	103
2.7.8	Mensuração do Capital Social, segundo Fafchamps e Minten	105
<b>3.</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>106</b>
<b>3.1</b>	<b>Conhecimento científico</b>	<b>106</b>
<b>3.2</b>	<b>Pesquisa científica</b>	<b>107</b>
<b>3.3</b>	<b>Ciências sociais</b>	<b>109</b>
<b>3.4</b>	<b>Abordagem quantitativa e qualitativa</b>	<b>110</b>

<b>3.5</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>111</b>
<b>3.6</b>	<b>Metodologia de pesquisa utilizada</b>	<b>115</b>
<b>3.7</b>	<b>Limitações do estudo</b>	<b>117</b>
<b>4.</b>	<b>INSTRUMENTAL PARA IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS DE PROJETOS QUE CONTRIBUAM PARA A FORMAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>118</b>
<b>4.1</b>	<b>Aplicabilidade do instrumental proposto</b>	<b>118</b>
<b>4.2</b>	<b>Conceitos básicos utilizados na formulação do instrumental</b>	<b>118</b>
<b>4.3</b>	<b>Instrumental proposto</b>	<b>120</b>
4.3.1	Instrumental proposto – Bloco A	125
4.3.2	Instrumental proposto – Bloco B	131
4.3.3	Instrumental proposto – Bloco C	137
<b>5.</b>	<b>PROGRAMA EMPREENDER</b>	<b>141</b>
<b>5.1</b>	<b>Empreender – Um modelo de associativismo para micro e pequenas empresas</b>	<b>141</b>
<b>5.2</b>	<b>Histórico do Empreender</b>	<b>141</b>
<b>5.3</b>	<b>A gênese de um novo tipo de associativismo para micro e pequenas empresas</b>	<b>142</b>
<b>5.4</b>	<b>Projeto de Cooperação ACIs – HWK</b>	<b>147</b>
<b>5.5</b>	<b>Criação da Fundação Empreender</b>	<b>153</b>
<b>5.6</b>	<b>Estadualização do Projeto Empreender</b>	<b>156</b>
5.6.1	Projeto Empreender em Santa Catarina – 1ª Fase	157
5.6.2	Projeto Empreender em Santa Catarina – 2ª Fase	159
5.6.3	Projeto Empreender em Santa Catarina – 3ª Fase	160
5.6.4	Projeto Empreender em Santa Catarina – 4ª Fase	162
5.6.5	Evolução do Projeto Empreender em Santa Catarina – 1997 - 2000	163
<b>5.7</b>	<b>Nacionalização do Projeto Empreender</b>	<b>165</b>
5.7.1	Empreender Nacional – 1ª Fase	166
5.7.2	Empreender Nacional – 2ª Fase	167
5.7.3	Consolidação do Empreender Nacional	169
5.7.4	Evolução do Empreender Nacional – 2003 - 2006	169
<b>5.8</b>	<b>Evolução do Empreender 1991 -2006</b>	<b>171</b>
<b>5.9</b>	<b>Metodologia do Empreender</b>	<b>173</b>



5.9.1	Coordenação do Empreender	175
5.9.2	Atores envolvidos nos níveis nacional, estadual e municipal	176
5.9.3	Recursos utilizados	178
5.9.4	Capacitação dos atores	179
5.9.5	Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais	180
5.9.6	Papel do Consultor do Empreender	185
5.9.7	Desenvolvimento organizacional das Associações Comerciais e Empresariais	187
5.9.8	Sistemas de monitoramento e avaliação do Empreender	192
<b>6.</b>	<b>APLICAÇÃO DO INSTRUMENTAL PROPOSTO NA METODOLOGIA DO EMPREENDER</b>	<b>194</b>
<b>6.1</b>	<b>Aplicação do Bloco A do instrumental proposto</b>	<b>194</b>
6.1.1	Identificação dos resultados obtidos pelo Empreender	194
6.1.2	Confrontação dos resultados obtidos pelo Empreender com os gerados em grupos que desenvolvem capital social	203
<b>6.2</b>	<b>Aplicação do Bloco B do instrumental proposto</b>	<b>206</b>
6.2.1	Identificação dos macroprocessos da metodologia do Empreender	206
6.2.2	Análise dos macroprocessos da metodologia do Empreender	207
6.2.3	Identificação dos processos da metodologia do Empreender	207
6.2.4	Análise dos processos da metodologia do Empreender	209
6.2.5	Identificação dos elementos da metodologia do Empreender	210
6.2.6	Análise dos elementos da metodologia do Empreender	213
<b>6.3</b>	<b>Aplicação do Bloco C do instrumental proposto</b>	<b>220</b>
<b>6.4</b>	<b>Elementos da metodologia do Empreender que contribuem para formação do capital social</b>	<b>233</b>
<b>6.5</b>	<b>Sugestões para aperfeiçoamento da metodologia do Empreender</b>	<b>234</b>
<b>6.6</b>	<b>Análise da aplicabilidade do instrumental proposto</b>	<b>235</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>237</b>
<b>7.1</b>	<b>Resposta ao problema de pesquisa</b>	<b>237</b>
<b>7.2</b>	<b>Atendimento aos objetivos estabelecidos para a Tese</b>	<b>238</b>
7.2.1	Objetivo Geral	238
7.2.2	Objetivos Específicos	238
<b>7.3</b>	<b>Outros resultados da Tese</b>	<b>240</b>
<b>7.4</b>	<b>Recomendações para trabalhos futuros</b>	<b>241</b>

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>242</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>249</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>251</b>
Anexo A - Recortes da pesquisa 1 realizada sobre o Empreender	252
Anexo B - Recortes da pesquisa 2 realizada sobre o Empreender	255
Anexo C - Recortes da pesquisa 3 realizada sobre o Empreender	261
Anexo D - Recortes da pesquisa 4 realizada sobre o Empreender	266
Anexo E - Recortes da pesquisa 5 realizada sobre o Empreender	270
Anexo F - Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 1 realizado sobre o Empreender	277
Anexo G - Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 2 realizado sobre o Empreender	279
Anexo H - Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 3 realizado sobre o Empreender	283
Anexo I - Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 4 realizado sobre o Empreender	293

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Fluxograma da Tese	14
Figura 2	Estruturas Sociais Abertas e Fechadas	60
Figura 3	Interseção dos “Círculos de Confiança” de diversos grupos sociais	74
Figura 4	Ganhos presentes e potenciais e perdas nas transações mediadas por Capital Social	81
Figura 5	Geração de Capital Social e seus efeitos	89
Figura 6	Dificuldade envolvida e tempo necessário para processos de mudança	90
Figura 7	Representação gráfica dos macroprocessos, processos e elementos de uma metodologia	120
Figura 8	Hierarquia dos resultados decorrentes da presença de Capital Social nos grupos	123
Figura 9	Matriz “Resultados Obtidos”	128
Figura 10	Matriz “Macroprocessos da Metodologia”	132
Figura 11	Matriz “Processos da Metodologia”	133
Figura 12	Matriz “Elementos da Metodologia”	134
Figura 13	Fluxograma do instrumental para identificar que elementos de uma metodologia contribuem para a formação de capital social	135
Figura 14	Estrutura da Coordenação do Empreender	176
Figura 15	Fluxo de implantação e operacionalização de um Núcleo Setorial	182
Figura 16	Estágio do desenvolvimento organizacional de uma Associação Comercial e Empresarial	189
Figura 17	Desenvolvimento de uma Associação Comercial e Empresarial	190

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Critérios de classificação de micro e pequenas empresas	16
Quadro 2	Características da cooperação entre empresas	31
Quadro 3	Evolução de um “Cluster”	38
Quadro 4	Características dos Aglomerados Empresariais	40
Quadro 5	Elementos do Capital Social, segundo diversos autores	88
Quadro 6	Exemplos de indicadores utilizados por Putnam para determinar o estoque de Capital Social em seus estudos na Itália e nos Estados Unidos	94
Quadro 7	Tipologia do Capital Social	101
Quadro 8	Relacionamento entre as categorias de Capital Social	102
Quadro 9	Principais manifestações e resultados do Capital Social para os participantes de um grupo	122
Quadro 10	Caracterização das manifestações do Capital Social gerado entre os participantes de um grupo	124
Quadro 11	Caracterização dos resultados do Capital Social gerado entre os participantes de um grupo	125
Quadro 12	Exemplo hipotético de aplicação da matriz “Resultados Obtidos”	129
Quadro 13	Exemplo hipotético de aplicação da matriz “Macroprocessos da Metodologia”	138
Quadro 14	Exemplo hipotético de aplicação da matriz “Processos da Metodologia”	139
Quadro 15	Exemplo hipotético de aplicação da matriz “Elementos da Metodologia”	140
Quadro 16	Atividades desenvolvidas pelos parceiros do Empreender nos diversos níveis	177
Quadro 17	Principais atores do Empreender nos diversos níveis	178
Quadro 18	Principais programas de capacitação oferecidos para os atores envolvidos com o Empreender	180
Quadro 19	Comparação entre o associativismo praticado nas associações tradicionais e nos Núcleos Setoriais	185
Quadro 20	Evolução de uma Associação Comercial e Empresarial	191
Quadro 21	Características dos estudos realizados sobre o Empreender	195
Quadro 22	Matriz “Resultados Obtidos” aplicada ao Empreender	204
Quadro 23	Matriz “Macroprocessos da Metodologia” aplicada ao Empreender	208

Quadro 24	Matriz “Processos da Metodologia” aplicada ao Empreender	211
Quadro 25	Matriz “Elementos da Metodologia” aplicada ao Empreender	214
Quadro 26	Relacionamento entre os elementos da metodologia do Empreender e as manifestações de Capital Social	216
Quadro 27	Impacto dos elementos da metodologia do Empreender na geração de Capital Social	217
Quadro 28	Elementos da metodologia do Empreender que contribuem para a geração de Capital Social e os processos e macroprocessos a que pertencem	218
Quadro 29	Frequência de relacionamento das manifestações de capital social com os elementos da metodologia do Empreender	219
Quadro 30	Classificação dos relacionamentos das manifestações de capital social com os elementos da metodologia do Empreender	220
Quadro 31	Características dos vídeos institucionais pesquisados sobre o Empreender	221
Quadro 32	Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social	222
Quadro 33	Frequência de relacionamento das manifestações de capital social com os depoimentos dos empresários nos vídeos	229
Quadro 34	Classificação dos relacionamentos das manifestações de capital social com os depoimentos dos empresários nos vídeos	230
Quadro 35	Comparação entre a frequência dos depoimentos dos empresários e dos elementos da metodologia do Empreender com as manifestações de capital social	231
Quadro 36	Comportamento das variáveis associativas e empresariais depois da ingresso da empresa no Núcleo Setorial	263
Quadro 37	Variáveis representativas do desempenho empresarial	264
Quadro 38	Comportamento das variáveis associadas à mortalidade de MPEs depois do ingresso da empresa no Núcleo Setorial	265
Quadro 39	Comparação entre os resultados obtidos com as pesquisas do Empreender realizadas pelo SEBRAE e CACB	276

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição das empresas por setor de atividade e porte	18
Tabela 2	Distribuição do pessoal ocupado segundo o porte e o setor de atividade da empresa	19
Tabela 3	Distribuição do número de empresas por faixa de pessoal ocupado	19
Tabela 4	Participação das pequenas empresas (até 100 funcionários) na economia de países da Ásia e da Oceania	20
Tabela 5	Empregos em relação ao porte de empresas em países europeus – Dados de 1996	21
Tabela 6	Participação das pequenas empresas (até 100 funcionários) nas exportações de alguns países da Europa	21
Tabela 7	Participação das pequenas empresas (até 100 funcionários) nas exportações de alguns países da Ásia	22
Tabela 8	Idade das empresas brasileiras pelo seu porte (nº de funcionários) em 2000	26
Tabela 9	Taxas de Evasão em Escolas de Ensino Médio nos EUA, considerando-se a situação da família do aluno	61
Tabela 10	Taxas de Evasão em Escolas de Ensino Médio nos EUA, considerando-se o tipo de escola freqüentada	62
Tabela 11	Metas estabelecidas e resultados obtidos, Projeto Empreender/SC – 1ª Fase	159
Tabela 12	Metas estabelecidas e resultados obtidos, Projeto Empreender/SC – 2ª Fase	160
Tabela 13	Metas estabelecidas e resultados obtidos, Projeto Empreender/SC – 3ª Fase	161
Tabela 14	Metas estabelecidas e resultados obtidos, Projeto Empreender/SC – 4ª Fase	162
Tabela 15	Metas estabelecidas para o Empreender Nacional 1ª Fase - Piloto	166
Tabela 16	Evolução do Empreender Nacional 1ª Fase – Piloto – 2000 - 2001	167
Tabela 17	Metas estabelecidas para o Empreender Nacional 2ª Fase – 2003 - 2004	170

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Empresas brasileiras com mais de 5 anos de idade, classificadas pelo seu porte, em 2000	27
Gráfico 2	Evolução do número de ACIs participantes no Projeto ACIs – HWK, no período de 1991-2000	155
Gráfico 3	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados pelo Projeto ACIs – HWK, no período de 1991-2000	155
Gráfico 4	Evolução do número de MPEs participantes nos Núcleos Setoriais, do Projeto ACIs – HWK, no período de 1991-2000	156
Gráfico 5	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados, Projeto Empreender/SC – 1ª Fase	158
Gráfico 6	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados, Projeto Empreender/SC – 2ª Fase	160
Gráfico 7	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados, Projeto Empreender/SC – 3ª Fase	161
Gráfico 8	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados, Projeto Empreender/SC – 4ª Fase	163
Gráfico 9	Evolução do número de ACIs participantes do Projeto Empreender/SC – 1997 - 2000	163
Gráfico 10	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados no Projeto Empreender/SC – 1997 - 2000	164
Gráfico 11	Evolução do número de MPEs participantes no Projeto Empreender/SC – 1997 - 2000	164
Gráfico 12	Evolução do número de ACEs participantes do Empreender Nacional – 2003 a 2006	170
Gráfico 13	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados no Empreender Nacional – 2003 a 2006	171
Gráfico 14	Evolução do número de MPEs participantes no Empreender Nacional – 2003 a 2006	171
Gráfico 15	Evolução do número de ACEs participantes do Empreender – 1991 a 2006	172
Gráfico 16	Evolução do número de Núcleos Setoriais criados no Empreender – 1991 a 2006	173
Gráfico 17	Evolução do número de MPEs participantes no Empreender – 1991 a 2006	173
Gráfico 18	Comparação entre o número de depoimentos de empresários e o número de elementos da metodologia do Empreender relacionados às manifestações da presença do capital social	232

## LISTA DE SIGLAS

<b>ACE</b>	Associação Comercial e Empresarial
<b>ACI</b>	Associação Comercial e Industrial
<b>ACIJ</b>	Associação Comercial e Industrial de Joinville
<b>APEC</b>	Asia – Pacific Economic Cooperation (Cooperação Econômica Ásia – Pacífico)
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung – Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (Alemanha)
<b>CACB</b>	Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe da ONU (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe das Nações Unidas)
<b>DIHT</b>	Deutscher Industrie und Handelstag – Confederação das Câmaras de Indústria e Comércio (Alemanha)
<b>FACISC</b>	Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina
<b>FACIARJ</b>	Federação das Associações Comerciais e Industriais do Rio de Janeiro
<b>FAMPESC</b>	Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization – ONU (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação)
<b>FE</b>	Fundação Empreender (Joinville – SC)
<b>GTZ</b>	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Agência de Cooperação Técnica (Alemanha)
<b>HWK</b>	Handwerkskammer für München und Oberbayern – Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera (Alemanha)
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>MPE</b>	Micro e Pequena Empresa
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE)
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
<b>SEBRAE/NA</b>	SEBRAE Nacional
<b>SEBRAE/UF</b>	SEBRAE Estadual
<b>SENAC</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
<b>SENAI</b>	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>SEQUA</b>	Stiftung für wirtschaftliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung - Fundação para Desenvolvimento e Qualificação (Alemanha)
<b>SERE</b>	Instituto SERE – Serviços, Estudos e Realizações para o Desenvolvimento Sustentável (Rio de Janeiro - RJ)
<b>ZDH</b>	Zentralverband des Deutschen Handwerks – Federação das Câmaras de Artes e Ofícios (Alemanha)
<b>ZOPP</b>	Ziel Orientierte Projekt Planung – Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos



## RESUMO

MELIM, J. M. **A Formação de Capital Social entre os Empresários de Micro e Pequenas Empresas: A Experiência dos Núcleos Setoriais do “Empreender”**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

A contribuição das micro e pequenas empresas na economia tem sido reconhecida nos últimos anos no Brasil e no mundo. Entretanto, fatores como o porte das empresas, a inexperiência dos dirigentes, as adversidades do mercado e o seu isolamento são apontados como responsáveis por altas taxas de mortalidade. A formação de aglomerados de empresas tem reduzido a sua mortalidade. Desde 1991, o programa Empreender, criado pela Fundação Empreender, em parceria com entidades alemãs, e mantido por Associações Comerciais, pelo SEBRAE e pela CACB, vem apoiando com sucesso o desenvolvimento e a perenização das pequenas empresas no país. A sua estratégia consiste em reunir empresas de um mesmo ramo em Núcleos Setoriais, nos quais os empresários discutem os seus problemas comuns e buscam soluções conjuntas, apoiados por um Consultor. As empresas participantes têm obtido bons resultados, como atestam várias pesquisas já efetuadas. O sucesso de um Núcleo Setorial está diretamente ligado à qualidade das relações entre os empresários participantes. Nas últimas décadas, sociólogos, economistas e cientistas políticos vêm estudando a formação de Capital Social entre grupos de pessoas, que se traduz em compromisso mútuo, reciprocidade, confiança, lealdade, busca de resultados para o grupo, entre outros efeitos. Esta pesquisa desenvolveu um instrumental para identificar elementos formadores de Capital Social nas metodologias utilizadas em projetos, voltados para micro e pequenas empresas, e o aplicou nos Núcleos Setoriais do Empreender. Os estudos publicados sobre Capital Social estão voltados ao desenvolvimento social e econômico de comunidades carentes. Esta Tese contribui com um enfoque diferente: a formação de Capital Social entre grupos de empresários de micro e pequenas empresas.

**Palavras-chaves:** Micro e Pequenas Empresas. Empreender. Núcleos Setoriais. Capital Social. Memória Organizacional

## ABSTRACT

MELIM, J. M. **A Formação de Capital Social entre os Empresários de Micro e Pequenas Empresas: A Experiência dos Núcleos Setoriais do “Empreender”**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

In the past years, Brazil and other nations have recognized the contribution of small businesses in the economy. Small size, lack of experience in management, poor market competition and solo performance, are responsible for high premature death rate. The generation of small businesses agglomerated has reduced the death rate. Since 1991, the Brazilian program Empreender, created by Fundação Empreender, with Germany partners, and sponsored by Chambers of Commerce, SEBRAE and CACB, has successfully achieved its objective in helping to start small businesses on the right track as well as lengthening their life span in the market. Empreender’s job is to help entrepreneurs search for the right partners which are in the same small businesses and groups (“Núcleos Setoriais”). Small business managers get together along with a Consultant and discuss how to deal with problems that come up along the way and what should be done to overcome them. Surveys have shown that small businesses have achieved great results. The success of a “Núcleo Setorial” is linked to the quality of the partnership between small business managers. In the past decades, sociologists, economists and political scientists have studied the Social Capital generation in groups, which results in mutual obligations, reciprocity, trust, reliability, and others. This study developed a process to identify the Social Capital generation in small businesses improvement project’s methodology and applied it in “Núcleos Setoriais” of the “Empreender” project. Studies which have been published on Social Capital focus mainly on social and economic development of poor communities. This study shows how to contribute with a different view: the Social Capital generation in small business managing groups.

**Key words:** Small businesses. Empreender. Núcleos Setoriais. Social Capital. Organizational Memory.

## **1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo comenta a contextualização do tema e define o problema de pesquisa e os objetivos, geral e específicos. Apresenta também as justificativas, relevância, originalidade e contribuição do tema estudado.

### **1.1 Contextualização do Tema**

A prosperidade das nações está ligada à pujança de sua economia e esta à existência de empresas fortes, consolidadas e competitivas. O Brasil, nos últimos 50 anos, vem se transformando, de uma economia baseada no setor primário, fruto do extrativismo que caracterizou os séculos anteriores, em nação industrializada que agrega valor a seus produtos e serviços. Esta evolução tem colocado o País entre as maiores economias mundiais e a cada ano a sua posição, entre as nações emergentes e em desenvolvimento, vem se consolidando.

A industrialização do país recebeu grande impulso nos governos de Juscelino Kubitschek e dos militares, durante o período do milagre brasileiro. Nos anos 90, com a abertura do mercado nacional aos produtos estrangeiros, um novo ciclo se iniciou para as empresas brasileiras. A partir de então, elas foram obrigadas a aperfeiçoarem os seus métodos de gestão e planejamento, implantar programas de qualidade e produtividade e se orientar pelo mercado, para fazer frente à competição internacional e a crescente concorrência interna. À medida que as empresas cresceram, a economia se fortaleceu e o País se consolidou.

Normalmente em análises macro somente se visualizam as grandes empresas: as montadoras de veículos, as siderúrgicas, as petroquímicas, a indústria aeronáutica, as grandes redes de supermercados e de lojas comerciais, os grandes agronegócios, enfim aquelas cuja contribuição individual seja relevante para a economia. Entretanto, ao lado destas uma infinidade de micro e pequenas empresas se alinham para prestar serviços, atender nichos específicos, servir de terceirizadas, para permitir que as grandes se concentrem em seus principais negócios, e atender às comunidades interioranas, desprezadas pelas maiores.

Certamente, a contribuição individual das pequenas empresas é desprezível para a economia de qualquer nação. Entretanto, nos últimos 20 a 30 anos as economias desenvolvidas voltaram

os seus olhos para as micro e pequenas empresas – MPEs e começaram a reconhecer a contribuição coletiva destas para a riqueza e fortalecimento das nações. Assim, as MPEs passaram a ser objeto de maiores estudos e a receber mais apoio dos governos. O mesmo vem ocorrendo no Brasil, com o retardo que é natural em nações em desenvolvimento.

Segundo Sachs (2002), as MPEs no Brasil representam 98,8% das empresas formais existentes. Números semelhantes são apresentados por Hall (1995) para os países asiáticos e por Conceição (2002) para os europeus.

Sempre que se discute a importância da micro e pequena empresa para a economia de uma nação vem à tona a grande mortalidade que as acomete em seus primeiros anos de vida. No Brasil, segundo o SEBRAE (1999b), até 61% das MPEs fecham as suas portas no primeiro ano de existência. Atingem 5 anos de vida apenas 39,6% das micro-micro (até 4 funcionários), 57,6% da micro (5 a 19 funcionários) e 65,4% da pequenas (20 a 99 funcionários), de acordo com Najberg e Puga (2002).

Como as MPEs representam a maioria das empresas (98,8% no Brasil) os seus índices de mortalidade são mais alarmantes. Não obstante, as médias e grandes empresas se vêem pressionadas pelo mesmo problema apenas com escala de tempo prolongada. Najberg e Puga (2002) em sua pesquisa detectaram que 73,8% das médias empresas (100 a 499 funcionários) e 80,1% das grandes (igual ou maior do que 500 funcionários) tinham mais do que 5 anos de vida. De Geus (1998) menciona que, em alguns países, 40% das empresas criadas duram menos de 10 anos e que a expectativa média de uma empresa internacional é de 40 a 50 anos.

As altas taxas de mortalidade de empresas não são privilégios das MPEs, atingem também as médias e grandes empresas, inclusive as gigantes multinacionais, apenas em uma escala de tempo diferente.

Ao analisar-se as causas da mortalidade das pequenas empresas, sempre são apontadas: a falta de formação do empresário, a gestão deficiente, o desconhecimento do mercado, o uso de tecnologias obsoletas, a falta de capital, a burocracia governamental, etc. São causas verdadeiras e respondem por grande parte das dificuldades enfrentadas pelas MPEs. Entretanto, menos citada, mas com grande poder destruidor é o “isolamento” do empresário e da MPE dentro do seu segmento, que torna a sua empresa muito mais vulnerável no mercado.

As turbulências do mercado, da economia e das políticas governamentais poderiam ser comparadas a um mar encapelado e açoitado por tempestades e ventos fortes; as empresas como embarcações de portes variados de acordo com o seu tamanho: micro empresas a botes ou pequeníssimos barcos, grandes empresas a navios e transatlânticos. É visível que, estando no mesmo mar turbulento da economia, a probabilidade de sobrevivência do pequeno bote comparado com a do grande navio é muitas vezes menor. Por esta razão, as micro e pequenas empresas vêm se reunindo em aglomerados nos vários países. Em alguns, este processo remonta a séculos, como na Alemanha, em outros, como na Itália, o processo é mais recente e tem sido o responsável por sua virada econômica nos últimos 20 anos.

Os aglomerados empresariais são criados obedecendo a critérios distintos e em formas variadas, em função de seus objetivos. Alguns podem ter empresas de portes variados, outros apenas de um segmento, outros ainda apenas de um determinado território. Entre os vários tipos de aglomerados empresariais em operação no Brasil ou em outros países, encontram-se: condomínios empresariais, incubadoras, redes de empresas, consórcios de empresas, cooperativas, núcleos setoriais, câmaras setoriais, APLs – Arranjos Produtivos Locais, “clusters”, pólos, cadeias produtivas, aglomerações produtivas, sistema produtivo local ou sistema econômico local.

A união de organizações não é própria apenas das empresas, mas também comuns a sindicatos e associações de classe que se juntam em federações e estas por sua vez em confederações. Mesmo as nações se agrupam para buscar fortalecimento e proteção em: blocos econômicos (Comunidade Européia, NAFTA, Mercosul, ALADI, ALCA, etc); organizações de caráter político (OEA, ONU, etc.); entidades de defesa, tais como a OTAN; entre outras formas. Se a formação de blocos e aglomerados propicia segurança e proteção para nações, organizações e grandes empresas, mais o fará pelas micro e pequenas, dada a sua fragilidade quando isoladas.

Voltando ao exemplo do mar revolto, as micro empresas unidas em aglomerados nos períodos adversos seriam como os pequenos barcos ligados uns aos outros por travessões, como se fossem um “catamarã” de vários cascos, o que certamente conferiria ao conjunto maior estabilidade durante as turbulências. Passadas estas, voltariam a desligarem-se para continuarem ágeis e competitivas. Assim acontece no cotidiano das aglomerações de empresas: estão unidas para superarem grandes desafios, que sozinhas seriam incapazes, mas devem permanecer independentes para competir livremente no mercado.

A partir da analogia anterior é possível afirmar-se que as empresas podem ser concorrentes, sem obrigatoriamente serem inimigas umas das outras. Este aparente paradoxo, não ser inimigo e ser concorrente ao mesmo tempo, tem justificativa quando se relacionam os “custos” e os “benefícios” de tal procedimento. Os “custos” são formados pela aceitação das regras que a aglomeração exige e os “benefícios” pelos resultados e a proteção dela decorrentes. Sempre que os “benefícios” forem maiores do que os “custos” o processo será compensador.

Entretanto, o enfoque utilitarista (relação custo-benefício) não explica tudo e não responde às situações em que os “benefícios” não são tão visíveis ou não ocorram de imediato ou ainda naqueles momentos em que uma associada tem que “abrir mão” de seu ganho imediato para esperar tê-lo no futuro. Esta situação ocorre com mais frequência nos consórcios tradicionais (em que todos contribuem para que um tenha o benefício imediato e os demais têm que acreditar que aquele e os outros, que também já receberam, continuem pagando até todos serem contemplados) e nos créditos solidários (em que um grupo de pessoas se compromete solidariamente com uma delas que recebe o empréstimo). Este mecanismo de confiança mútua, cooperação e solidariedade entre grupos de pessoas (famílias, comunidades, cidades e mesmo países) e de instituições ou de empresas vem sendo estudado e denominado como formação de capital social. Um tipo de capital intangível, mas que propicia ganhos concretos aos participantes do grupo.

A partir do trabalho inicial de Aléxis de Tocqueville, que em 1835, registrou suas impressões sobre a sociedade americana, em seu livro “A Democracia na América”, o tema capital social vem sendo estudado. Tocqueville pretendeu comparar a forma de agir da sociedade americana com a realidade européia e mais especificamente a francesa, de sua época. Entretanto, as análises que desenvolveu serviram de estimulador e catalisador para trabalhos futuros que deram forma ao conceito de capital social.

Por quase 150 anos o assunto recebeu pequenas contribuições. A partir dos anos 80, Pierre Bourdieu, Robert Putnam, James Coleman, Francis Fukuyama e outros autores passam a desenvolver pesquisas e a publicar artigos e livros sobre capital social. O Banco Mundial, nos últimos anos, tem financiado estudos para verificar a existência do capital social em comunidades e nos seus projetos e também para identificar formas de mensurá-lo.

O assunto torna-se a ordem do dia e todos os projetos de desenvolvimento social procuram identificar o capital social gerado e desenvolvê-lo ainda mais. No Brasil, apenas para exemplificar, o projeto Comunidade Solidária, criado e coordenado pela então Primeira-Dama Sra. Ruth Cardoso, esposa do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso, produziu uma série de estudos sobre o tema. Augusto de Franco, um dos autores brasileiros do tema, participante das equipes dos projetos Comunidade Solidária e DLIS – Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, tem vários livros e artigos publicados.

Em 1991, foi iniciado em três cidades catarinense um pequeno projeto, em parceria com o Governo Alemão, em Blumenau, Brusque e Joinville, para apoio à micro e pequenas empresas, através das Associações Comerciais e Industriais – ACIs.

O projeto tinha uma metodologia simples que consistia em reunir empresários de micro e pequenas empresas de um mesmo segmento (por exemplos: marcenarias, panificadoras, produtores de plantas ornamentais, etc.) e fazê-los identificar suas dificuldades comuns e buscarem soluções conjuntas. Na época este processo se apresentava como utópico, pois micro e pequenas empresas não eram consideradas “empresas” e quando o eram denominavam-nas como de “fundo de quintal”. Aliava-se a este fato a situação de que não eram bem vistas pelas ACIs, tradicionais redutos das médias e grandes empresas das cidades.

Para agravar, os empresários das MPEs ainda se enxergavam como inimigos entre si. Reduzir estes entraves foi um grande desafio, conseguido ao final de um ano, graças ao esforço de uma equipe dedicada e visionária. Os primeiros resultados positivos dos Núcleos Setoriais, denominação atribuída ao grupo de empresários de um mesmo segmento, foram incentivadores para que outras cidades desejassem se integrar.

Alguns anos mais e a FACISC – Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina e o SEBRAE/SC – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina se uniram e viabilizaram recursos para levar o projeto a mais de 100 cidades catarinenses.

Anos mais tarde, o SEBRAE/Nacional e a CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil lançaram o Empreender (denominação que recebeu o

projeto original) para todas as 27 Unidades da Federação. Em agosto de 2006, o Empreender contava com 2.125 Núcleos Setoriais, de mais de 80 segmentos econômicos, em 541 municípios brasileiros, beneficiando 31.552 MPEs (CACB, 2006). Entretanto, no auge do programa, em outubro de 2004, esteve presente em 844 municípios, com 3.275 Núcleos Setoriais e 46.244 micro e pequenas empresas participantes (CACB, 2006).

Muitos dos Núcleos Setoriais criados há quase 16 anos continuam existindo e se reunindo quinzenalmente. Os problemas que uniram os empresários naquela época já foram solucionados. Muitas MPEs cresceram e se fortaleceram, outras, embora, ainda permaneçam do mesmo tamanho são empresas completamente diferentes do que eram quando ingressaram nos Núcleos Setoriais.

Vários exemplos existem no país, em que MPEs participantes de Núcleos se associaram para criarem novas empresas que atuam como centrais de compras, distribuição de produtos e produção de insumos. A taxa de mortalidade das MPEs dos Núcleos Setoriais é muito baixa quando comparada com a de empresas semelhantes que se encontram isoladas no mercado.

O que manteria estes empresários unidos por tanto tempo, considerando que no mercado são concorrentes e que no passado sentiam-se como inimigos pessoais ? A confiança mútua, a cooperação e o companheirismo, desenvolvidos com o tempo, criou um novo modo de se relacionarem e esta tem sido a base de sustentação dos Núcleos Setoriais: os empresários destas empresas se reconhecem como concorrentes, sem se considerarem inimigos.

Teria a metodologia do Empreender criado capital social nestes grupos de empresários ? Seria a formação do capital social um dos responsáveis pelo sucesso deste empreendimento de origem modesta que se tornou um marco nacional na vida das MPEs brasileiras ? Considerando que atualmente o Empreender atende apenas 1% das mais de 4 milhões de MPEs formais brasileiras, elementos de sua metodologia poderiam ser transferidos com sucesso para os inúmeros projetos similares existentes no País ?

## **1.2 Definição do Problema de Pesquisa**

A contribuição das micro e pequenas empresas para a economia das nações está a cada dia se tornando mais evidente. O SEBRAE (1999a) informa que as MPEs brasileiras respondem por



20% do PIB e 60% dos empregos. Segundo Hall (1995) nos países asiáticos elas respondem entre 40 e 74% dos empregos. Conceição (2002) menciona que nos países europeu, em média, 52% dos empregos são ofertados pelas MPEs. Enquanto no Brasil as MPEs respondem apenas por 2,4% das exportações (SEBRAE, 2004), na Coreia atingem 40%, na Dinamarca 46%, na Itália 53% e em Taiwan 56% (HALL, 1995).

Paralelamente, grandes empresas perdem em flexibilidade para atender de forma personalizada seus clientes. Os ganhos de escala se contrapõem ao desejo de produtos e serviços personalizados de seus consumidores. Para contornar este desafio as grandes utilizam-se das pequenas para terceirizarem todas as atividades produtivas e de apoio administrativo, para se concentrar no seu “core business” e se tornarem mais competitivas e ágeis.

A automação necessária para fazer produtos personalizados em linhas de produção das grandes empresas, descarta empregos, o que se tornou um problema mundial, com grande incidência também nos países desenvolvidos. Assim as micro e pequenas empresas incorporam um novo papel social, a de se tornarem empregadoras por excelência. Esta é uma das razões porque o empreendedorismo virou coqueluche dos últimos anos no mundo e principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil.

No país, o problema se avoluma em função de um crescimento populacional que joga a cada ano no mercado um contingente de jovens que não encontra emprego. As MPEs no Brasil são vistas também como um mecanismo social, além da sua função econômica, como uma forma de garantir renda e ocupação a uma parte da população. Entretanto, de nada adianta criar milhares de empresas a cada ano para a sua maioria fechar antes de completar o seu primeiro aniversário, frustrando os empreendedores e dissipando suas parcas economias. Por esta razão programas e projetos como o Empreender são ofertados em grande quantidade em todo o País, visando não só estimular novos empreendedores, como apóia-los para manterem vivas as suas empresas.

Ao lado de todas as mazelas que as MPEs enfrentam, documentadas na literatura que trata destas empresas, o “isolamento” do seu empresário é um forte contribuinte para o seu insucesso. Assim a formação de aglomerados se torna um dos caminhos para aumentar a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Entretanto, a inexistência de um espírito

associativista nos empresários e o arraigamento de conceitos como “salve-se quem puder”, “primeiro eu, depois os outros”, “a lei de Gerson”, “não dá para confiar nos outros”, dificultam a formação de grupos. Quando formados também têm uma vida breve, pois o imediatismo de alguns não permite que se dê o tempo necessário para que os resultados aconteçam. A continuidade dos grupos é atrapalhada ainda pelos “espertos” que desejam levar vantagens, em detrimento dos demais, reforçando nestes últimos a certeza de que concorrentes não podem colaborar entre si.

O Empreender tem se mostrado uma alternativa viável para todos os problemas mencionados anteriormente. Tem promovido o crescimento, a consolidação e a perenização de MPEs, a articulação entre os seus empresários, uma nova postura pessoal e profissional destes, fruto do seu desenvolvimento, aliada a um senso de responsabilidade social que comumente não é encontrado em seus pares que não participam do Empreender.

Ao ser desenvolvida a metodologia do Empreender, muita importância se deu à criação da confiança entre os participantes, a forma democrática de suas reuniões, a inexistência de hierarquias dentro dos Núcleos Setoriais, a busca de soluções conjuntas para os problemas comuns, a troca de experiências técnicas, de vendas e de gestão, a conscientização dos empresários que eles são os únicos responsáveis pelo seu sucesso e de que nada adiantaria ficar “resmungando” contra o governo, suas políticas públicas e as alternâncias do mercado.

Aparentemente a “fórmula” do Empreender tem dado resultado pelo sucesso colhido pelas empresas participantes, registradas em inúmeras pesquisas. Teria se desenvolvido capital social entre os participantes dos Núcleos Setoriais? Seria este capital social um dos contribuintes do sucesso do Empreender?

Ao analisar-se a literatura sobre capital social verificam-se que alguns elementos básicos se encontram presentes, mas seriam suficientes para se afirmar que houve desenvolvimento de capital social? e se houve, a metodologia contribuiu para este resultado? Há formas adequadas de mensurar esta contribuição? É possível justificar pelo maior ou menor desenvolvimento de capital social entre os participantes o sucesso da maioria dos Núcleos Setoriais ou o insucesso de alguns? Considerando-se estas questões definiu-se o problema de pesquisa para esta Tese.

Problema de pesquisa:

**“Quais são os elementos da metodologia do Empreender que mais contribuíram para a geração de capital social entre os empresários de micro e pequenas empresas, participantes de Núcleos Setoriais?”**

### **1.3 Justificativas e Relevância da Pesquisa**

Em função da elevada mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, da sua fragilidade no mercado onde se encontram isoladas, da contribuição que podem dar para a economia nacional, da opção que são ao desemprego existente no País e pelas oportunidades de renda e ocupação que podem gerar, todos os esforços efetuados para mantê-las vivas, tornam-se estratégicos para estabilidade social do Brasil.

O Empreender e alguns outros programas desenvolvidos por entidades privadas e públicas vêm buscando encontrar caminhos que torne a micro e a pequena empresa uma parte da solução para os grandes desafios econômicos e sociais do País. O Empreender assim como outros programas semelhantes, nasceram pequenos, a partir de experiências anteriores e nem sempre apoiados em modelos teóricos consistentes do ponto de vista metodológico.

A metodologia do Empreender evoluiu e continua evoluindo, graças a sua equipe de coordenação, que embora constituída de pessoas diferentes em todos estes anos de existência, mas que comungavam dos mesmos ideais, acreditou que ela estaria em constante construção, recebendo bem todos os aperfeiçoamentos desenvolvidos nas várias regiões do País. Este posicionamento criou as bases para a sua sustentabilidade, a ponto de hoje vir sendo empregada também em outros projetos de iniciativa do Sistema SEBRAE.

O interesse do SEBRAE/Nacional e da CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil, as duas entidades parceiras na coordenação nacional, em buscar potencializar os resultados do Empreender e de estendê-lo ao maior número de municípios possíveis, tem incentivado diversos pesquisadores a estudarem as suas várias faces, para entender o modelo teórico sobre o qual se assentam suas bases. Algumas Dissertações de Mestrado já foram produzidas e outras estão em andamento.

A comparação dos procedimentos metodológicos do Empreender com modelos teóricos

registrados pela literatura internacional poderá levar a identificação de elementos que, se melhor explorados, potencializariam os resultados para as micro e pequenas empresas. Os estudos já efetuados procuram medir os resultados das atividades dos Núcleos Setoriais e os benefícios para os seus empresários. Entretanto, faltam pesquisas que analisem os elementos da metodologia e apontem as conseqüências de sua aplicação, numa visão de causa e efeito.

Lacunas também existem na explicação do porque alguns grupos tornam-se longevos se os problemas iniciais que os originaram já foram solucionados. O que manteria os empresários dos Núcleos Setoriais participando de suas reuniões periódicas, por anos a fio ? Uma resposta simplista talvez pudesse ser: os empresários estão tendo resultados e os “custos” da participação são compensados pelos “benefícios” auferidos. Entretanto, esta ótica utilitarista não resistiria ao tempo, devendo haver, portanto, outras razões. Sérgio Moreira, ex-Diretor Presidente do SEBRAE/Nacional, ao fazer a apresentação do livro “Desenvolvimento Humano, Trabalho Decente e o Futuro dos Empreendedores de Pequeno Porte no Brasil”, de Ignacy Sachs (SACHS, 2002), apresenta uma delas ao afirmar:

“Foi a empresa de pequeno porte, pelo acúmulo do capital social, isto é, a soma da confiança, cooperação, organização e participação social, que alavancou em 30 – 40 anos, o nordeste da Itália, fazendo surgir da miséria e do atraso a hoje pujante e rica Terceira Itália. Porém, o capital social não foi tudo. É claro que a agilidade, a adaptabilidade, o conhecimento e o domínio do fazer local, da cultura local, típicos da pequena produção, fizeram o resto.”

Nos anos recentes, com o maior número de publicações sobre capital social e melhor entendimento de seu conceito, diversos membros da equipe de coordenação do Empreender vêm se perguntando se não seria este um dos motivos do seu sucesso. Por esta razão, um trabalho científico se tornou necessário para dissecar a metodologia do Empreender à luz dos conceitos da formação do capital social. Esta pesquisa detectou a existência de elementos pró-ativos que favorecem o aparecimento do capital social nos Núcleos Setoriais, no decorrer de suas atividades.

A análise científica da metodologia do Empreender poderá propiciar o melhor entendimento de seus elementos e levar a novos aprimoramentos que beneficiariam ainda as MPes participantes. Assim como os seres vivos, as organizações e os produtos têm um ciclo de vida, assim também a metodologia do Empreender tem o seu. Como esta já atingiu aproximadamente 16 anos, melhorias têm que ser introduzidas para que consiga continuar

atendendo aos novos desafios causados pelas mudanças ambientais (políticas, econômicas e sociais) ocorridas no País neste período.

A relevância deste trabalho de pesquisa está relacionada à contribuição que poderá dar para o entendimento da Metodologia do Empreender, pela identificação de elementos que colaborem para a formação de capital social e pela possibilidade de abrir portas para que novos aperfeiçoamentos possam ser acrescidos. A relevância é constituída também pelo instrumental criado e aplicável a outros programas e projetos que envolvam grupos de empresários de micro e pequenas empresas.

#### **1.4 Objetivos**

Foram definidos os seguintes objetivos para responder o problema de pesquisa desta Tese:

##### **1.4.1 Objetivo Geral**

Identificar os elementos da metodologia do Empreender que mais contribuíram na criação de capital social entre os empresários de micro e pequenas empresas, participantes de Núcleos Setoriais.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- a) Estruturar instrumental que auxilie a identificação de elementos de metodologias de programas e projetos de desenvolvimento socioeconômico, envolvendo empresários de aglomerados de micro e pequenas empresas, que possam criar capital social entre os seus participantes;
- b) Identificar e quantificar os principais elementos da metodologia do Empreender que estão contribuindo para a formação de capital social, entre os empresários de micro e pequenas empresas, participantes de Núcleos Setoriais;
- c) Buscar evidências de formação de capital social nos resultados do Empreender;
- d) Propor recomendações, à luz dos resultados obtidos na pesquisa, que contribuam para o aperfeiçoamento do Empreender na geração de capital social, nos Núcleos Setoriais.

### **1.5 Originalidade, Contribuição e Viabilidade da Tese**

Embora a produção de conhecimentos sobre capital social tenha crescido de forma exponencial nos anos recentes, não há ainda uma consolidação suficiente e uma interpretação consistente por todos os pesquisadores dedicados ao tema. Como a formação do capital social tem bases na economia e nas ciências políticas e sociais, dependendo do autor há um viés voltado para o seu campo de especialização, o que torna difícil um conceito único e universal. Por esta razão, muitos estudos ainda deverão ser conduzidos para que haja um melhor entendimento do que vem a ser capital social.

Esta Tese estará contribuindo para este objetivo, pois confrontará os conceitos teóricos com uma realidade de grupos que buscam interesses comuns. Por outro lado, a quase totalidade dos trabalhos publicados analisa a formação de capital social em países, territórios, comunidades e projetos de cunho social. Poucos são os estudos e análises da formação de capital social em grupos de empresários de micro e pequenas empresas. Para a consolidação e expansão do Empreender no País é vital que se estude e aperfeiçoe a sua metodologia, à luz dos modelos teóricos, que possam vir a potencializar os seus resultados. Para o País, todo conhecimento que puder contribuir para o entendimento da dinâmica de suas micro e pequenas empresas e auxiliar na sua sobrevivência produzirá resultados sociais mais importantes do que os econômicos decorrentes.

A viabilidade da pesquisa se apoiou no fato concreto que o autor desta Tese participa como Consultor do Empreender desde a sua criação, desenvolvendo os mais diversos papéis na sua implantação por todo o País, portanto, conhecendo bem a sua metodologia; tem farto arquivo documental de todas as suas etapas em relatórios, pesquisas, publicações e vídeos que demonstram a aplicação da metodologia e dos seus resultados; tem fácil acesso ao SEBRAE/Nacional, a CACB e aos Núcleos Setoriais.

### **1.6 Organização da Tese**

Esta Tese está estruturada em sete capítulos.

O Capítulo 1 contextualiza o tema a que se propõe a Tese, define o problema de pesquisa com

os seus elementos constitutivos, justifica e demonstra a relevância da pesquisa para o desenvolvimento do País, coloca o objetivo geral e os específicos e apresenta a originalidade, a contribuição do tema escolhido e a viabilidade de se desenvolver o estudo.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que embasará o desenvolvimento da Tese, a partir do levantamento bibliográfico dos assuntos relacionados com o seu objeto de pesquisa. Neste capítulo posiciona-se a micro e pequena empresa no contexto das economias dos países, demonstrando como ela é caracterizada nas várias nações, qual é a sua contribuição para a riqueza nacional, que dificuldades enfrenta, qual é a expectativa de vida das empresas em geral, independente do seu porte, e como ocorre a sobrevivência das MPEs. Na seqüência, apresentam-se vários modelos de aglomerados empresariais em aplicação nos países. Por fim detém-se na análise do que vem a ser capital social, os seus pressupostos teóricos, a linha seguida pelos principais pesquisadores e os resultados de seus estudos, as características do capital social e os métodos que vêm sendo utilizados em sua mensuração.

O Capítulo 3 trata dos procedimentos metodológicos para responder ao problema de pesquisa, buscando atingir os objetivos previstos. Comenta ainda a caracterização da pesquisa desta Tese e o seu delineamento, os instrumentos que serão utilizados e a forma como os dados colhidos serão tratados.

O Capítulo 4 apresenta a estruturação do instrumental para identificar elementos de metodologias usadas em programas e projetos de desenvolvimento socioeconômico, envolvendo grupos de empresários de micro e pequenas empresas, que contribuam para a geração de capital social.

O Capítulo 5 apresenta o campo e objeto da pesquisa, o Empreender, mostrando a sua gênese, o seu histórico, a sua expansão nacional, os resultados obtidos e sua metodologia.

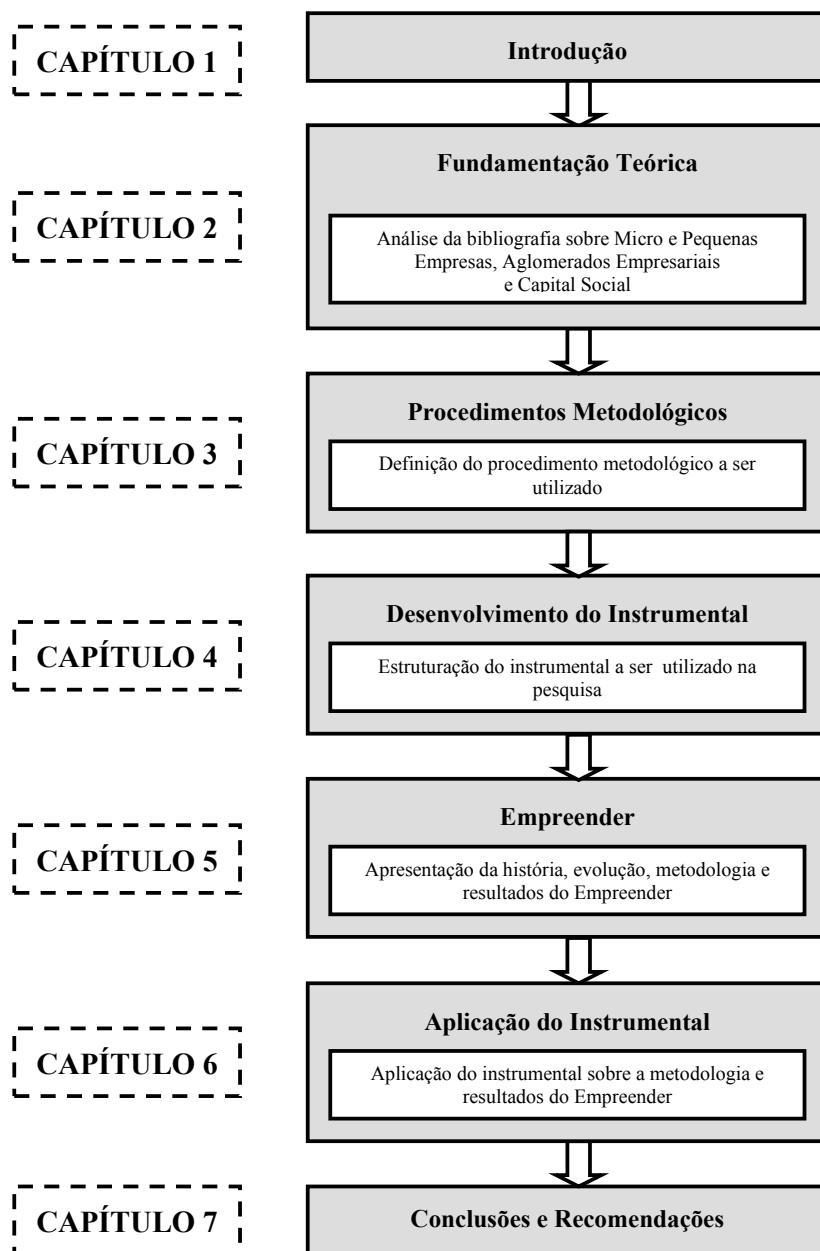
O Capítulo 6 efetua a aplicação do instrumental na metodologia do Empreender e nos resultados obtidos pelos Núcleos Setoriais, formados por empresários de micro e pequenas empresas.

O Capítulo 7 apresenta as conclusões desta Tese e as recomendações para futuros trabalhos de outros pesquisadores.

Complementa-se com a apresentação das referências bibliográficas consultadas para análise do tema em estudo e das fontes de informações sobre o Empreender, necessárias para subsidiar o desenvolvimento desta Tese, do Apêndice sobre o Empreender e dos Anexos, que contém o detalhamento dos dados utilizados na pesquisa.

A Figura 1 apresenta um fluxograma da Tese.

**Figura 1 – Fluxograma da Tese**





## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica utilizada para a pesquisa prevista por esta Tese. Os seguintes temas serão abordados, segundo a visão dos principais autores, buscando-se criar uma linha de raciocínio que contribua para o embasamento do objeto deste estudo: micro e pequenas empresas, aglomerados empresariais e capital social.

### **2.1 Micro e Pequenas Empresas**

As micro e pequenas empresa têm papel importante na economia das nações e, em especial, naquelas em desenvolvimento. Entretanto, têm uma fragilidade muito grande diante dos desafios criados pelo mercado. Por outro lado, mecanismos foram criados em diversos países que preparam as pequenas empresas para conviverem ao lado das maiores, mantendo-se no mercado. Discute-se neste item as adversidades enfrentadas por estas empresas e fórmulas encontradas para auxiliá-las nesta “guerra” contínua no mercado.

#### **2.1.1 Caracterização das micro e pequenas empresas**

O que define uma micro ou pequena empresa varia muito, segundo a fonte consultada, não havendo um padrão de características únicas adotado tanto no Brasil quanto nos demais países. Alguns tentam delimitar o porte através do número de funcionários, outros através de faturamento, outro ainda buscam combinar estes dois parâmetros com acréscimo de algumas características a mais. É admitido por alguns autores que não existe uma forma única e adequada à todas as situações para classificar as empresas. Entretanto, como se torna necessária classificá-las para efeito de estudos, pesquisas, políticas econômicas, legislação, etc, observa-se que os critérios utilizados procuram atender apenas requisitos do fator motivador da classificação (ex.: para órgãos arrecadadores de tributos, o faturamento da empresa é o critério mais adequado para classificá-la). O Quadro 1 apresenta um resumo dos critérios utilizados no Brasil e no mundo para classificar as empresas de acordo com o seu porte. O quadro foi montado a partir de pesquisa efetuada por Conceição (2002).

No Brasil utiliza-se a classificação das empresas em micro, pequenas, médias e grandes, enquanto que na maioria dos outros países trabalha-se apenas com 3 categorias: pequenas,

médias e grandes. A classificação brasileira visa apoiar as micro empresas com maior diferenciação tributária, acesso a crédito e a outros benefícios.

Geralmente emprega-se a sigla MPEs para significar “micro e pequenas empresas”, embora existam autores brasileiros (como Souza, 1995) que utilizam PMEs para identificar as “pequenas e médias empresas”. Outros ainda (como Casarotto Filho e Pires, 1999, Colossi e Duarte, 2000), seguem o modelo estrangeiro que inclui as micro dentro da classificação de pequenas empresas.

Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizada a sigla MPEs e como critério, de classificação do porte de micro e pequenas empresas, o definido pelo SEBRAE, considerando-se que o projeto a ser analisado é de iniciativa desta entidade.

**Quadro 1 – Critérios de classificação de micro e pequenas empresas**

<b>País</b>	<b>Entidade/Norma Legal</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>
	OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development		< 100 funcionários
Canadá			< 250 funcionários
Coréia			< 300 funcionários na indústria e < 20 funcionários em serviços
Estados Unidos	SBA – Small Business Administration		< 500 funcionários, associado a faturamento e ramo da empresa
Itália			< 50 funcionários
Japão			< 300 funcionários
Suíça	FDEA – Federal Department for Economic Affairs		< 250 funcionários
Brasil	Lei do SIMPLES – Lei nº 9317 – 05/12/96	Faturamento anual menor ou igual a R\$ 120.000,00	Faturamento anual maior do que R\$ 120.000,00 e até R\$ 1.200.000,00
	Estatuto da Micro e Pequena Empresa – Lei nº 9841 – 05/10/99	Faturamento anual menor ou igual a R\$ 244.000,00	Faturamento anual maior do que R\$ 244.000,00 e até R\$ 1.200.000,00
	BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	Faturamento anual menor do que R\$ 700.000,00	Faturamento anual igual ou maior do que R\$ 700.000,00 e até R\$ 6.125.000,00
	IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	Até 10 funcionários	Até 99 funcionários
	SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas	Até 9 funcionários no comércio e serviços Até 19 funcionários na indústria	De 10 a 49 funcionários no comércio e serviços De 20 a 99 funcionários na indústria

Fonte: elaboração própria a partir de Conceição (2002).

### 2.1.2 Contribuição das micro e pequenas empresas para a economia dos países

As MPEs têm uma grande função social e econômica em seus países. Com o advento da Revolução Industrial e o aparecimento das grandes corporações elas passaram a ocupar um lugar de menor destaque nas economias, não tanto pela sua efetiva contribuição, mas pelo impacto causado na mídia pelas maiores empresas. A partir de 1897, as micro e pequenas empresas passam a contar com um primeiro ordenamento jurídico que introduziu um regime especial para elas, na Alemanha, (Queiroz, 2002). Em 1942, o direito italiano reconhece a “piccola impresa”. Segundo Queiroz (2002) com o término da II Guerra Mundial, em 1946, houve uma verdadeira explosão no desenvolvimento da MPEs, absorvendo a mão-de-obra resultante da guerra pelo mercado. Só recentemente, nas últimas décadas, voltou-se a creditar às MPEs o seu verdadeiro valor, quando a automatização industrial e das atividades administrativas, os processos de reengenharia e de “downsizing”, a globalização e a acelerada competição, obrigaram os pesquisadores a questionar a capacidade de adaptação às mudanças das grandes empresas e de estas continuarem a ser as empregadoras do futuro. Segundo Najberg e Puga (2002):

Desde o início dos anos 80, começaram a surgir evidências empíricas de um aumento da importância econômica das firmas de menor porte. Em diversos países, essas unidades respondem pela grande maioria das unidades existentes, são as principais criadoras de postos de trabalho e desempenham um papel relevante na renovação da economia. Em determinados setores, essas unidades têm demonstrado ser estruturas ágeis e flexíveis, com forte capacidade de responder a uma demanda que prioriza inovações.

As micro e pequenas empresas têm um conjunto de características que as diferenciam das médias e grandes que, segundo CACB e SEBRAE (2002) seriam:

- Criativas
- Flexíveis
- Terceirizáveis
- Provedoras de serviços
- Absorvedoras de mão-de-obra
- Formadoras da classe média

Conceição (2002), citando Justin Longenecker, comenta que:

... as micro e pequenas empresas (...) assumem cada vez mais um importante papel, na formação

de novos empregos, na geração de inovação, no teste de oportunidades de negócios, no auxílio e apoio a grandes empresas, no desenvolvimento de atividades individuais, no surgimento de novos produtos, serviços e novos modelos de negócios, entre outros fatores.

A importância das MPEs na economia encontra-se registrada na bibliografia mundial que trata de sua contribuição.

Souza (1995) analisando o papel das MPEs no Brasil registra: “Constituindo-se num total 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”. O SEBRAE (1999a), em seu documento “Direcionamento Estratégico”, reforça estes dados:

Segundo dados do DNRC (Departamento Nacional de Registro de Comércio), das quase 755 mil empresas constituídas em 1998, mais de 60% delas eram microempresas. Tais números, recentes, parecem demonstrar que não deve ter sofrido grandes alterações o levantamento do IBGE dando conta de que as micro e pequenas empresas são 98% dos estabelecimentos produtivos, geram cerca de 20% do PIB e respondem por 60% da oferta de emprego. Nos Estados Unidos, as 22 milhões de pequenas empresas empregam mais de 50% da mão-de-obra e representam mais da metade do PIB. Na Itália, os pequenos negócios, que soergueram o país no pós-guerra, participam com quase 40% das exportações.

Sachs (2002) traçando um perfil da micro e pequena empresa no país e utilizando-se de estatísticas do Cadastro Geral de Empresas do IBGE, de 1998, montou as seguintes tabelas:

**Tabela 1 – Distribuição das empresas por setor de atividade e porte**

Setor de Atividade	Composição %	Porte						Total Geral
		MPE		MDE		GE		Quant.
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	
Indústria	14,4	505.991	98,2	7.826	1,5	1.601	0,3	515.418
Comércio	50,4	1.801.159	99,6	4.279	0,2	2.764	0,2	1.808.202
Serviço	35,2	1.241.782	98,1	9.634	0,8	13.885	1,1	1.265.301
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>3.548.932</b>	<b>98,9</b>	<b>21.739</b>	<b>0,6</b>	<b>18.250</b>	<b>0,5</b>	<b>3.588.921</b>

Fonte: Sachs (2002), a partir de dados do IBGE – 1998

Legenda:

MPE – Micro e Pequena Empresa – até 49 no comércio e serviços e até 99 funcionários na indústria

MDE – Média Empresa – de 50 até 99 no comércio e serviços e de 100 até 499 funcionários na indústria

GE – Grande Empresa – acima de 99 no comércio e serviços e de 499 funcionários na indústria

**Tabela 2 – Distribuição do pessoal ocupado segundo o porte e o setor de atividade da empresa**

Setor de Atividade	Composição %	Porte						Total Geral
		MPE		MDE		GE		
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.
Indústria	25,4	3.243.120	45,3	1.592.187	22,3	2.318.637	32,4	7.153.944
Comércio	22,1	4.887.822	78,4	291.082	4,7	1.057.871	16,9	6.236.775
Serviço	52,5	4.215.820	28,5	667.463	4,5	9.921.895	67,0	14.805.178
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>12.346.762</b>	<b>43,8</b>	<b>2.550.732</b>	<b>9,0</b>	<b>13.298.403</b>	<b>47,2</b>	<b>28.195.897</b>

Fonte: Sachs (2002), a partir de dados do IBGE – 1998

Legenda:

MPE – Micro e Pequena Empresa – até 49 no comércio e serviços e até 99 funcionários na indústria

MDE – Média Empresa – de 50 até 99 no comércio e serviços e de 100 até 499 funcionários na indústria

GE – Grande Empresa – acima de 99 no comércio e serviços e de 499 funcionários na indústria

**Tabela 3 – Distribuição do número de empresas por faixa de pessoal ocupado**

Pessoal Ocupado	Composição %	Setor de Atividade						Total Geral
		Indústria		Comércio		Serviços		
		Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.
0 a 4 pessoas	81,4	350.723	12,0	1.563.027	53,5	1.006.422	34,5	2.920.172
5 a 9 pessoas	10,5	72.725	19,2	159.871	42,3	145.768	38,5	378.364
10 a 19 pessoas	5,8	60.466	29,1	70.791	34,1	76.596	36,8	207.853
20 a 49 pessoas	0,9	12.486	37,9	7.470	22,7	12.996	39,4	32.952
50 a 99 pessoas	0,7	9.591	40,8	4.279	18,2	9.634	41,0	23.504
100 a 499 pessoas	0,6	7.826	37,2	2.434	11,6	10.774	51,2	21.034
> 499 pessoas	0,1	1.601	31,8	330	6,5	3.111	61,7	5.042
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>515.418</b>	<b>14,4</b>	<b>1.808.202</b>	<b>50,4</b>	<b>1.265.301</b>	<b>35,2</b>	<b>3.588.921</b>

Fonte: Sachs (2002), a partir de dados do IBGE - 1998

Dados idênticos aos do Brasil são encontrados em outros países. Hall (1995), baseado em estudo da APEC – Asia - Pacific Economic Cooperation –, destaca a participação das micro e pequenas empresas (até 100 funcionários) na economia de países da Ásia e Oceania (Tabela 4).

**Tabela 4 – Participação das pequenas empresas (até 100 funcionários) na economia de países da Ásia e da Oceania**

Países	Nº de Pequenas Empresas (1.000)	Participação das Pequenas no Número Total de Empresas do País (%)	Participação dos Funcionários das Pequenas no Total Empregado pelas Empresas do País (%)
Japão	6.450	99	74
Austrália	530	97	46
China (Taipé) (*)	155	96	79
Indonésia	105	97	42
Tailândia	102	98	nd
Singapura	69	89	42
Filipinas	69	99	50
Coréia (*)	68	96	63
Malásia (*)	20	96	40
Vietnam	14	83	67

Fonte: Elaboração a partir de Hall (1995) com dados de 1994 ou do último ano disponível

(\*) apenas empresas de manufatura

nd – dado não disponível

Conceição (2002) trabalhando com dados pesquisados por Maria das Dores Guerreiro, do Centro de Investigações e Estudos em Sociologia, Lisboa, Portugal, montou a Tabela 5 que relaciona o número de empregos e de empresas em 18 países europeus. Novamente fica visível o papel da MPEs como empregadora importante, representando 52% (33% para as micro e 19% para as pequenas) de um total de 115.075.000 empregos.

As micro e pequenas empresas também contribuem com a balança comercial de seus países, exportando produtos e serviços. Segundo Sachs (2002), a participação das MPEs nas exportações brasileiras atingiu 12,4% do total em 2000 (sendo 5,4% para as micro e 7,0% para as pequenas). Entretanto, em 1994 as exportações destas empresas já haviam alcançado o ponto mais alto do período, 20,3%. Hall (1995) apresenta também a participação das pequenas empresas (até 100 funcionários) na exportação de vários países da Europa e da Ásia (Tabelas 6 e 7), com dados de 1994 e anos anteriores. Nestes países a contribuição das MPEs variou entre 10% e 56% do total exportado, com destaque para a Coréia com 40%, Dinamarca com 46%, Itália com 53% e Taiwan com 56%.

**Tabela 5 – Empregos em relação ao porte de empresas em países europeus – Dados de 1996**

País	Micro menos do que 10 funcionários		Pequenas de 10 a 49 funcionários		Médias de 50 a 249 funcionários		Grandes mais do de 250 funcionários		Total Quantidade em milhares	
	Empresas %	Empregos %	Empresas %	Empregos %	Empresas %	Empregos %	Empresas %	Empregos %	Empresas Quant.	Empregos Quant.
Alemanha	88,1	24	10,0	20	1,5	14	0,4	43	3.440	29.090
Reino Unido	94,5	31	4,7	16	0,7	12	0,2	41	3.760	20.420
França	92,9	32	5,8	19	1,1	15	0,2	34	2.085	15.310
Itália	94,4	48	5,1	21	0,5	11	0,1	20	3.345	14.040
Espanha	94,9	47	4,4	19	0,6	12	0,1	21	2.335	10.910
Holanda	90,5	26	7,7	19	1,4	15	0,4	40	530	5.295
Bélgica	96,5	48	2,9	14	0,5	11	0,2	27	800	3.835
Portugal	93,8	38	5,3	23	0,9	18	0,1	21	690	2.880
Suíça	85,2	23	12,1	22	2,3	21	0,4	33	245	2.540
Áustria	86,1	25	10,8	19	2,4	21	0,6	35	220	2.470
Suécia	91,0	25	7,4	17	1,3	16	0,3	41	285	2.030
Dinamarca	92,4	30	6,3	22	1,1	18	0,2	30	230	1.590
Grécia	97,0	47	2,6	18	0,4	14	0,1	21	580	1.585
Noruega	92,4	32	6,4	21	1,0	18	0,2	29	185	1.045
Finlândia	94,4	23	4,5	16	0,9	17	0,2	44	205	1.030
Irlanda	89,8	18	8,0	16	1,6	14	0,6	51	80	840
Luxemburgo	84,2	19	12,4	26	3,0	29	0,4	29	15	155
Islândia	95,0	35	4,2	24	0,7	24	0,1	17	25	85
<b>Média Geral</b>	<b>92,9</b>	<b>33</b>	<b>6,0</b>	<b>19</b>	<b>0,9</b>	<b>14</b>	<b>0,2</b>	<b>34</b>	<b>19.050</b>	<b>115.075</b>

Fonte: Adaptado de Conceição (2002)

**Tabela 6 – Participação das pequenas empresas (até 100 funcionários) nas exportações de alguns países da Europa**

Países	PIB (milhões de US\$)	Participação das Pequenas Empresas no Total das Exportações do País (%)
França	1.167.749	26(*)
Itália	1.072.198	53
Suécia	280.000	30
Holanda	278.839	26
Finlândia	121.982	23(*)
Dinamarca	121.695	46 (*)
Grécia	65.504	19

Fonte: Elaboração a partir de Hall (1995) com dados de 1994 ou do último ano disponível  
(\*) apenas empresas de manufatura

**Tabela 7 – Participação das pequenas empresas (até 100 funcionários) nas exportações de alguns países da Ásia**

Países	PIB (milhões de US\$)	Participação das Pequenas Empresas no Total das Exportações do País (%)
Japão	3.337.191	14
Coréia	285.000	40
Taiwan	210.000	56
Indonésia	128.000	11
Tailândia	108.000	10
Malásia	60.000	15
Singapura	46.000	16
Vietnam	14.000	20

Fonte: Elaboração a partir de Hall (1995) com dados de 1994 ou do último ano disponível

### 2.1.3 Dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas

Ao lado da importante contribuição das MPEs às economias de seus países, elas enfrentam grandes dificuldades para sobreviverem e o índice de mortalidade delas é muito expressivo. Inúmeros estudos efetuados no país e no exterior apontam como principais dificuldades as seguintes:

- gestão deficiente;
- falta de formação do empresário e de seus funcionários;
- ausência do espírito empreendedor no empresário;
- uso de tecnologias obsoletas;
- baixa qualidade dos produtos e serviços oferecidos;
- desconhecimento do mercado;
- políticas públicas inadequadas às MPEs;
- ausência de apoio sistemático de órgãos/entidades de fomento para as MPEs;
- pequeno capital;
- dificuldade para acessar linhas de crédito;
- entre outras.

Várias destas dificuldades têm sido estudadas e soluções apresentadas. Entretanto, os índices de mortalidade das MPEs continuam elevados. Entretanto, graças ao espírito empreendedor,



que se encontra presente em muitas pessoas, anualmente criam-se novas empresas que substituem aquelas que fecham as suas portas.

Outras razões que podem ser apontadas também como causadoras da morte prematura das micro e pequenas empresas são:

- o isolamento do Empreendedor em relação ao meio ambiente (interno e externo à sua empresa);
- a desconfiança de todos os que o cercam (Funcionários, Fornecedores, Clientes, Bancos, Entidade de Fomento para MPEs, Associações de Classe, Instituições de Pesquisa, Universidade, Governo, etc.);
- a constatação que ele não "aprendeu a aprender", restringindo a sua capacidade de absorver novos conhecimentos, assimilar tecnologias inovadoras e identificar diferentes oportunidades de negócio;
- a definição de seus problemas e necessidades de forma difusa e abstrata, dificultando a escolha da solução adequada .

Guilhon (1998), em “Empreender – Identificando, Avaliando e Planejando um novo Negócio”, informa que 80% das MPEs não completam o seu segundo ano de vida. O SEBRAE (1999b) em um trabalho mais profundo em 12 estados brasileiros, levantou os seguintes dados, igualmente alarmantes, que demonstram a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas:

- 30 a 61% no primeiro ano de existência (variável conforme o estado)
- 40 a 68% no segundo ano de existência
- 55 a 73% no terceiro ano de existência

Sachs (2002), referindo a uma pesquisa do SEBRAE, no Estado de São Paulo, menciona: “... que mais de 100.000 empresas são abertas todos os anos (...), mas 32% fecham em menos de um ano, 44%, em menos de dois, 56%, em menos de três, 66%, em menos de quatro e 71% fecham suas portas em menos de cinco anos.” Sachs ainda comenta estudo do BNDES, abrangendo um universo de 2,8 milhões de firmas empregadoras (excluídas as firmas individuais) que apontou taxas de mortalidade de 18,3% no primeiro ano, 36,1% no segundo e

48,1% no terceiro ano. Estes 3 estudos ajudam a desmentir o mito que no Brasil 75% das micro e pequenas empresas “morrem” no seu primeiro ano de vida. É até possível que, em alguma região, para um determinado segmento e em um período específico, possa ter ocorrido tal taxa de mortalidade, entretanto, ela não representa a situação das MPEs no país.

Independente da fonte de referência que se busque, no Brasil e em outros países em desenvolvimento da América Latina, África, Ásia ou Europa Oriental, encontra-se sempre o mesmo resultado: um alto nível de mortalidade das MPEs em seu início de vida. Ou seja, as nações encontram-se diante de um paradoxo: reconhecem o potencial das MPEs na sua economia, mas não dispõem de mecanismos eficazes para manter "vivas" estas empresas.

Inúmeros estudos demonstram, e a literatura sobre o assunto é extensa, a existência de uma relação entre o espírito/comportamento empreendedor do empresário e o sucesso da empresa. Degen (1989), De Mori (1998), Dolabela (1999a e 1999b), Dornelas (2001), Drucker (1987), Pereira (1995), entre muitos outros, procuram sintetizar as inúmeras pesquisas efetuadas no mundo todo e apresentar as principais características e comportamentos de um empreendedor de sucesso. Diante desta relação de causa e efeito, justifica-se a existência dos diversos programas que visam formar empreendedores e que vêm se consolidando no Brasil e em outros países. Entre os principais aplicados no Brasil, é possível citar-se: CEFÉ (Criação de Empresa, Formação de Empreendedores; desenvolvido pela GTZ, agência alemã de cooperação técnica e econômica; no país representado por uma ONG de nome CENTROCAPE, de Belo Horizonte); Programa EMPRETEC (de origem americana, oferecido pelo SEBRAE); e Junior Achievement (voltado para jovens, com objetivo de divulgar a cultura empreendedora). Usando experiências estrangeiras, associadas a desenvolvimentos locais, encontram-se em diversas Universidades brasileiras, programas específicos sobre o assunto. A UFSC tem a ENE - Escola de Novos Empreendedores; o SEBRAE/MG mantém, em Belo Horizonte, a Escola de Formação de Empreendedores; o MEC e o SEBRAE, lançaram há alguns anos um programa nacional, “Programa Técnico Empreendedor”, para preparar 13.000 professores que tinham a missão de levar noções de empreendedorismo a 255.000 estudantes das Escolas Técnicas Federais.

O espírito empreendedor do empresário da micro e pequena empresa, não é por si só uma garantia de sucesso. Países com elevado número de MPEs bem sucedidas, como a Alemanha, agregam a um programa rigoroso de capacitação de seus empresários (Mestres) um sistema

associativo composto por “Handwerkskammer” – Câmaras de Artes e Ofícios (Associações de todas as pequenas empresas de setores de produção não seriada, tais como: marceneiros, cabeleireiros, automecânicos, pintores prediais e de veículos , etc.), cuja filiação é obrigatória e “Innungen” – Associações de Profissionais (específicas por setor), de filiação voluntária. Outro exemplo da ação do associativismo no fortalecimento e perenização das MPEs são os consórcios e redes de produtores de diversas regiões da Itália, citados por Bertini (1994), Casarotto et al. (1996) e Casarotto e Pires (1999).

#### 2.1.4 Expectativa de vida das empresas

A maioria das grandes empresas evoluiu a partir de micro ou pequenas. Talvez a Microsoft seja o melhor exemplo dos tempos modernos. Este é um fenômeno mundial, mesmo em Santa Catarina pode-se apresentar uma série de exemplos de empresas que começaram muito pequenas, enfrentaram enormes dificuldades, seja pelo tipo de produto/serviço oferecido, seja por sua localização geográfica, e hoje ocupam lugares de destaque na economia nacional, tais como: Consul (hoje Multibras), Datasul, Fundação Tupy, Macedo Koerich, Sadia, Tigre, Weg Motores, entre tantas outras. Muitas das grandes empresas analisadas por Collins e Porras (1995), em seu livro “Feitas para Durar”, começaram pequenas e enfrentaram muitas dificuldades iniciais.

Quando se verifica a trajetória das micro e pequenas empresas encontram-se 3 caminhos possíveis:

- fecham suas portas nos primeiros anos de vida;
- continuam pequenas por toda a sua vida, normalmente coincidindo com a vida ativa do seu proprietário e raramente chegando à segunda geração com o mesmo porte;
- desenvolvem-se e crescem tornando-se médias e grandes empresas

Mesmo grandes empresas não têm a garantia de existirem para sempre. Algumas exceções a esta regra são a Stora, fabricante sueca de papel, celulose e produtos químicos, com mais de setecentos anos de existência, e o grupo Sumitomo, japonês, que tem sua origem em 1590 (De Geus, 1998). De Geus ainda menciona que a:

A expectativa média de vida de uma empresa multinacional – uma integrante da lista da *Fortune 500* ou equivalente – é de quarenta a cinquenta anos. Este número é baseado na maioria das

pesquisas sobre nascimento e mortes corporativas. Um terço das 500 maiores empresas constantes da lista de 1970 da revista *Fortune*, por exemplo, havia desaparecido em 1983 – tendo sido adquiridas, fundidas ou simplesmente se desintegrado.

De Geus (1998) denomina de período de “alta mortalidade infantil” os 10 primeiros anos de vida de uma empresa, baseado em pesquisas que demonstram que em alguns países, 40% das empresas criadas duram menos do que 10 anos. Menciona também o estudo efetuado por Ellen de Rooij, do Stratix Group, de Amsterdã, constatando que a expectativa de vida das empresas no Japão e em grande parte da Europa era de apenas 12,5 anos.

Najberg e Puga (2002) ao estudarem a taxa de sobrevivência das empresas de todos os portes, no Brasil, chegaram aos seguintes resultados: de um universo de 2.219.871 empresas em dezembro de 2000 (baseado no Cadastro de Estabelecimentos Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego) 54,3% delas tinham menos do 5 anos de atividades. A Tabela 8 apresenta o detalhamento do estudo por porte de empresa.

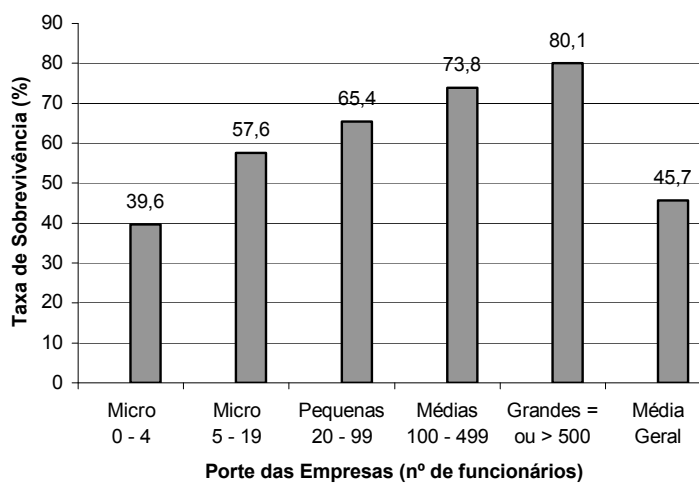
O Gráfico 1 apresenta o percentual de empresas com mais de 5 anos de idade, evidenciando que as micro tinham menor tempo de existência, o que pode ser decorrência da sua alta taxa de mortalidade.

**Tabela 8 – Idade das Empresas Brasileiras pelo seu Porte (Nº de Funcionários) em 2000**

Idade	Número de Empresas (1.000)	Porte das Empresas (número de funcionários) (%)					Total
		Micro		Pequenas	Médias	Grandes	
		0 – 4	5 – 19	20 – 99	100 – 499	= ou > 500	
até 1 ano	334	17,9	9,1	7,0	5,4	3,4	15,1
de 1 a 2 anos	268	13,6	9,1	7,5	5,4	4,3	12,1
de 2 a 3 anos	217	10,7	8,1	6,8	5,1	4,5	9,8
de 3 a 4 anos	212	10,1	8,6	7,1	5,3	3,2	9,5
de 4 a 5 anos	174	8,1	7,5	6,2	4,9	4,4	7,8
<b>menos de 5 anos</b>	<b>1.206</b>	<b>60,4</b>	<b>42,4</b>	<b>34,6</b>	<b>26,2</b>	<b>19,9</b>	<b>54,3</b>
<b>mais de 5 anos</b>	<b>1.014</b>	<b>39,6</b>	<b>57,6</b>	<b>65,4</b>	<b>73,8</b>	<b>80,1</b>	<b>45,7</b>

Fonte: Najberg e Puga (2002) com dados do Cadastro de Estabelecimentos Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego – dezembro/2000

**Gráfico 1 – Empresas brasileiras com mais de 5 anos de idade, classificadas pelo seu porte, em 2000**



Fonte: Elaboração própria a partir de Najberg e Puga (2002) com dados do Cadastro de Estabelecimentos Empregadores do Ministério do Trabalho e Emprego – dezembro/2000

### 2.1.5 Sobrevivência das MPEs

A alta mortalidade das empresas não é prerrogativa exclusiva das de micro e pequeno porte. As médias e grandes também são acometidas do mesmo mal, como registra De Geus (1998) ao indicar a vida média de 12,5 anos para empresas japonesas e européias.

Greiner (1972 e 1998) menciona as diversas fases na vida de uma empresa em crescimento, desde o seu nascimento, mostrando as dificuldades (crises) que enfrenta e as “revoluções” necessárias para sair de um estágio e ingressar em outro.

Sem dúvidas, o mercado, o governo, os fornecedores, os clientes, as universidades, os centros de pesquisa e as entidades de fomento ao desenvolvimento sempre se apresentam mais atraídos a apoiar as grandes e médias do que as pequenas e micro empresas. A expectativa de retorno dos atores do mercado pelo apoio concedido às médias e grandes empresas será sempre maior do que o propiciado às pequenas e micro. Este argumento tem contribuído para, embora se reconheça o valor das MPEs para economia, relegá-las a um segundo plano, aumentando as dificuldades para que se mantenham vivas e atuantes no mercado.

As taxas de mortalidade das MPEs no primeiro ano, quando ainda estão muito frágeis, são maiores do que nos períodos subsequentes de vida (SEBRAE, 1999b). Nesta fase, o empreendedor com o seu espírito inovador, com a capacidade de correr riscos calculados, com a visão de nichos de mercado, com a vontade de vencer contra tudo e contra todos, torna-se o maior fator de sucesso ou insucesso da nova empresa.

Por outro lado, por estar sozinho em mercados desconhecidos, não ter referências anteriores que façam com que fornecedores e clientes confiem nele, ter pequena capacidade de produção e pouco capital faz com que sua empresa entre em um ciclo vicioso: não se desenvolve porque tem poucos recursos e não consegue mais recursos por que é pequena.

A experiência de vários países tem demonstrado que a fórmula para as micro e pequenas empresas alcançarem maior longevidade é a participação em aglomerados. Nestes, as MPEs se auto-apóiam e se tornam mais reconhecidas pelo diversos agentes do mercado.

Segundo Sachs (2002), o empreendedorismo compartilhado é a forma de “... *superar o caráter isolado e pulverizado em que as MPEs enfrentam a seleção darwiniana dos mercados: associações, cooperativas de produção, de compra e venda, de poupança e crédito, consórcios para vendas compartilhadas, aval solidário, entre outras tantas possibilidades.*”

Também Gabrio Casadei Lucchi, Presidente do Centúria – Parque Científico e Tecnológico Agroindustrial, de Cesena, Itália, na apresentação do livro de Casarotto e Pires (1999) afirma:

“A pequena empresa, operando de modo individualizado, não mais pode servir como um modelo empresarial para o futuro. Ela deve, além de manter os fatores de sucesso experimentados e utilizados até agora, dar um salto de qualidade equipando-se em um sistema local aberto, para investir em velocidade e responsividade, inserindo-se em redes relacionais.”

A utilização do termo “responsividade” diz respeito a maior velocidade na entrega de produtos e na colocação de novos produtos no mercado.

Casarotto e Pires (1999) reforçam estas posições afirmando que “*Num mundo globalizado e altamente competitivo como o atual, só o associativismo e a união são o caminho para as pequenas empresas conseguirem força competitiva.*”

Souza (1995) compartilha das posições dos outros autores apresentados, quando afirma:

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

## **2.2 Aglomerados Empresariais**

Ao estudar os aglomerados empresariais encontra-se uma grande variedade de tipos de ligações entre as empresas. A parceria ou aliança entre as empresas sempre tem um objetivo maior: defesa do setor, compras conjuntas, exportações combinadas, desenvolvimento compartilhado de tecnologias, promoções comuns, participação coletiva em feiras, etc.

Para esta Tese, aglomerado empresarial será definido como um conjunto de empresas voltadas a um objetivo comum, independente do setor de atividade em que atuam, do seu porte ou de sua localização geográfica. Dentre os principais tipos de aglomerados empresariais existentes e documentados pela literatura especializada, encontram-se os seguintes:

- Redes de Empresas
- Consórcios de Empresas
- Núcleos Setoriais
- Câmaras Setoriais
- Distritos Industriais
- Aglomerações Produtivas
- Pólos
- APLs – Arranjos Produtivos Locais
- “Clusters”
- Cadeias Produtivas
- Sistema Produtivo Local ou Sistema Econômico Local

A diferenciação entre os vários tipos nem sempre é tão simples e em várias situações os conceitos se confundem. Casarotto e Pires (2001) reconhecem esta dificuldade e procuram em seu livro traçar uma conceituação para os diversos tipos de aglomeração de empresas. Mesmo assim, em determinado ponto de sua obra preferem qualificar em apenas dois grupos:

- Micro rede: associação de empresas visando garantir competitividade do conjunto. Ex.: Consórcio de Empresas.
- Macro rede: é a associação, através de mecanismos de integração (...) de todas as entidades representativas da região, visando seu desenvolvimento. Ex.: Sistema Produtivo Local.

Entretanto, os próprios autores reconhecem que entre as duas redes (micro e macro) encontram-se os “clusters” ou as aglomerações competitivas.

Estes empreendimentos coletivos (aglomeração de várias empresas) enfrentam um dilema próprio: como as empresas podem se manter unidas e ao mesmo tempo serem concorrentes entre si? Sobre esta aparente dificuldade Sachs (2002) comenta:

“O fato dos empreendedores de um mesmo ramo competirem entre si não exclui iniciativas e ações compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns, ao aprimoramento da infra-estrutura e da rede de serviços locais, à atuação conjunta nos mercados para compras e vendas compartilhadas, à negociação com os poderes públicos locais e nacionais.” (...) “... é possível testemunhar sinergias extremamente benéficas entre os empreendimentos, que resultam exatamente de um balanço saudável entre cooperação e concorrência.”

Putnam (1996) também comenta este paradoxo, quando analisa os distritos industriais italianos:

“uma das características distintivas desses distritos industriais descentralizados porém integrados é a combinação aparentemente contraditória de concorrência com cooperação. As empresas competem acirradamente no campo da eficiência e da inovação em produtos, mas cooperam nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas, no financiamento e na pesquisa. Essas pequenas empresas combinam baixa integração vertical com alta integração horizontal, subcontratando para trabalho extra concorrentes temporariamente subempregados.”

Os aglomerados empresariais exigem cooperação e confiança entre as empresas participantes. A partir de trabalho do IAD – Instituto Alemão para o Desenvolvimento, citado por Casarotto



e Pires (1999) é possível montar um quadro ilustrativo do que seja cooperação entre empresas (Quadro 2).

**Quadro 2 – Características da cooperação entre empresas**

A cooperação necessita de:	A cooperação não demanda;	A cooperação ainda significa:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- troca de informações entre várias empresas;</li> <li>- estabelecimento de um intercâmbio de idéias;</li> <li>- desenvolvimento de visão estratégica;</li> <li>- definição de áreas de atuação;</li> <li>- análise conjunta dos problemas e soluções em comum;</li> <li>- definição das contribuições dos parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- união de todos atrás de uma liderança;</li> <li>- uma ação totalmente sincronizada em conjunto;</li> <li>- ausência de conflitos entre parceiros;</li> <li>- negação de interesses divergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- abandonar o individualismo;</li> <li>- saber tolerar, ceder;</li> <li>- aceitar que o concorrente é um semelhante;</li> <li>- banir as expressões do tipo: “Cada um por si, Deus por todos”, “Todos contra todos”.</li> </ul>

Fonte: Elaboração a partir de Casarotto e Pires (1999)

### 2.2.1 Redes de Empresas

As Redes de Empresa são objeto de estudo do SEBRAE e de criação de mecanismos e metodologias que incentivem a participação das MPEs, como forma de ampliar a sua competitividade e sobrevivência em um mercado cada vez agressivo. Segundo o SEBRAE, Redes de Empresas:

*“... constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas; seu enfoque revela, fundamentalmente, a forma de interação entre os diversos agentes. (...) Essas redes traduzem-se no agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realização de atividades comuns, permitindo que as empresas participantes se concentrem apenas em suas atividades principais (core business). Incluem-se também nas estratégias atuais de grandes empresas confrontadas com a exigência de maior capacidade inovativa, especialização e flexibilidade produtiva. No caso das redes de fornecedores especializados, geralmente as pequenas firmas se concentram em torno de grandes empresas para o fornecimento de insumos ou componentes específicos.” (SEBRAE, 2003b)*

Casarotto e Pires (2001) conceituam Rede de Empresas como *“Conjunto de Empresas entrelaçadas por relacionamentos formais ou simplesmente negociais, podendo ou não ser circunscrito a uma região.”*

No Brasil, micro e pequenas empresas, incentivadas pelo SEBRAE, vêm utilizando o conceito de redes como uma forma de sobrevivência no mercado.

A Rede de Empresas é o conjunto de MPEs de um mesmo segmento, normalmente pertencente ao setor de comércio ou de prestação de serviços (ex.: Farmácias, Laboratórios de Revelação de Filmes, Oficinas de Automecânica, Lojas de Material de Construção, Mini-mercados, etc.), que se reúnem para estabelecer uma marca fantasia, identificação visual padronizada para as empresas (pintura das paredes, letreiros, uniformes dos funcionários, etc.), marketing coletivo, promoções de vendas e compras conjuntas, visando a sinergia no processo de divulgação e comercialização de seus produtos e serviços. Embora obedecem a determinadas regras, as empresas são independentes entre si.

As redes de MPEs aumentam o grau de competitividade das empresas participantes perante às grandes empresas e suas redes de lojas próprias e de franqueados. Também elevam o poder de negociação junto aos grandes fornecedores, pelas compras em conjunto.

Normalmente o início de uma rede conta com o suporte de uma entidade externa neutra, ex.: o SEBRAE, para garantir o estabelecimento das regras básicas e do nível de confiança necessário para que o empreendimento coletivo funcione.

### 2.2.2 Consórcios de Empresas

Para Casarotto e Pires (2001) Consórcio de Empresas é *“Uma rede de empresas entrelaçadas por laços formais de cooperação, normalmente circunscrita a uma determinada região.”*

Os mesmos autores ainda estabelecem como possibilidades de atuação dos Consórcios as seguintes áreas:

- formação do produto (empresas constroem partes de um produto único);

- valorização do produto (agregação de novas funções, uso de tecnologias mais sofisticadas);
- valorização da marca (ações de marketing);
- desenvolvimento de produtos (novos ou adaptação de atuais);
- comercialização (políticas comuns, redes de distribuidores);
- exportações;
- padrões de qualidade (unificados);
- obtenção de crédito.

Casarotto e Pires (1999) classificam os consórcios em 3 grupos principais:

- Consórcio Setorial – empresas concorrentes e complementares realizam acordos que permitem ganho de competitividade pela difusão de informações e complementariedade produtiva.
- Consórcio Territorial – empresas de vários setores unem-se para usufruir de atividades informativas e de promoção de seus produtos/serviços e do seu território.
- Consórcio Específico – com um objetivo específico para as participantes, ex.: exportação.

Os consórcios são empresas mercantis criadas pelos participantes, fundações ou outro tipo de entidades públicas ou privadas que assumem este papel.

### 2.2.3 Núcleos Setoriais

A CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil e o SEBRAE conceituam Núcleo Setorial como:

“... um grupo de trabalho formado por empresários de micro, pequenas e médias empresas, normalmente do mesmo ramo; orientados e apoiados por um consultor da Associação Empresarial, que os conecta às entidades que atuam como fonte de conhecimento – know-how – (SEBRAE, centros de pesquisa, SENAC, etc.). Objetivos: quebrar o isolamento dos empresários; possibilitar comparações.” (CACB e SEBRAE, 2002)

Os Núcleos Setoriais formados, principalmente, por MPEs de um mesmo segmento (ex.: panificadores, cabeleireiros, marceneiros, artesãos, etc.) se reúnem periodicamente, em uma

Associação Comercial e Empresarial – ACE (nova denominação adotada pelas tradicionais Associações Comerciais), que lhes dá suporte, para discutir problemas comuns e buscarem soluções conjuntas.

Os Núcleos Setoriais foram criados como elemento mobilizador do Empreender, programa desenvolvido pela Fundação Empreender e disseminado no país pelo SEBRAE e CACB, que chegou a ser implantado em mais de 800 Municípios brasileiros.

#### 2.2.4 Câmaras Setoriais

As Câmaras Setoriais são agrupamentos de empresas, em geral médias e grandes, eventualmente com participação também de pequenas, ligadas à Entidades Associativas (Federações do Comércio, da Indústria, das Associações Comerciais, etc.) para discutirem grandes estratégias para o setor (Ex.: Câmara da Construção Civil, Câmara dos Exportadores de Calçados, etc.)

#### 2.2.5 Distritos Industriais

O economista inglês Alfred Marshall desenvolveu o conceito de Distrito Industrial, em fins do século XIX (SEBRAE, 2003b). Refere-se à aglomeração, em determinado território, de firmas concentradas em um segmento econômico, ex.: têxtil, gráfico, cutelaria, etc., com alto grau de especialização e forte divisão do trabalho, forte acesso a mão-de-obra qualificada, existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários, sistemas de comercialização e de troca de informações técnicas e comerciais entre os agentes.

O SEBRAE, em uma de suas publicações, especifica Distrito Industrial como “*modelo italiano*” e conceitua como “*cluster maduro ou sistema local de inovação, estruturado com base na pequena empresa, sem a existência de grandes empresas como âncora, constituindo-se em uma relação de cooperação horizontal tão intensa que resulta na formação de redes.*” (SEBRAE, 2002b)

O conceito de Distrito Industrial se confunde com o de outros tipos de aglomerados

empresariais. Este fato também é observado na literatura. Sachs (2002) afirma em certo trecho de seu livro, quando fala dos Arranjos Produtivos: *“Sua forma mais elaborada é representada pelos distritos industriais marshalianos, conhecidos também como clusters, tão bem estudados na “terceira Itália”(as províncias do nordeste).”*

O SEBRAE também faz relação entre Distrito Industrial e “Cluster”, em suas publicações, quando menciona *“... a meta de transformar ARRANJOS PRODUTIVOS, já existentes, em forma de clusters (conceito norte-americano) ou de distritos industriais (conceito italiano) ...”* e *“Este Programa trabalha num ambiente teórico que envolve basicamente os conceitos de Arranjo Produtivo Local, Cluster e Distrito Industrial. A especificidade de cada um ainda é um trabalho por se fazer.”* (SEBRAE, 2002b)

#### 2.2.6 Aglomerações Produtivas

Segundo Casarotto e Pires (2001) *“Aglomeração Produtiva é a concentração regional de empresas que podem pertencer a diversos segmentos de produtos.”*

#### 2.2.7 Pólos

Segundo Casarotto e Pires (2001), Pólo é a *“Concentração regional de empresas voltadas ao mesmo segmento de produtos.”*

O Pólo reúne empresas de porte diferentes, mas que sejam do mesmo setor, podendo estar localizado em apenas um município ou em um conjunto deles de uma mesma região.

#### 2.2.8 APLs – Arranjos Produtivos Locais

Segundo Sachs (2002) foi desenvolvido o conceito de Arranjo Produtivo Local para aglomerações produtivas *“... que não apresentam significativa articulação entre os agentes locais e que, portanto, não podem se caracterizar como sistemas.”* Sachs ao mencionar o termo “sistemas” se refere aos Sistemas Produtivos Locais.

O mesmo autor ao discutir os Arranjos Produtivos Locais ressalta que o empreendedorismo individual não se contrapõe ao empreendedorismo compartilhado, antes pelo contrário a presença dos dois tipos gera sinergia de competências e ações. Afirma ainda:

“O fato dos empreendedores de um mesmo ramo competirem entre si não exclui iniciativas e ações compartilhadas, voltadas à solução de problemas comuns, ao aprimoramento da infra-estrutura e da rede de serviços locais, à atuação conjunta nos mercados para compras e vendas compartilhadas, à negociação com os poderes públicos locais e nacionais. Os arranjos produtivos contribuem para uma maior competitividade e também para a resiliência do conjunto dos empreendimentos neles integrados.”(SACHS, 2002)

O SEBRAE que mantém forte atuação no estímulo à formação de Arranjos Produtivos Locais, como estratégia de inserção e competitividade das MPEs, conceitua este tipo de aglomeração empresarial como:

“...aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.” (SEBRAE, 2003b).

O SEBRAE ao estimular a criação dos APLs, objetiva também (SEBRAE, 2003b):

- *a conexão com os mercados* – a orientação para os mercados atuais e potenciais;
- *a sustentabilidade* – continuidade do APL;
- *a promoção de um ambiente de inclusão* – condições para a inclusão de MPEs;
- *a elevação do capital social* – interação e cooperação que gerem confiança e aprendizado entre os seus atores;
- *a democratização do acesso aos bens públicos (educação, saúde, crédito, logística, etc.)* – criação de bens públicos e acesso das MPEs a eles;
- *a preservação do meio ambiente*;
- *a valorização do patrimônio histórico e cultural*;
- *o protagonismo local* – levar os atores locais a serem os protagonistas de seus próprios futuros;
- *a integração com outros atores* – estreita integração entre instituições e projetos do mesmo território;

- *a mobilização de recursos endógenos* – recursos públicos e privados do próprio território;
- *a atração de recursos exógenos* – recursos públicos e privados de fora do território.

Em outra de suas publicações o SEBRAE define Arranjo Produtivo Local como:

“... uma concentração microespacial de empresas de qualquer porte, com grau diferenciado de coesão e com características comuns. Esse grau de coesão pode ser: a) horizontal, no mesmo setor ou em setores; b) vertical, setores estruturados em uma cadeia produtiva; c) misto, com estruturação setorial, horizontal e vertical.”(SEBRAE, 2002b).

### 2.2.9 “Clusters”

Segundo Casarotto e Pires (2001) “Cluster” ou Aglomeração Competitiva é *“Um pólo consolidado onde haja forte interação entre as empresas, estendendo-se verticalmente a jusante e a montante, lateralmente, e comportando entidades de suporte privadas e governamentais.”*

Para Porter (1999) “Cluster” é *“um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada região, vinculadas por elementos comuns e complementares.”*

O SEBRAE (2003b), conceitua “Cluster” como *“... aglomerados territoriais de agentes econômicos, desenvolvendo atividades similares.”*

Casarotto e Pires (2001) atribuem ainda aos “Clusters” as seguintes características:

- desenvolve-se sobre a vocação regional;
- pode conter empresas fabricantes de produtos finais;
- verticalizar-se a jusante (serviços) ou a montante (fornecedores);
- incluir associações de suporte privadas ou ligadas ao governo;
- não necessita obrigatoriamente conter toda uma cadeia produtiva;
- pode conter vários consórcios, ou apenas um único grande ou ainda nenhum (ou seja as relações de parceria são todas informais, apenas comerciais ou negociais).

Os mesmos autores definiram as etapas da evolução de um “Cluster” que são apresentadas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Evolução de um “Cluster”**

Estágios da Evolução de um “cluster”				
Pré-cluster		Nascimento do “Cluster”	Desenvolvimento do “Cluster”	“Cluster” Estruturado
Características	Poucas empresas isoladas voltadas a um mesmo produto	Maior concentração de empresas e fortes relações comerciais	Aumento da concentração com verticalização e início de formação de consórcios	Consórcios formalizados, Sistema Local Estruturado, forte parceria público-privada

Fonte: Elaboração a partir de Casarotto e Pires (2001)

#### 2.2.10 Cadeias Produtivas

Segundo Casarotto e Pires (2001) Cadeias Produtivas *“São as diversas etapas de produção, desde a matéria-prima ao produto final, incluindo fornecedores de equipamentos, podendo ou não estar integralmente num “cluster”. Pode-se ter Cadeia Produtiva do país, do estado, da região.”*

Sachs (2002) trata as Cadeias Produtivas como o encadeamento de negócios a montante e a jusante das empresas existentes, independentes do seu tamanho, visando a sinergia das competências na busca da competitividade em determinado território.

Para o SEBRAE, Cadeia Produtiva:

“É o encadeamento de atividades econômicas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos, incluindo desde as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até os finais, sua distribuição e comercialização. Resulta de e implica em crescente divisão de trabalho, na qual cada agente ou conjunto de agentes especializa-se em etapas distintas do processo produtivo. Uma cadeia produtiva pode ser de âmbito local, regional, nacional ou mundial.” (SEBRAE, 2003b)



### 2.2.11 Sistemas Produtivos Locais ou Sistemas Econômicos Locais

Segundo a RedeSist – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, nucleada no Instituto de Economia da UFRJ – Universidade do Rio de Janeiro, Sistemas Produtivos Locais são

“... aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, operando em atividades correlacionadas, e que apresentam vínculos expressivos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas (produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc.), suas variadas formas de representação e associação, mas também diversas outras instituições públicas e privadas.” (Sachs, 2002)

Casarotto e Pires (2001) conceituam Sistema Produtivo Local ou Sistema Econômico Local como:

“Região fortemente estruturada, contendo um ou mais “clusters”, com um planejamento territorial com alta interação público-privada, com respeito à cultura e com o objetivo de assegurar a qualidade de vida dos habitantes”.

### 2.2.12 Comparação das características dos vários tipos de Aglomerados Empresariais

Buscando comparar as principais características dos vários tipos de Aglomerados Empresariais foi montado o Quadro 4.

**Quadro 4 – Características dos Aglomerados Empresariais**

<b>Características dos Aglomerados Empresariais</b>							
<b>Tipos de Aglomerados Empresariais</b>	<b>Tipos de Empresas</b>	<b>Porte das Empresas</b>	<b>Abrangência Territorial</b>	<b>Interação entre os Participantes</b>	<b>Grau de Dependência entre as Empresas</b>	<b>Suporte Externo Imprescindível</b>	<b>Objetivos Principais</b>
<b>Redes de Empresas</b>	Mesmo segmento	Principalmente micro, pequenas e médias	Local, regional, estadual ou nacional	Forte	Obedecer às regras da Rede	Entidade fomentadora da Rede	Competitividade no mercado, compras em conjunto, estabelecimento de uma marca, etc
<b>Consórcios de Empresas</b>	Mesmo segmento	Qualquer porte	Local, regional, estadual ou nacional	Forte	Relação formal entre as participantes	Empresa ou entidade responsável pelo Consórcio	Competitividade no mercado, vendas em conjunto, desenvolvimento de produtos, estabelecimento de uma marca, etc
<b>Núcleos Setoriais</b>	Mesmo segmento	Micro e pequenas (eventualmente médias)	Local ou regional	Forte	Mínimo	Associação Comercial e Empresarial	Identificação de problemas comuns e busca conjunta de soluções para as empresas participantes
<b>Câmaras Setoriais</b>	Mesmo setor	Médias e grandes (eventualmente pequenas)	Estadual ou nacional	Forte	Aceitar as deliberações coletivas	Federação da Indústria, do Comércio ou de Associações Comerciais	Estratégias para proteção das empresas e do setor
<b>Distritos Industriais</b>	Mesmo setor	Qualquer porte	Local ou regional	Forte	Mínimo	Entidades públicas, de ensino, de pesquisa e outras	Sinergia de ações entre as empresas e as entidades apoiadoras
<b>Aglomerações Produtivas</b>	Multisetorial	Qualquer porte	Local ou regional	Mínima	Nenhum	-	-
<b>Pólos</b>	Mesmo setor	Qualquer porte	Local ou regional	Média	Mínimo	-	-
<b>Arranjos Produtivos Locais – APLs</b>	Multisetorial	Qualquer porte	Local ou regional	Média	Médio	-	Sinergia de ações entre as empresas e as entidades apoiadoras
<b>“Clusters”</b>	Mesmo setor	Qualquer porte	Local ou regional	Forte	Médio	Entidades públicas, de ensino, de pesquisa e outras	Sinergia de ações entre as empresas e as entidades apoiadoras
<b>Cadeias Produtivas</b>	Mesmo setor, acrescido de setores complementares	Qualquer porte	Local, regional, estadual ou nacional	Forte	Médio - Alto	-	Sinergia de ações entre as empresas e as entidades apoiadoras
<b>Sistemas Produtivos Locais</b>	Multisetorial	Qualquer porte	Local ou regional	Forte	Médio	Entidades públicas, de ensino, de pesquisa e outras	Sinergia de ações entre as empresas e as entidades apoiadoras

Obs.: Segmento é uma parte de um setor econômico (ex.: segmento - comércio material de construção; setor – construção civil)

Fonte: Elaboração própria a partir das referências citadas: CACB e SEBRAE (2002), Casarotto e Pires (1999 e 2001), Porter (1999), Putnam (1996), Sachs (2002), SEBRAE (2002b e 2003b),

## 2.3 Capital Social

Os impactos da formação do capital social na dinâmica e nos resultados produzidos por grupos sociais vêm recebendo grande atenção de pesquisadores, nos últimos 25 anos. Na seqüência são analisados os principais estudos sobre o tema.

### 2.3.1 Conceito de Capital Social

O conceito de capital social ainda não está suficientemente consolidado. Talvez a razão seja porque o seu campo de estudo tangencia a economia e a sociologia, com passagens pela ciência política e outros ramos do conhecimento. Assim, dependendo da especialização do autor, economista, sociólogo, cientista político ou outra, a conceituação dada ao termo sofre algumas variações, embora o cerne delas expressem algo comum. Buscando alguns autores internacionais, consagrados como estudiosos do tema, e outros nacionais que utilizam a terminologia em seus trabalhos, encontram-se as seguintes definições e ou explicações para o que seja “capital social”:

- para Bourdieu (1980), capital social:

“pode ser entendido como o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à participação em uma rede durável de relações, mais ou menos institucionalizada de interconhecimento e inter-reconhecimento”

- para Coleman (1988), capital social é caracterizado por:

“lealdade, fidelidade, reciprocidade, compromisso e outros elementos decorrentes das relações entre as pessoas de um grupo”;

- segundo Putnam (1996), capital social decorre da:

“... confiança que promove a cooperação e a própria cooperação gera confiança.” (...) “A confiança necessária para fomentar a cooperação não é uma confiança cega. A confiança implica uma previsão do comportamento de um ator independente.” (...) “... a confiança social pode manar de duas fontes: as regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica.”

- Fukuyama (2000) define capital social como:

“um padrão atuante e informal que promove a cooperação entre dois ou mais indivíduos.” (...)

“...considera que confiança, redes, sociedade civil e outros parâmetros que têm sido associados com o conceito são na realidade um resultado do capital social, mas não o constituem por si só.”

- para Cardoso, Franco e Oliveira (2000):

“... a noção de “capital social”, entendido este como formas de sociabilidade e redes de conexão integradas por indivíduos que compartilham sentimentos e atitudes comuns de confiança mútua, solidariedade e reciprocidade, de ser parte da comunidade.”

- Jacobi (2004) afirma:

“... capital social refere-se à habilidade que os atores desenvolvem em garantir benefícios através de associação em redes de relações sociais ou outras estruturas sociais sustentadas por confiança recíproca, normas e costumes. O capital social é a argamassa que mantém as instituições coesas e as vincula ao cidadão visando à produção do bem comum.”

- Stewart-Weeks (2005) considera que:

“Capital social define a qualidade do relacionamento entre indivíduos que afeta sua capacidade de enfocar e resolver problemas que enfrentam em comum. Capital social tem sido crescentemente reconhecido como um ingrediente chave no alcance da eficiência democrática e econômica. Onde capital social é elevado – medido em termos de confiança, engajamento civil e níveis de associação voluntária – é mais fácil alcançar metas sociais, ambientais e econômicas mais amplas”

- O Banco Mundial (2007), em seu “site” conceitua como:

“Capital social se refere a instituições, relacionamentos e padrões que dão a forma às interações sociais de uma sociedade. Evidências crescentes mostram que a coesão social é crítica para a prosperidade econômica e para o desenvolvimento sustentável das sociedades. Capital social não é apenas a soma das instituições que suportam uma sociedade – é a “cola” que mantém elas unidas” (...). “Uma visão pequena do capital social considera-o como um conjunto de associações horizontais entre pessoas, consistindo de redes e padrões associados que têm um efeito sobre a produtividade e o bem estar das comunidades. Redes sociais podem aumentar a produtividade e reduzir os custos de negociações. Capital social facilita a coordenação e a cooperação.”

Diante da dificuldade de conceituar adequadamente o que é capital social, alguns autores preferem apresentar os efeitos de seu uso, assim não dizem o que é, mas procuram demonstrar os seus resultados em um grupo de pessoas. Fukuyama (2000) critica estes autores, pois se referem às manifestações do capital social como sendo o próprio. Na mesma linha, Porter (1998) alerta aos pesquisadores e analistas para buscarem a diferenciação entre o conceito de capital social e seus efeitos.

Diferente do capital físico (bens) que é tangível, o capital social é intangível; em contraste ao primeiro que pode ser propriedade de apenas uma pessoa, a presença do capital social pressupõe a existência de uma rede de pessoas (no mínimo de duas); em oposição ao capital físico, que se consome pelo uso ou aplicação, o capital social cresce e se fortalece .

A partir das definições anteriores, destacam-se algumas características do capital social ou associadas a ele:

- existência de uma rede de relações sociais ou de uma estrutura social, ou seja, de um conjunto de pessoas ligadas a um objetivo comum;
- utilização como recurso para que também indivíduos, e não apenas o conjunto deles, atinja suas metas e satisfaçam os seus interesses;
- necessidade de confiança entre os participantes da rede;
- existência de regras, normas e padrões de convivência e de uso, explícitas ou não, para garantir o fortalecimento do capital social e evitar a sua deterioração;
- presença de sistemas de participação nas redes;
- compartilhamento de valores pelos participantes do grupo;
- importância de valores (solidariedade, reciprocidade, etc.) como elementos das redes;
- possibilidade do estoque de capital social, existente no grupo, poder se multiplicar e crescer, assim como diminuir se não utilizado adequadamente.

Para Putnam (2000), enquanto que capital físico refere-se a bens tangíveis e capital humano à capacidades intelectuais e conhecimentos, capital social volta-se para as conexões estabelecidas entre os indivíduos, gerando as redes sociais, normas de reciprocidade e confiabilidade que garantem a sua existência. Neste sentido é que capital social é relacionado com o que aquele autor denomina de “*virtude cívica*”. Entretanto, os efeitos da virtude cívica são mais sentidos quando esta se encontra envolvida em uma densa rede de relações sociais recíprocas. Assim, uma sociedade de muitos virtuosos cívicos, mas de indivíduos isolados não é necessariamente rica em capital social.

Segundo Higgins (2003), o capital social passou a ser considerado como o quinto fator de produção, ao lado da terra, trabalho, capital físico e capital humano (educação e saúde). Afirma ainda que “... *os fatores econômicos não vão muito longe se as pessoas não são*

*capazes de compartilhar seus recursos e destrezas num espírito de cooperação e compromisso com objetivos comuns.”*

O capital social se forma, com maior ou menor eficiência, nas famílias, grupos de amigos, associações, sindicatos, bairros, municípios, estados ou países, quanto mais: ocorrer a convergência de objetivos comuns entre os seus participantes; existir confiança entre eles; for respeitadas as normas estabelecidas; desenvolver-se a solidariedade e a reciprocidade entre seus membros; e existir mecanismos que favoreçam a participação de cada integrante;

Pode-se dizer que capital social é um bem intangível, desenvolvido a partir da confiança estabelecida entre os integrantes de uma rede, segundo algumas normas aceitas por todos, que propicia a estes resultados que dificilmente obteriam individualmente e que confere a eles e ao grupo uma vantagem competitiva em relação a outros.

É possível exemplificar-se a formação do capital social, de forma muito simples, com a seguinte situação:

- várias pessoas, de um grupo de amigos, têm o desejo de possuir algum bem (DVD, bicicleta, TV, computador, equipamento de som, etc.);
- nenhum deles tem recursos suficientes para atingir o objeto de seu desejo;
- nenhum dos amigos isoladamente tem recurso suficiente para emprestar para um outro poder comprar o bem desejado;
- resolvem então estabelecer um consórcio informal, em que cada qual contribuirá mensalmente com um valor fixado e ao final do mês sorteiam um dos amigos para receber a quantia especificada;
- o premiado, com os recursos ganhos, adquirirá o bem desejado e continuará contribuindo até que o último amigo tenha sido sorteado;
- como pagam a vista pelo bem, conseguem negociar um preço melhor do que fosse financiado pela loja no mesmo período de tempo e não desperdiçam recursos pagando juros;
- como podem comprar todos os bens em uma mesma loja conseguem estabelecer uma parceria que lhes dá direito a um desconto adicional;
- entretanto, têm que confiar uns nos outros; têm que ter certeza que nenhum dos amigos, após ser sorteado, deixará de pagar a sua contribuição mensal;

- sabem que alguns terão acesso a seus bens mais cedo e outros mais tarde;
- terão que estabelecer, mesmo informalmente, algumas normas, para garantir que seu empreendimento conjunto continue;
- cada qual tem que desenvolver em si um sentimento de reciprocidade e de responsabilidade com os outros e continuar pagando em dia até a última parcela, independente de já ter sido sorteado ou não;
- ao final do consórcio todos adquiriram o seu bem por uma condição muito melhor do que individualmente (menor preço, sem juros de financiamento), reforçaram os laços de amizade e de confiança que os uniam inicialmente, conquistaram uma vantagem competitiva junto à loja em relação a outros consumidores isoladamente, passaram a ser reconhecidos na sua comunidade pelo sucesso do seu empreendimento e criaram condições para outros projetos comuns;
- o sucesso deste consórcio poderá ensejar outros negócios comuns; trouxe ao grupo o reconhecimento que têm capacidade de ação conjunta que poderá lhe facilitar no futuro financiamentos ou outros tipos de apoio; permitiu que cada integrante tivesse sua necessidade pessoal atingida e que a meta do grupo fosse cumprida;
- enfim, além dos ganhos materiais (bens, descontos obtidos, etc.) o grupo e seus integrantes possuem agora um novo ativo intangível que é o capital social gerado (a confiança adquirida, o fortalecimento dos laços entre os integrantes, o reconhecimento obtido e a possibilidade de acreditar em novos negócios semelhantes).

Exemplos semelhantes poderiam ser apresentados utilizando-se sistemas de micro-crédito com aval solidário, cooperativas, associações de bairros, bancos do tempo (em que se troca tempo de serviços prestados, independente de qual seja a especialização destes ou quem seja o beneficiário), mutirões para construção da casa própria, mutirões para plantio e colheita, consórcios para uso de máquinas agrícolas, etc.. Efeitos semelhantes ao ocorrido em pequenos grupos podem ser observados também em grandes comunidades que conseguiram aprender a desenvolver seu capital social. Putnam (1996) afirma que a democracia americana está baseada no espírito associativo de sua população e que o sucesso da economia e do desempenho institucional das regiões do norte da Itália se devem ao desenvolvimento das “*comunidades cívicas*” italianas.

Sem dúvidas o exemplo simplificado, apresentado anteriormente para introduzir de forma

prática o conceito de capital social, sofre com um conjunto de variáveis que constantemente colocam em cheque as relações entre os membros: as diferenças de personalidades; o desejo de poder; fatores externos ao grupo como crises econômicas, perda do emprego por um integrante ou outros problemas pessoais (separação conjugal, doença ou morte de um membro familiar, etc.) que podem dificultar o atendimento de seu compromisso com os demais. Para contornar estas situações, a confiança existente entre os membros, o senso de reciprocidade e de responsabilidade de cada um com os demais e a observância das normas estabelecidas (explícitas ou implícitas) são imprescindíveis. Quanto mais estes elementos são desenvolvidos e fortalecidos e mais situações de dificuldades são contornadas, mais cresce o capital social existente no grupo, possibilitando projetos maiores no futuro, em um ciclo virtuoso. O contrário gera um ciclo vicioso decrescente e uma deterioração do capital social então existente.

Importante ressaltar que o espírito de união do grupo, que resulta em capital social no tempo, não pré-supõe ausência de conflitos, concorrência ou pontos de vista discordantes. Em qualquer grupo haverá pontos de vista divergentes sobre o mesmo tema e estes, desde que adequadamente trabalhados, podem levar a melhores resultados para todos os integrantes, pela sinergia obtida de idéias diferentes. Conflitos podem ser interessantes para forçar a busca de novas soluções para problemas antigos. Concorrência saudável, com o sentido de competição, pode estimular todos a buscarem o seu melhor.

Higgins (2003) comenta que “... *grupos podem operar com êxito e sem capital social, através da implementação de mecanismos formais como contratos, hierarquias ou sistemas legais...*”, entretanto, a vida destes certamente é proporcional à força dos mecanismos de coerção e sempre haverá necessidade de dominadores e dominados para continuarem existindo.

A formação de capital social em pequenos grupos ou em comunidade e o seu desenvolvimento ocorrem de forma lenta, mas consistente se adequadamente conduzidos por líderes interessados no bem estar de todos. Cardoso, Franco e Oliveira (2000), que têm se dedicado ao estudo da pobreza e do desenvolvimento local no Brasil, mencionam os elementos que permitem a criação do capital social em comunidades:

“O crescente protagonismo dos cidadãos e de suas organizações na esfera pública é um fenômeno recente e global, contemporâneo da emergência do que vários autores qualificam como uma sociedade mais reflexiva, energizada, inteligente. Não porque seus integrantes sejam pessoas



intelectualmente mais bem dotadas e, sim, porque são constantemente chamadas a produzir juízos de valor e a formular escolhas, onde antes havia apenas conformação a um destino pré-estabelecido (...); personalidades flexíveis capazes de se reinventarem e se reconstruírem para fazer frente a novos desafios (...); cidadãos capazes de transformar o espaço público num campo argumentativo, em que valores e interesses são objetos de deliberação coletiva (...). Estudos sobre capital social, como os de Robert Putnam, demonstram que a existência de laços e conexões entre os cidadãos – *habits of the heart*, na expressão de Tocqueville – não são só a pedra de toque do associativismo cidadão como também tendem a tornar as pessoas mais solidárias, honestas e saudáveis, tolerantes diante da diversidade, sensíveis às necessidades dos mais frágeis, mais capazes de transformar problemas privados em questões públicas.”

Estes mesmo autores ainda afirmam que *“Virtudes cívicas, como solidariedade, reciprocidade, confiança e cooperação para o benefício mútuo são velhas noções que ganham, hoje, novo valor e significado. Não há comunidade na qual recursos entendidos como capital social não estejam presentes, quase sempre em escala superior ao que se imagina.”*

### 2.3.2 Diferentes tipos de Capital

A literatura menciona diversos tipos de capital: financeiro, físico, humano, social, etc. A dificuldade para entendimento ao que o autor está se referindo é agravada pelo uso de termos diferentes para o mesmo tipo de capital (por ex.: capital humano e capital intelectual) e junção de dois tipos diferentes em uma mesma definição (ex.: capital físico-financeiro).

Putnam (2000) buscando explicar a diferença entre os vários tipos apresentou exemplos que facilitassem o entendimento: capital físico (ex.: uma chave para parafusos), capital humano (ex.: formação superior) e capital social (ex.: as redes sociais e os contatos sociais); e concluía afirmando que todos contribuíam para a melhoria do desempenho dos indivíduos e dos grupos.

Pode-se classificar os diversos tipos de capitais em dois grandes grupos: tangíveis e intangíveis. Fazem parte do primeiro grupo o capital financeiro (dinheiro e outros bens monetários ou direitos financeiros – tais como depósitos bancários, valores a receber, investimentos, etc.) e o capital físico (casas, prédios, terrenos, móveis, máquinas, ferramentas,

etc.). Participam do segundo grupo: o capital humano (conhecimentos, habilidades, competências, formação, capacidade intelectual, etc.) e o capital social (representado pelas relações de confiança e de reciprocidade existente em um grupo de pessoas). Enquanto os bens tangíveis são facilmente mensuráveis, os intangíveis apresentam dificuldades para se determinar o seu real valor.

### 2.3.3 Evolução do entendimento do que seja Capital Social

À luz dos conceitos, anteriormente discutidos, a acumulação de capital social nos diversos grupos sempre ocorreu, em maior ou menor intensidade, desde os tempos iniciais da humanidade. Entretanto, só recentemente este processo passou a ser estudado sistematicamente e recebeu a denominação de capital social.

A grande maioria dos especialistas contemporâneos atribui a Alexis de Tocqueville (1805 - 1859) um dos primeiros trabalhos que criaram as bases para o conceito de capital social. Em 1831, Tocqueville visitou os Estados Unidos, em missão do governo francês, para estudar o sistema penitenciário americano. Grande observador do tecido social e de suas relações, Tocqueville acabou levantando dados que permitiram publicar uma grande obra sobre a sociedade americana, “Democracia na América”. Nesta procurou demonstrar a relação existente entre a democracia e a sociedade civil. Exaltou em toda a sua obra a propensão dos americanos pela associação cívica, quando afirmou:

“Os americanos de todas as idades, de todas as condições, de todos os espíritos, estão constantemente a se unir.” (TOCQUEVILLE, 1987)

Embora, sem atribuir ao processo que via ocorrer nos Estados Unidos qualquer denominação em especial, Tocqueville notou que entre os membros de sua comunidade havia uma ligação mais intensa (comparada com a existente na França de sua época) que era a responsável pelos seus resultados, pela liberdade adquirida e pela democracia forte em implantação.

Segundo Higgins (2003), para Tocqueville “*as associações políticas foram a escola na qual os norte-americanos apreenderam a ciência mãe da associação. A política lhes permitiu criar*

*o hábito de associar-se para os grandes empreendimentos, por serem fiéis no muito seriam fiéis no pouco.”*

Milani (2003), Putnam (2000) e Hardin (2005) comentam que Lyda Judson Hanifan, Supervisor Estadual de escolas rurais da West Virginia, USA, foi o primeiro autor a utilizar o termo capital social, no artigo “*The Rural School Community College*”, publicado no número 67, em 1916, do *Annals of the American Academy of Political and Social Science*. Mais tarde, Jane Jacobs, Glenn Loury, Pierre Bourdieu e Ekkehart Schlicht passam a utilizar a mesma terminologia e teorizam sobre o tema (MILANI, 2003). Hanifan, citada por Putnam (2000), procurou ressaltar em seu trabalho a importância do envolvimento da comunidade em escolas bem sucedidas e usou o conceito do capital social para justificar o porquê. Para Hanifan, capital social referia-se a:

“Aqueles substâncias tangíveis que contam para a maioria nas vidas diárias das pessoas: isto é gentileza, companheirismo, simpatia, e convívio social entre indivíduos e famílias que compõem uma unidade social.(...) Se ele mantém contato com seu vizinho e este com outros vizinhos, haverá uma acumulação de capital social, que pode imediatamente satisfazer suas necessidades sociais e produzir uma potencialidade social suficiente para um crescimento substancial das condições de vida na comunidade inteira. A comunidade como um todo será beneficiada pela cooperação de todas as suas partes, enquanto o indivíduo encontrará em suas associações as vantagens de apoio, simpatia e companheirismo de seus vizinhos.” (HANIFAN, 1916 em PUTNAM, 2000)

Para Putnam (2000) a noção de capital social volta a ser redescoberta e empregada nos anos 50 por sociólogos canadenses, nos anos 60 pela urbanista Jane Jacobs, nos anos 70 pelo economista Glenn Loury e nos anos 80 pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu e pelo economista alemão Ekkehart Schlicht. Entretanto, coube ao sociólogo americano James Coleman colocar concretamente a expressão na agenda intelectual no final dos anos 80.

Higgins (2003), em sua Dissertação de Mestrado, analisou de forma extensiva a literatura sobre capital social e atribuiu as principais contribuições sobre o tema aos seguintes autores, que considera como seminais:

- Pierre Bourdieu, com o artigo “Le Capital Social: Notes Provisoires” (1980)
- James Coleman, com o artigo, publicado em 1988, “Social Capital in Creation of Human Capital”

- Robert Putnam, com o livro “Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy” (1993) e os artigos “Prosperous Community: Social Capital e Public Life” (1993) e “Bowling Alone: America’s Declining Social Capital” (1995)
- Francis Fukuyama, com o artigo “What is Social Capital” (2000)

Embora autores, tais como: Alejandro Portes, David Robison, Deepa Narayan, Douglas North, Glen Loury, John Durston, Mark Granovetter, Michael Woolcock, Nan Lin, Yoram Ben-Porath, e muitos outros, citados por Milani (2003), Higgins (2003), Jacobi (2004) e Warren (2001), tratem do tema, ao revisar-se a literatura especializada sobre capital social quatro nomes sempre são citados: Tocqueville, Bourdieu, Coleman e Putnam.

A pesquisa sistemática está presente em diversas organizações mundiais que se dedicam também a estudos sobre a formação de capital social, principalmente em comunidades carentes e em países em desenvolvimento, tais como: Banco Mundial, FAO, OCDE e CEPAL.

## **2.4 Principais Pesquisadores do Capital Social**

As pesquisas sobre capital social se intensificaram nos últimos 25 anos e inúmeros autores têm se dedicado a estudos sobre o tema. Também organismos mundiais, como a OCDE, o Banco Mundial, a FAO e outros, têm financiado pesquisas para analisar os efeitos da formação do capital social nas comunidades e sobre o desenvolvimento das nações.

Entre todos os autores, alguns se destacam pela importância de suas contribuições e se tornaram bases para qualquer análise sobre o tema. Higgins (2003) desenvolveu um estudo comparativo das contribuições de diversos autores sobre capital social e entre os principais, cita: Aléxis de Tocqueville, Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam e Francis Fukuyama. Diversos outros pesquisadores, tais como Warren (2001), Milani (2003) e Jacobi (2004) também os citam em seus trabalhos. O próprio Putnam (1996) reconhece as contribuições dos que o antecederam.

Para traçar um panorama sobre o tema foram escolhidos alguns trabalhos dos cinco autores mencionados, sendo apresentado as suas visões sobre capital social. Como complementação,

incluiu-se informações de um trabalho de Alejandro Portes (1998), pela análise crítica que efetuou dos autores que o precederam e a forma didática como compara os estudos destes.

#### 2.4.1 Alexis de Tocqueville e os fundamentos do Capital Social

Alexis de Tocqueville, francês, nascido em 1805, concluiu a Faculdade de Direito de Paris aos 20 anos e na seqüência ingressou na Magistratura, como Juiz-Auditor em Versalhes. Alguns anos após, em 1831, consegue permissão para desenvolver um estudo nos Estados Unidos, sobre o sistema penitenciário, juntamente com o seu amigo Gustave de Beaumont. Ambos viajam pelos Estados Unidos de maio de 1831 a fevereiro de 1832.

No seu retorno à França, Tocqueville, publica em 1833 *“Du système pénitenciaire aux États-Unis et son application en France”*, em 1835 o Livro I de *“A Democracia na América”* e em 1840 o Livro II, registrando assim toda as suas observações sobre o estilo de vida dos americanos e os benefícios do sistema democrático.

Sua obra demonstra que analisou a sociedade americana não apenas com os olhos de um Magistrado, mas também como se fosse um Sociólogo e um Cientista Político, tamanho o nível de detalhes que registra sobre o modo de vida de seu povo. Fez esta análise contrapondo com os modelos europeus que conheceu em suas diversas viagens. A exaltação à democracia, a liberdade, ao sistema político, à solidariedade entre as pessoas, à força do associativismo é marcante em toda a sua obra. Uma parte especial, a que descreve detalhadamente a busca de objetivos comuns por grupos das comunidades, os mecanismos usados e os resultados alcançados, tem feito de Tocqueville um dos primeiros estudiosos do Capital Social, sem mencionar este termo, que somente começou a ser utilizado quase um século mais tarde.

Stone e Mennell (1982), na introdução de seu livro, procuram destacar as características de Tocqueville que o tornaram um observador ímpar da sociedade americana do século dezanove, ao afirmar que *“Os limites entre os domínios do historiador, do cientista político e do sociólogo eram menos bem definidos então do que agora, e que Tocqueville dificilmente teria respeitado as fronteiras se estas estivessem claras para ele. Ele estendeu-se através de todos os três campos.”*

Segundo Stone e Menell, Tocqueville de fato nunca usou o termo sociologia, sua visão era do futuro da sociedade democrática e não do futuro da ciência social. Uma crítica freqüente ao seu trabalho é que ele raramente deu muita atenção a definições formais ou ao que sociólogos modernos poderiam chamar “*metodologia*” ou “*construção de teoria*”.

Para Tocqueville, a cultura de massa está fortemente ligada à sociedade de massa e ele traça um estudo exaustivo da vida cultural americana, a partir dos efeitos da igualdade sobre a sociedade civil (“*civil society*”) e seus hábitos e cultura (“*manners*”) (Stone e Menell, 1982). Tocqueville deu um sentido adicional à palavra “*manners*” (hábito, prática ou conduta) ampliando-a para representar “as características morais e intelectuais de homens sociais tomadas coletivamente”, aproximando-a do que modernamente se denomina cultura.

Embora Tocqueville não tenha discorrido sobre o que hoje se denomina capital social, sua análise de como as associações funcionavam nos Estados Unidos de sua época, os benefícios mútuos que resultavam da ação de seus associados e a força que possuíam perante a sociedade e o governo, levaram-no a ser reconhecido como um dos pioneiros deste campo de estudo.

Chamava a atenção de Tocqueville as formas como a sociedade americana buscava criar associações para atingir seus intentos:

“A América é o país do mundo onde mais se tirou partido da associação e onde se tem aplicado esse poderoso meio de ação à maior diversidade de objetos. Independentes das associações permanentes, criadas pela lei sob o nome de comunas, cidades e condados, existe uma multidão de outras, que só devem o seu nascimento e o seu desenvolvimento à vontades individuais” (Tocqueville, 1987)

Comenta que desde pequeno, o americano aprende que precisa apoiar-se sobre si mesmo e seus pares para lutar contra os males e os embaraços da vida, diferentemente dos europeus de sua época que esperavam do governo central a solução para suas dificuldades. Exemplifica comentando:

“Sobrevém um obstáculo na via pública e a passagem fica interrompida para a circulação; imediatamente os vizinhos se organizam em corpo deliberativo; desta assembléia improvisada sairá um poder executivo que remediará o mal antes que a idéia de uma autoridade preexistente à dos interessados se tenha apresentado à imaginação de alguém.” ... “Nos Estados Unidos, há

associação com finalidade de segurança pública, de comércio e indústria, de moral e religião.”  
(Tocqueville, 1987)

É facilmente possível transportar sua análise da forma de agir das associações políticas dos Estados Unidos para outros tipos de associações com finalidades diferentes:

“Quando uma opinião é representada por uma associação, é ela obrigada a tomar forma mais nítida e mais precisa. Conta com os seus partidários e os compromete na sua causa. Estes aprendem por si a conhecer uns aos outros e o seu ardor cresce com o seu número. A associação enfeixa os esforços dos espíritos divergentes e os impele com vigor para uma única finalidade claramente indicada por ela.” (Tocqueville, 1987)

Ao analisar a forma como os americanos combatem o individualismo por meio de instituições livres, fica visível a presença dos elementos necessários para a criação do capital social:

“Quando os cidadãos são forçados a ocupar-se dos negócios públicos, são necessariamente tirados do meio dos seus interesses individuais e arrancados, de tempos em tempos, à observação de si mesmos. A partir do momento em que se tratam em comum os assuntos comuns, cada homem percebe que não é tão independente dos seus semelhantes quanto imaginava a princípio e, para obter o seu apoio, muitas vezes é necessário emprestar-lhes o seu concurso.” (Tocqueville, 1987)

Espanta-se com a quantidade e variedade de associações usadas pela sociedade americana para atender às suas mais diversas necessidades:

“Os americanos de todas as idades, de todas as condições, de todos os espíritos, estão constantemente a se unir. Não só possuem associações comerciais e industriais, nas quais todos tomam parte, como ainda existem mil outras espécies: religiosas, morais, graves, fúteis, muito gerais e muito particulares, imensas e muito pequenas; os americanos associam-se para dar festas, fundar seminários, construir hotéis, edificar igrejas, distribuir livros, enviar missionários aos antípodas; assim também, criam hospitais, prisões, escolas.” (Tocqueville, 1987)

Quando compara a forma de fazer frente a um novo empreendimento, na Europa e nos Estados Unidos, comenta “...vemos na França o governo e na Inglaterra um grande senhor, tenhamos certeza de perceber, nos Estados Unidos, uma associação.”

Ao elogiar a democracia americana, diferente dos modelos de governo existentes na Europa de seu tempo, constata a necessidade dos homens deste novo mundo buscarem uma forma

própria de enfrentarem todas as adversidades que os desafiavam constantemente:

“Assim o país mais democrático da terra verifica-se ser aquele onde os homens mais aperfeiçoaram hoje em dia a arte de procurar em comum o objeto dos seus comuns desejos e aplicaram ao maior número de objetos essa ciência nova.” ... “Nos povos democráticos, pelo contrário, todos os cidadãos são independentes e frágeis; quase nada podem sozinhos e nenhum dentre eles seria capaz de obrigar seus semelhantes a lhe emprestar seu concurso. Por isso, caem todos na impotência, se não aprendem a se ajudar livremente.” ... “Desde então, não são mais homens isolados, mas um poder que se vê de longe, e do qual as associações servem de exemplo; que fala e que é ouvido.” (Tocqueville, 1987)

Sem usar os conceitos atuais de capital social, ao referir-se ao poder do relacionamento, da confiança desenvolvida entre os membros e do aprendizado comum, constata-se facilmente que eles poderiam fazer parte de um compêndio que tratasse do tema:

“Alguns homens têm, por acaso, um interesse comum em certa questão.” ..... “encontram-se e se unem; dessa maneira, pouco a pouco se familiarizam com a associação. Quanto mais aumenta o número desses pequenos negócios comuns, mais os homens adquirem, mesmo sem o saber, a faculdade de levar a cabo os grandes.” ... “Cidadãos individualmente frágeis não podem imaginar de antemão uma idéia clara da força que podem adquirir unindo-se; por isso, é preciso que lhe seja mostrado para que o compreendam.” (Tocqueville, 1987)

#### 2.4.2 Capital Social segundo Pierre Bourdieu

Segundo Higgins (2003) e Portes (1998), Pierre Bourdieu, sociólogo francês, foi o primeiro que falou de capital social na literatura sociológica em dois artigos “Lês Trois États du Capital Culturel” (1979) e “Le Capital Social: Notes Provisoires” (1980).

Para Bourdieu (1980), a noção de capital social se impôs como o único meio de designar o princípio dos efeitos sociais que se desenvolvem a partir das relações entre os indivíduos. O resultado destas relações é visível nas situações em que diferentes pessoas obtêm retornos distintos de um capital (econômico ou cultural), equivalentes à capacidade que têm para representar aquele possuído por um grupo (família, egressos de escolas de elite, clube seleta, nobreza, etc.).



Assim, o capital social, na visão de Bourdieu, pode ser entendido como o conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à participação em uma rede durável de relações, mais ou menos institucionalizada de interconhecimento e inter-reconhecimento. Ou seja, relacionado à situação de pertencer a um grupo, entendido como um conjunto de agentes que não são somente dotados de características comuns (suscetíveis de serem percebidas por um observador, pelos outros ou por eles próprios), mas, também, unidos por ligações permanentes e úteis.

Para Bourdieu (1980), estas ligações não se reduzem apenas às relações de proximidade no espaço físico geográfico, ou mesmo, no espaço econômico e social, porque elas são baseadas nos intercâmbios materiais e simbólicos, cuja instauração e perpetuação pressupõem o reconhecimento desta proximidade.

O volume de capital social que tem um agente particular depende da extensão da rede de relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume do capital (econômico, cultural ou simbólico) possuído pelos integrantes do grupo ao qual é ligado. Isto significa que, embora não possa ser reduzido unicamente ao capital econômico e cultural (possuído pelo agente ou mesmo pelo grupo ao qual está ligado), o capital social não é completamente independente do fato de que mudanças instituindo o inter-reconhecimento supõem o reconhecimento de um mínimo de homogeneidade objetiva e que ele exerce um efeito multiplicador sobre o capital próprio possuído. (BOURDIEU, 1980)

Segundo Bourdieu (1980), os benefícios que se obtém ao pertencer a um grupo são a base da solidariedade que os tornam possíveis. Embora não sejam perseguidos conscientemente como tais, os benefícios são planejados visando concentrar o capital social e, assim, obter o efeito multiplicador resultante da concentração. Desta forma, se asseguram os benefícios procurados pelos membros:

- benefícios materiais: fruto de todos os serviços assegurados pelas relações úteis
- benefícios simbólicos: aqueles associados à participação em grupos incomuns e de prestígio.

Para Bourdieu, a existência de uma rede de relações não é uma condição natural ou social, que seria constituída em determinado momento para todos e para sempre, mas o produto do

trabalho de instauração e de manutenção, necessário para produzir e reproduzir relações duradouras e úteis, próprias para buscar benefícios materiais ou simbólicos. A rede de relações é produto de estratégias de investimento social, conscientes ou inconscientes, orientadas para a instituição ou reprodução de relações sociais utilizáveis, a curto ou a longo prazo, contribuindo para:

- transformação de relações casuais (vizinhança, de trabalho, parentesco, etc.) em relações necessárias e elegíveis, que gerem obrigações duradouras percebidas (reconhecimento, respeito, amizade, etc.)
- criação de relações institucionalmente garantidas (direitos), que produzam o conhecimento e o reconhecimento mútuos através de processos de intercâmbios.

Segundo Bourdieu (1980), os intercâmbios transformam os objetos das trocas em sinais de reconhecimento mútuo e do “*status*” de pertencer ao grupo, fortalecem este e determinam os seus limites. Desta forma, cada membro torna-se um guardião dos limites do grupo e os critérios de ingressos de novos participantes garantem a continuidade de seus objetivos originais. É por isso que a reprodução do capital social depende de todas as instituições que visam favorecer as trocas legítimas, e excluir as ilegítimas, produzindo ocasiões (“rallys”, cruzeiros, caçadas, bailes, recepções, etc.), ambientes (bairros elegantes, escolas seletas, clubes, etc.) ou práticas (desportos elegantes, jogos de sociedade, cerimônias culturais, etc.) que reúnem indivíduos homogêneos, do ponto de vista da existência e da continuidade do grupo.

A geração de capital social depende também do trabalho de sociabilidade (série contínua de trocas), onde se afirma e reafirma o reconhecimento e que supõe a existência de competências específicas (por exemplo: conhecimento das relações genealógicas, das reais ligações entre os membros, a arte de utilizá-las, etc.), de uma disposição para manter esta competência e de um despendimento constante de tempo, esforços e, também, freqüentemente, de capital econômico. (BOURDIEU, 1980)

O rendimento do trabalho de acumulação e manutenção do capital social é maior quanto mais importante for o capital. Um capital social herdado (importante nome familiar, por exemplo) produz benefícios para o seu proprietário por ser conhecido por pessoas que ele desconhece e

que o procuram pelo seu capital social, permitindo assim transformar relações circunstanciais em ligações duradouras. (BOURDIEU, 1980)

Segundo Bourdieu (1980), os grupos evitam concentrar nas mãos de um indivíduo quantidade de capital social que possa colocar em risco a existência do coletivo (família, nação, associação ou partido) e permitir exercer, graças a este capital coletivamente possuído, um poder sem limite. Cada indivíduo participa do capital coletivo em proporção direta à sua contribuição, ou seja, na medida em que suas ações, palavras e pessoa honrem o grupo. A delegação institucionalizada, acompanhada de uma definição explícita das responsabilidades, tende a limitar as conseqüências das deficiências individuais, enquanto que a delegação difusa, decorrente do fato de pertencer a um grupo, assegura aos seus membros, a responsabilidade do capital coletivamente possuído, mas sem colocá-los sob risco de descrédito do conjunto.

Ocorre também com os grupos constituídos com o propósito de concentração de capital, gerando a concorrência dentro dele para a apropriação do capital social produzido por esta concentração. Para limitar a concorrência interna, evitando que a acumulação do capital de indivíduos comprometa todo o grupo, este deve regular a distribuição, entre os seus membros, do direito a instituir-se em delegado (mandatário, plenipotenciário, representante, porta-voz), comprometendo o capital social coletivo. Assim, os grupos constituídos delegam o seu capital social a todos os membros, mas em graus distintos. (BOURDIEU, 1980)

Desta forma evita-se que o capital coletivo, individualizado num agente singular que o concentre, permita que exerça inadequadamente o poder, dele decorrente, sobre o grupo e, eventualmente, até contra o grupo. Os mecanismos de delegação e de representação (tanto mais rigorosos quanto mais numeroso for o grupo), necessários para a concentração do capital social em um indivíduo, buscam evitar um desvio do uso do capital coletivo. A delegação e a representação permitem que inúmeros indivíduos, diversos e dispersos, ajam como “um único homem” e superem os limites que os vinculam, através de seus corpos, a um lugar e um tempo. (BOURDIEU, 1980)

É visível neste trabalho sobre capital social que Bourdieu relaciona a sua criação, uso e delegação a grupos mais elitizados da sociedade (famílias nobres, clubes seletos, etc.), diferentemente de outros autores.

### 2.4.3 Capital Social segundo James Coleman

O sociólogo James Coleman foi um dos que contribuíram fortemente para a difusão do conceito do capital social, sendo o seu artigo “Social Capital in the Creation of Human Capital”, publicado no vol. 94 do American Journal of Sociology, de 1988, considerado como um referencial na área (HIGGINS, 2003; PUTNAM, 1996).

O objetivo de Coleman ao estudar o capital social era parte da estratégia teórica para introduzir na estrutura social o paradigma da ação racional. Utilizou a ferramenta capital social para analisar a evasão de segundanistas (“*sophomores*”) de escolas de Ensino Médio (“*high school*”) de uma região dos Estados Unidos. Demonstrou através de pesquisa a influência do capital social na criação do capital humano em jovens, como fruto da convivência familiar e comunitária. É um dos primeiros trabalhos em que se relaciona a influência do capital social em grupos, procurando medir quantitativamente estes efeitos.

Coleman (1988) procura diferenciar e caracterizar capital físico, capital humano e capital social para melhor posicionar este último no espectro dos capitais disponíveis para os indivíduos e seus grupos sociais:

- Capital físico – bens materiais
- Capital humano – conhecimento e habilidades
- Capital social – lealdade, fidelidade, reciprocidade, compromisso e outras elementos decorrentes das relações entre as pessoas de um grupo

Entende que é difícil conceituar adequadamente capital social e procura usar analogias para facilitar o entendimento. Afirma que o conceito de capital social identifica certos aspectos da estrutura social por suas funções, assim como o conceito “*cadeira*” identifica certos objetos físicos também por suas funções, independente da diferenças de forma, aparência e construção.

Coleman considera em seu trabalho a existência de três formas de capital social:

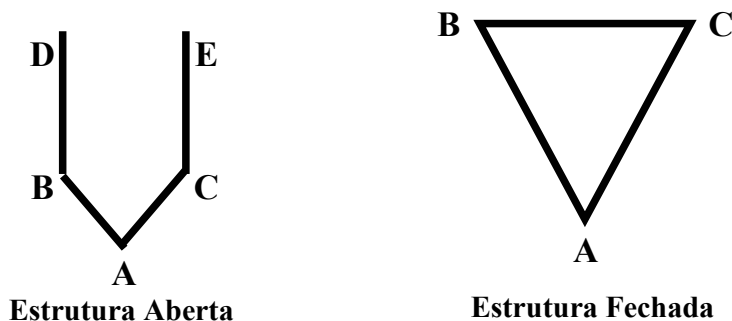
- *Obrigações, expectativas e confiabilidade das estruturas*: parte do princípio que sempre que uma pessoa faz algo em prol de uma outra, a primeira passa a ter a

expectativa de um dia ser ressarcida/recompensada e a segunda a ter uma obrigação com aquele que lhe prestou o serviço/auxílio. Estes processos acontecem tanto mais quanto maior for a confiabilidade desenvolvida dentro das estruturas sociais a que pertencem. Estas estruturas, que podem ser famílias, grupos de amigos, comunidades, etc., desenvolvem tanto mais o seu capital social quanto mais certeza têm da relação de compromisso, mesmo informal, que se forma entre seus indivíduos.

- *Canais de informações:* uma das formas importantes de capital social é o potencial para troca de informações que existe nas relações sociais. Informações são importantes no desenvolvimento de ações, entretanto, a sua aquisição pode ser custosa (em tempo e em valores). Assim o compartilhamento de informações entre participantes de grupos sociais gera ganhos para seus indivíduos, o que fortalece os vínculos entre os seus membros, pela evidente vantagem que a participação nesta estrutura traz. Mesmo aqueles que possuem a informação ou que a adquirem rotineiramente têm interesse na sua difusão no grupo, pelo “*status*” que lhes é conferido e por outros ganhos que poderão ter por participar do grupo.
- *Normas e sanções efetivas:* normas, explícitas ou implícitas, regem o relacionamento dos grupos sociais. Elas servem para incentivar bons comportamentos e inibir os maus. O seu reforço acontece com um conjunto de sanções efetivas, que também podem ser explícitas ou implícitas. A segurança que as normas e sanções cria para o grupo aumenta o vínculo entre seus participantes. Mesmo quando a norma inibe algum procedimento ou comportamento de um indivíduo este poderá acatá-la pois, em uma análise dos ganhos e perdas, conclui que aqueles são maiores do que estes.

Segundo Coleman (1988), o tipo de estrutura social que une os grupos pode facilitar mais ou menos a formação do capital social. Em estruturas abertas o total de capital social gerado pode ser menor porque não há um pleno relacionamento entre todos os seus membros, diferentemente do que ocorre com as estruturas fechadas (ver Figura 2). Coleman exemplifica com alunos colegas de uma mesma escola. Entre eles, pelo convívio diário, nas salas de aulas, na prática de esportes, nos intervalos e nos trabalhos escolares conjuntos, desenvolve-se capital social. Entre cada aluno e seus pais também se desenvolve capital social. Entretanto, se os pais destes alunos mantiverem algum tipo de relacionamento rotineiro (são parentes, vizinhos, pertencem ao mesmo clube ou igreja ou fazem parte da Associação de Pais) o capital social gerado nesta estrutura será muito maior com benefício direto para os alunos.

**Figura 2 – Estruturas Sociais Abertas e Fechadas**



Fonte: Coleman (1988)

Obs.: As letras indicam os participantes das estruturas

A participação de um mesmo indivíduo em diversas estruturas sociais independentes (família, vizinhança, clubes, associações, igreja, etc.) permite que os recursos de capital social adquiridos de uma delas sejam transmitidos e apropriados por outras através das pessoas que participam de ambas.

Como sociólogo, Coleman quis demonstrar que não apenas os capitais físico e financeiro, mas também o capital humano das famílias e da comunidade produziam novo capital humano nos jovens da próxima geração. Para tal utilizou um indicador fácil de ser medido; a evasão em escolas de Ensino Médio, entendendo que quando isto acontecia o jovem teria menos capital humano acumulado para o seu futuro.

Coleman considera que os capitais físico e financeiro são importantes no processo, pois geram os recursos materiais que facilitam o aprendizado, reduzem os problemas da família, propiciam um espaço adequado em casa para o estudo, entre outros efeitos. Da mesma forma, um maior capital humano dos pais, medido pelo seu grau de escolarização, propicia um ambiente cognitivo conveniente ao melhor aprendizado das crianças. Entretanto, observou que a quantidade destes tipos de capitais pode ser irrelevante no desenvolvimento dos filhos se não há a formação de capital social suficiente na família, representado pelo tipo e qualidade das relações entre os seus membros.

A análise dos dados da evasão nas escolas pesquisadas e o cruzamento das informações

obtidas, demonstram indiretamente os efeitos da presença ou ausência do capital social na família (Tabela 9).

**Tabela 9 – Taxas de Evasão em Escolas de Ensino Médio nos EUA, considerando-se a situação da família do aluno**

Situações	Taxas de Evasão %	Diferença entre as Taxas de Evasão %
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença dos Pais               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pai e Mãe</li> <li>- Pais separados</li> </ul> </li> </ul>	13,1 19,1	6,0
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de filhos               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um filho</li> <li>- Quatro filhos</li> </ul> </li> </ul>	10,8 17,2	6,4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença dos Pais e Número de filhos (2 fatores)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pai e Mãe e um filho</li> <li>- Pais separados e quatro filhos</li> </ul> </li> </ul>	10,1 22,6	12,5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativa da Mãe sobre a educação do filho               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expectativa de ingresso na Faculdade</li> <li>- Sem expectativa</li> </ul> </li> </ul>	11,6 20,2	8,6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença dos Pais, Número de filhos e Expectativa da Mãe (3 fatores)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pai e Mãe, um filho e Mãe com expectativa da Faculdade</li> <li>- Pais separados, quatro filhos e Mãe sem expectativa</li> </ul> </li> </ul>	8,1 30,6	22,5

Fonte: Coleman (1988)

Obs.: Evasão de secundaristas (“*sophomores*”) em escolas de Ensino Médio (“*high school*”)

Amostra pesquisada: 1.004 escolas, sendo 893 públicas, 84 católicas e 27 outras privadas.

Na análise do item presença dos pais, nota-se uma maior evasão (aumento de 6,0%) quando apenas um deles (pais separados) vive com o filho. A observação aqui é que o menor tempo dedicado pelos pais separados aos filhos tende a produzir menor capital social em casa.

No item número de crianças em casa, um maior número tende a distribuir a atenção a cada uma o que pode resultar em maior evasão, como é demonstrado na Tabela 9, ampliando aquela em 6,4% (quando se comparam casais com um e com quatro filhos).

Quando são cruzados os dados dos dois grupos anteriores, juntando-se as condições extremas: presença de pai e mãe e apenas um filho e a situação de pais separados e quatro filhos, verifica-se que a ocorrência de evasão neste último grupo é 12,5% maior em relação ao primeiro.

Quando se considera a expectativa da mãe quanto ao filho ingressar na faculdade, aquelas que não a têm apresentam taxa de evasão 8,6% a mais em relação às que a têm.

Quando se cruzam os três grupos, juntando-se novamente as condições extremas: presença de ambos os pais, um filho e expectativa da mãe voltada para a faculdade, comparada com o grupo de pais separados, quatro filhos e mães sem expectativas voltadas para a faculdade, a diferença entre a evasão dos alunos pertencentes a estas últimas estruturas sociais atingem 22,5%.

Estes resultados levaram Coleman a concluir a importância das relações sociais na família e atribuir o maior sucesso dos jovens na escola à maior bagagem de capital social desenvolvida no seio de seus familiares.

Para comprovar o impacto das relações das estruturas sociais da comunidade em que o aluno estudava, Coleman, analisou os dados sob a ótica do tipo de escola freqüentada, apresentados na Tabela 10.

**Tabela 10– Taxas de Evasão em Escolas de Ensino Médio nos EUA, considerando-se o tipo de escola freqüentada**

Tipo de Escola	Taxa de Evasão %
- Públicas	14,4
- Privadas não Católicas	11,9
- Católicas	3,4

Fonte: Coleman (1988)

Obs.: Evasão de segundanistas (“*sophomores*”) em escolas de Ensino Médio (“*high school*”)

Amostra pesquisada: 1.004 escolas, sendo 893 públicas, 84 católicas e 27 outras privadas.

Ao analisar a evasão nas escolas, deparou-se com os seguintes resultados: 14,4% nas Públicas, 11,9% nas Privadas não católicas e apenas 3,4% nas Católicas. Justificou o melhor resultado das Escolas Católicas em função de que estas são cercadas pela comunidade baseada na organização religiosa. As famílias têm uma estrutura social mais fechada (embora participem de outras estruturas também), os seus adultos são membros do mesmo corpo



religioso e pais das crianças na mesma escola. Coleman justifica que o sucesso não está na religião Católica, pois escolas de outras confissões religiosas (apresentadas na Tabela 10 dentro das escolas privadas não católicas) e que possuíam mais de 50% dos alunos da mesma religião apresentaram desempenhos semelhantes: apenas 3,7% de evasão.

O efeito da estrutura social externa se faz sentir mesmo dentro da escola pública. Ao cruzar dados da evasão da escola pública com a participação dos alunos em serviços religiosos, observou que aqueles que freqüentavam regularmente tinham um índice de 9,1% e os que raramente ou nunca freqüentavam atingiam 19,5%.

Estes resultados demonstraram para Coleman a importância das relações sociais na família e na comunidade como formadoras de capital social e a influência deste na ampliação do capital humano de crianças e jovens, medidos pela taxa de evasão nas escolas de Ensino Médio. Ao mesmo tempo constata que estruturas sociais fortes nas famílias e nas comunidades não estão mais presentes na atualidade, como estavam no passado. Por esta razão, sugere a substituição de alguns tipos de organizações formais pelo voluntariado e organizações sociais espontâneas como fontes de capital social disponível para a formação das novas gerações.

Coleman conclui ainda que, diferentemente de outras formas de capital, o capital social tem o caráter de bem público. Sendo assim, os atores que o geram normalmente se beneficiam apenas de uma pequena parte dos seus resultados, fato que leva ao sub-investimento em capital social.

#### 2.4.4 Capital Social segundo Robert Putnam

Robert Putnam, ao lado de James Coleman, contribuiu para tornar o conceito de capital social mais conhecido, sendo considerado também uma das referências no tema. Publicou em 1993, o livro *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, pela Princeton University Press (no Brasil, em 1996, pela Fundação Getulio Vargas, sob o título de “*Comunidade e Democracia: a experiência da Itália moderna*”), e ainda no mesmo ano, “*Prosperous Community: Social Capital e Public Life*”, no periódico *The American Prospect*; em 1995, “*Bowling Alone: America’s Declining Social Capital*”, no periódico *The Journal of Democracy*; e em 2000, o livro “*Bowling Alone: the collapse and revival of American community*”, pela Simon & Schuster Paperbacks.

O seu primeiro trabalho sobre as comunidades cívicas na Itália, somente obteve reconhecimento mais recentemente. Entretanto, o seu pequeno artigo “*Bowling Alone: America’s Declining Social Capital*”, de apenas 14 páginas, despertou um forte interesse pelo tema levando Putnam a se consagrar como autor referência, não apenas no meio acadêmico, mas junto à sociedade, a ponto de ser recebido pelo Presidente Bill Clinton, participar de “*talk-show*” e ser fotografado pela revista americana *People* (PUTNAM, 2000) (PORTES, 1998).

A pesquisa conduzida por Putnam na Itália, iniciada nos anos 70 e concluída mais de duas décadas depois buscava entender o desempenho das instituições democráticas de 20 regiões daquele país. Putnam se propôs a responder algumas questões:

- de que modo as instituições formais influenciam a prática da política e do governo?
- mudando-se as instituições, mudam-se também as práticas?
- o desempenho de uma instituição depende do contexto social, econômico e cultural?
- se transplantarmos as instituições democráticas, elas se desenvolverão no novo ambiente tal como no antigo?(PUTNAM, 1996)

Putnam baseia-se na obra de Tocqueville, para desenvolver os seus conceitos, e ratifica a figura do autor francês como um dos teóricos do capital social. Introduce o conceito de “*comunidade cívica*”, afirmando que “...*se caracteriza por cidadãos atuantes e imbuídos de espírito público, por políticas igualitárias, por uma estrutura social firmada na confiança e na colaboração.*” Reforça ainda que “*comunidade cívica*” pode ser representada pelos “...*padrões de participação cívica e solidariedade social*”. Afirma também que as comunidades cívicas apresentam algumas características que as identificam, tais como:

- participação cívica da população
- igualdade política necessária para se sustentar
- prática da solidariedade, da confiança e da tolerância entre seus membros
- existência de associações, que representam as estruturas sociais de cooperação.

Citando outros autores (como Michael Walzer e Quentin Skinner), menciona uma característica dos integrantes das comunidades cívicas, a “*virtude cívica*”, que seria “*o interesse pelas questões públicas e a devoção às causas públicas*” e também “*um*

*reconhecimento e uma busca perseverante do bem público à custa de todo interesse puramente individual e particular*". Entretanto, não se ilude com o puro altruísmo dos membros de uma comunidade, pois afirma que *"...nenhum mortal e nenhuma sociedade bem-sucedida podem prescindir do poderoso estímulo do interesse próprio."* Comenta que o altruísmo não é obrigatoriamente a característica marcante dos membros da comunidade cívica e que o interesse próprio é *"esclarecido"*, e não *"míope"*, quando é sensível aos interesses dos outros.

Putnam (1996) afirma que na comunidade cívica os seus membros se mantêm unidos por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, e não por relações verticais de autoridade e dependência. Seus membros, portadores de virtude cívica, *"... são prestativos, respeitosos e confiantes uns nos outros, mesmo quando divergem em relação a assuntos importantes. A comunidade cívica não está livre de conflitos, pois seus cidadãos têm opiniões firmes sobre as questões públicas, mas são tolerantes com seus oponentes."*

As relações de confiança existente entre os membros da comunidade cívica permitem superar mais facilmente o oportunismo, no qual os interesses comuns não prevalecem porque o indivíduo, por desconfiança, prefere agir isoladamente e não coletivamente. Reforça que *"certas estruturas e práticas sociais incorporam e reforçam as normas e os valores da comunidade cívica"*, referindo-se ao papel das entidades associativas no seio da sociedade. As entidades associativas incutem em seus membros hábitos de cooperação, solidariedade e espírito público, no âmbito interno, e estimulam a *"articulação de interesses"* e a *"agregação de interesses"*, no externo. (PUTNAM, 1996)

Para responder às perguntas *"Como saber até que ponto a vida social e política de cada região se aproximam do ideal de uma comunidade cívica ?"* e *"Que evidências sistemáticas existem dos padrões de solidariedade social e de participação cívica ?"*, Putnam estabeleceu 4 indicadores do civismo de uma comunidade:

- Indicador 1: vibração da vida associativa, representado pelo número de associações existente na comunidade
- Indicador 2: existência e leitura de jornais pelos cidadãos. Para reforçar este indicador, Putnam, cita Tocqueville quando este destaca a conexão existente na sociedade moderna entre vitalidade cívica, associações e periódicos locais.

- Indicador 3: índice de comparecimento às urnas, principalmente nos plebiscitos para referendar temas relevantes para a comunidade (tais como legalização do divórcio, escala móvel dos salários nacionais, leis antiterrorismo, energia nuclear, etc.)
- Indicador 4: voto preferencial. Nas eleições nacionais na Itália, todos os votantes têm que eleger uma única chapa partidária. Os eleitores podem, se desejarem, indicar sua preferência por um determinado candidato integrante da chapa que escolheram.

Ao avaliar o desempenho institucional nas 20 regiões italianas pesquisadas, utilizou-se de 12 indicadores que mensuravam:

- Estabilidade do Gabinete regional
- Presteza orçamentária, no cumprimento do prazo para sua aprovação
- Nível dos serviços estatísticos e de informação
- Legislação reformadora, incluindo a sua abrangência, coerência e criatividade para novas necessidades
- Inovação legislativa (disseminação de uma nova legislação para outras regiões)
- Criação de creches
- Criação de clínicas familiares
- Instrumentos de política industrial (planos regionais de desenvolvimento, parques industriais, agências de financiamento, consórcios de empresas, etc.)
- Capacidade de efetuar investimentos na agricultura
- Despesas correntes com a unidade sanitária local
- Sensibilidade da burocracia (respostas às demandas dos cidadãos) (PUTNAM, 1996)

A partir do levantamento destes 12 indicadores, Putnam e sua equipe puderam estabelecer uma classificação do desempenho institucional das diversas regiões italianas, justificando os diferentes níveis de desenvolvimento sócio-econômicos que estas alcançaram no país. Ao analisarem os dados acreditavam que poderiam concentrar-se em duas possibilidades genéricas para justificar os resultados obtidos e explicar o desempenho institucional das regiões estudadas:

- Modernidade sócio-econômica, consequência da Revolução Industrial
- Comunidade cívica

Entre as duas possibilidades citadas a que apresentou maior correlação com o desempenho institucional foi a ocorrência das comunidades cívicas (fator de correlação  $r = 0,92$ ). Além

destas possibilidades genéricas várias outras foram verificadas, mas demonstraram-se pouco convincentes, tais como: fragmentação política, polarização ideológica, conflito social, estabilidade social, educação, urbanização, estabilidade de pessoal, existência do Partido Comunista Italiano – PCI.

As origens da comunidade cívica remontam a Idade Média. Segundo Putnam (1996), com o término das guildas e confrarias italianas, sociedades de mútua assistência foram criadas para aliviar as dificuldades sociais e econômicas dos artesões urbanos, incluindo: benefícios a membros idosos, incapacitados ou impossibilitados de trabalhar; auxílio às famílias de membros falecidos; indenização por acidentes industriais; entre outros.

Para Putnam estas associações voluntárias *“refletiam menos um altruísmo idealista do que uma disposição pragmática para cooperar com outros indivíduos de igual condição a fim de enfrentar os riscos de uma sociedade em rápida transformação”*. Nestas associações a reciprocidade prática está presente: *“se você me ajudar, eu o ajudarei; enfrentemos juntos esses problemas que nenhum de nós pode enfrentar sozinho”*.

No final do século XIX, o aparecimento de inúmeras formas de cooperativas (agrícolas, de trabalhadores, de crédito, de bancos rurais, de produtores e de consumidores) reforçava ainda mais o associativismo no povo italiano de algumas regiões. Embora estas entidades fossem apolíticas, delas emergiram líderes importantes nas suas comunidades. Este processo associativista, em níveis diferentes, contribuiu para a consolidação das duas Itálias, a nortista industrial e rica e sulista pobre e atrasada. (PUTNAM, 1996)

Neste meio surge nos anos recentes a “terceira” Itália, constituída de uma economia de pequena escala, mas tecnologicamente adiantada e altamente produtiva, criando-se os famosos “distritos industriais italianos”. Putnam (1986) comentando a atuação destes distritos industriais, afirma:

“Uma das características distintivas desses distritos industriais descentralizados, porém integrados, é a combinação aparentemente contraditória de concorrência com cooperação. As empresas competem acirradamente no campo da eficiência e da inovação em produtos, mas cooperam nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas, no financiamento e na pesquisa.” (...) “Essa estrutura econômica peculiarmente produtiva tem por fulcro um conjunto de mecanismos institucionais que possibilita a coexistência da competição com a cooperação, na medida em que impede o oportunismo.” (...) “Em geral

considera-se que as normas de reciprocidade e os sistemas de participação cívica são a chave do sucesso dos distritos industriais.” (...) “O fundamental nesses distritos de pequenas indústrias, segundo a maioria dos observadores, é a confiança mútua, a cooperação social e o forte senso do dever cívico – em suma, o apanágio da comunidade cívica.”

A partir da correlação existente entre as comunidades cívicas e o desempenho das instituições e a constatação que as primeiras encontram-se amparadas pelo espírito associativo de seus integrantes, Putnam começa a buscar no conceito de capital social a explicação para aquele resultado. Como contraponto comenta os dilemas da ação coletiva, quando racionalmente o indivíduo sabe que se associando a outro ambos conseguirão os seus intentos, entretanto, como cada um não tem confiança no outro, preferem não colaborar e ambos perdem. Putnam apresenta a parábola do filósofo escocês do século XVIII, David Hume, para exemplificar este dilema fundamental:

“Teu milho está maduro hoje; o meu estará amanhã. É vantajoso para nós dois que eu te ajude a colhê-lo hoje e que tu me ajudes amanhã. Não tenho amizade por ti e sei que também não tens por mim. Portanto, não farei nenhum esforço em teu favor; e sei que se eu te ajudar, esperando alguma retribuição, certamente me decepcionarei, pois não poderei contar com a tua gratidão. Então, deixo de ajudar-te; e tu me pagas na mesma moeda. As estações mudam; e nós dois perdemos as nossas colheitas por falta de confiança mútua.”

A superação dos dilemas da ação coletiva e do oportunismo contraproducente será mais *“fácil numa comunidade que tenha herdado um bom estoque de capital social sob a forma de regras de reciprocidade e sistemas de participação cívica.”* (PUTNAM, 1996). Putnam refere-se ao capital social como característica das organizações sociais, que utilizando confiança mútua, normas e sistemas, aumentam a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. Considera que:

“A confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança. A progressiva acumulação de capital social é uma das principais responsáveis pelos círculos virtuosos da Itália cívica.” (...) “A confiança necessária para fomentar a cooperação não é uma confiança cega. A confiança implica uma previsão do comportamento de um ator independente.” (...) “... a confiança social pode manar de duas fontes: as regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica.”

As regras de reciprocidade, mesmo que implícitas, reduzem os custos de transações e

facilitam a cooperação. Já os sistemas de participação cívica (associações comunitárias) contribuem para aumentar o capital social, pois reforçam a cooperação que visa o benefício mútuo. Estes dois mecanismos fomentam a confiança, pois aumentam os custos potenciais para o transgressor em uma transação.

Em 1995, Putnam publica o artigo que o tornou famoso, *“Bowling Alone: America’s Declining Social Capital”*, no periódico *The Journal of Democracy*. Este artigo analisava o declínio do engajamento cívico dos Americanos nas últimas décadas do século XX. Ao mesmo tempo em que despertava o meio acadêmico para o conceito de capital social foi criticado fortemente pelas conclusões obtidas de seus estudos.

Segundo Higgins (2003), Putnam emprega a expressão *“bowling alone”* para caracterizar as mudanças ocorridas, depois da segunda guerra mundial, como a desintegração da vida civil e da atividade política, decorrentes da satisfação privada e individual das necessidades materiais. A partir das críticas recebidas Putnam retoma a sua pesquisa da participação cívica da sociedade Americana, com mais rigor científico, culminando com a publicação de um novo livro em 2000, *“Bowling Alone: the collapse and revival of American community”*.

Putnam aprofunda o estudo do capital social no fortalecimento das redes sociais americanas, como conseqüência do entendimento que aquele possui um aspecto individual e um coletivo – uma face privada e uma face pública. Reforça esta sua tese quando afirma que um indivíduo com boas conexões em uma sociedade pobremente conectada não é tão produtivo quanto um com boas conexões em uma bem conectada sociedade.

Putnam reforça que conexões sociais são consideradas importantes também para a criação das regras de conduta que elas sustentam. Redes envolvem, quase por definição, obrigações mútuas, elas não são interessantes apenas como meros *“contatos”*. Redes de comunidades engajadas promovem fortes normas de reciprocidade: *“eu farei isto por você agora, na expectativa que você (ou talvez algum outro) irá retornar o favor.”* (PUTNAM, 2000).

Diferencia a reciprocidade *“específica”* (*“Eu farei isto por você se você fizer aquilo para mim”*) da *“generalizada”* (*“Eu farei isto por você sem a expectativa de algum retorno específico de você, mas na expectativa segura que alguém irá fazer alguma coisa para mim no futuro”*), que considera muito mais valiosa para a formação do capital social de um grupo. (PUTNAM, 2000)

A confiabilidade “*lubrificadora*” a vida social e a interação freqüente entre as pessoas de um grupo e tende a produzir normas de reciprocidade “*generalizada*”. O engajamento cívico e o capital social geram responsabilidade e obrigação mútua para ação e facilitam a cooperação para o benefício comum. Entretanto, ressalta que embora redes sociais e normas de reciprocidade sejam boas para aqueles que participam da rede, os efeitos externos do capital social nem sempre podem ser positivos, como por exemplo as conseqüências de grupos sociais como as “gangs”. (PUTNAM, 2000)

Citando Ross Gittel e Avis Vidal, Putnam (2000) apresenta mais uma distinção entre tipos de capital social:

- “*bonding*” (não há um termo em português que traduza adequadamente esta palavra, mas o sentido remete para “voltado para dentro do grupo”) seria adequado para suportar reciprocidade “*específica*” e mobilizar a solidariedade em grupos fechados, tipo: irmandades étnicas, grupos de senhoras de uma igreja, country clubs
- “*bridging*” (também sem tradução adequada para o português, mas com o sentido remetendo para “voltado para fora do grupo”) seria adequado para suportar reciprocidade “*generalizada*” em grupos mais abertos às necessidades da sociedade, tipo: movimentos de direitos civis, grupos de jovens de serviços, organizações ecumênicas religiosas

Em seu livro de 2000, “*Bowling Alone: the collapse and revival of American community*”, Putnam revisa o seu artigo famoso e acrescenta que não acredita mais que as conexões sociais nas comunidades da América tenham apenas piorado seguidamente ou mesmo apenas no último século. Considera que a história americana é formada de altos e baixos em engajamento cívico, em função das transformações sofridas nos diversos períodos. Para comprovar suas hipóteses, Putnam levantou extenso volume de dados sobre a participação de americanos na maioria dos fóruns públicos - envolvendo assuntos públicos e políticos; nas instituições da comunidade - clubes e associações comunitárias, irmandades religiosas, organizações profissionais e centrais de trabalhadores; e nas atividades de lazer em grupo - grupos de jogos de cartas, ligas de boliche, freqüentadores de bares, piqueniques e festas, e outras.



Pesquisou também elementos que comprovassem a mudança de padrões de confiança e altruísmo na América – filantropia, voluntariado, honestidade e reciprocidade. Analisou também o que chamou de contra-exemplos da decadência da conectividade entre as pessoas – os pequenos grupos, os movimentos sociais e o uso intenso da Internet. Reconhece que nos dois primeiros terços do século XX uma poderosa “maré” estimulou os americanos para um engajamento mais profundo na vida de suas comunidades, mas que no último terço, sem qualquer aviso, esta “maré” refluíu e as pessoas foram afastadas uma das outras e de suas vidas comunitárias. Vários fatores sociais podem ter contribuído para esta realidade - do trabalho excessivo das pessoas ao espraiamento urbano, do estado de bem estar (“*welfare state*”) à revolução das mulheres, do racismo à televisão, do crescimento da mobilidade social ao crescimento do divórcio, entre outras.

Putnam e sua equipe conduziram diversas pesquisas e utilizaram dados de inúmeros outros pesquisadores e das entidades públicas e privadas para sistematicamente verificarem que causas poderiam estar gerando diminuição do engajamento cívico do povo americano e, conseqüentemente, reduzindo o seu estoque de capital social, conquistados em décadas e séculos passados. Embora não fosse possível isolar totalmente as diversas causas, pois alguns efeitos se somam e outros se anulam e alguns são importantes em uma região geográfica e menos em outras, entre outras razões, Putnam concluiu apontando como principais, para o empobrecimento do engajamento cívico e do estoque de capital social, as seguintes:

- Pressão do tempo e do dinheiro, incluindo a situação de dois provedores (marido e esposa) das necessidades da família – aproximadamente 10% dos efeitos
- Deslocamento para os bairros, espraiamento das cidades e viagens longas entre a residência e o trabalho – outros 10%
- Entretenimento eletrônico, especialmente a televisão, na privatização do lazer pessoal – outros 25%
- Mudança de gerações, a lenta, mas constante troca da geração de grande engajamento cívico pelas mais novas pouco envolvidas, é a maior das causas, respondendo por mais da metade dos efeitos estudados.

Putnam conclui o seu estudo com uma mensagem: “... *nós desesperadamente necessitamos uma era de inventividade cívica para criar um conjunto renovado de instituições e canais*

*para uma revigorada vida cívica que ajustará a forma futura de nosso viver”* (PUTNAM, 2000)

#### 2.4.5 Capital Social segundo Francis Fukuyama

Uma das outras contribuições importantes na difusão do conceito de capital social foi o artigo apresentado por Fukuyama “*Social Capital and Civil Society*”, na “Conference on Second Generation Reforms”, em outubro de 1999, do Fundo Monetário Internacional (FUKUYAMA, 1999).

Fukuyama considera capital social importante para o funcionamento eficiente de modernas economias, e condição "sine qua non" para democracias liberais estáveis. Também atribui a esta forma de capital o componente cultural das modernas sociedades, que têm sido organizadas desde o Iluminismo sobre os fundamentos das instituições formais, do regime da lei e da racionalidade. Critica as definições de capital social considerando que algumas delas referem-se mais às suas manifestações do que si próprio.

Para Fukuyama, capital social é um padrão atuante e informal que promove a cooperação entre dois ou mais indivíduos. Os padrões que constituem o capital social variam de uma norma de reciprocidade entre dois amigos até doutrinas complexas e elaboradamente articuladas como o Cristianismo ou Confucionismo. Os padrões de reciprocidade podem existir potencialmente em todos os negócios ou relacionamentos das pessoas entre si, mas somente são autênticos e verdadeiros em relacionamentos ou trocas com aqueles com quem mantém laços de amizade. Assim sendo, considera que confiança, redes, sociedade civil e outros parâmetros que têm sido associados com o conceito são na realidade um resultado do capital social, mas não o constituem por si só.

Segundo Fukuyama um conjunto qualquer de padrões atuantes não constitui capital social, eles devem induzir à cooperação em grupos e ser relacionados à virtudes tradicionais como: honestidade, cumprimento de compromissos, desempenho confiável das obrigações, reciprocidade e outros.

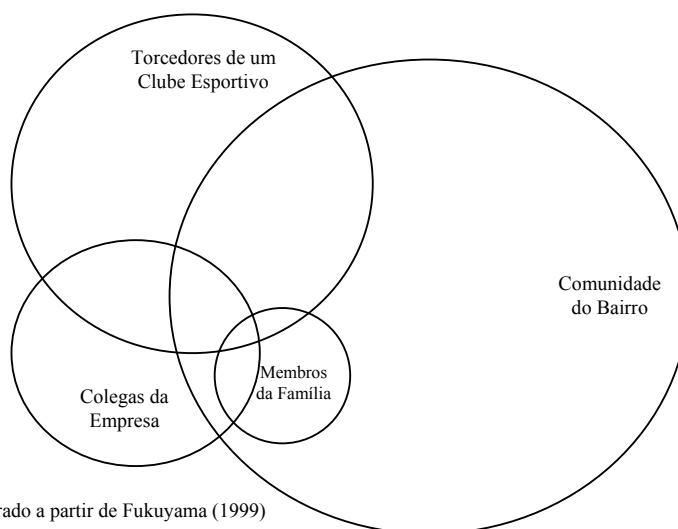
Discorda de James Coleman, quando este afirma que capital social é um bem público e, portanto, poderia ser produzido por agentes privados interagindo em mercados. Justifica afirmando que a cooperação é necessária, virtualmente, para todas as pessoas como uma forma de atingir seus fins e interesses próprios, o que indicaria que elas o produzirão como um bem privado (FUKUYAMA, 1999). Complementa que a geração de capital social pode ser seguida de “externalidades” (relações com o entorno da pessoa ou grupo) positivas e negativas. Exemplifica como uma “externalidade” positiva a obrigação dos Puritanos de tratar todas as pessoas moralmente e não apenas aquelas que pertencem ao seu grupo ou religião. Ao contrário, “gangs”, grupos étnicos radicais, Máfia, etc., mantêm uma coesão interna, mas tratam as pessoas externas com suspeita, desconfiança, hostilidade, ódio ou desrespeito, produzindo assim uma “externalidade” negativa. Assim como o capital físico (financeiro) e o capital humano, o capital social pode produzir resultados ruins para pessoas externas ao grupo que o gera.

Para explicar o que são “externalidades”, Fukuyama utiliza-se do conceito de “círculo de confiança” (“*radius of trust*”). Todos os grupos que possuem capital social têm um certo “círculo de confiança”, que é o conjunto de pessoas entre as quais os padrões de cooperação são operados. Se o capital social do grupo produz “externalidades” positivas, o “círculo de confiança” pode ser mais amplo do que o grupo em si. É também possível o “círculo de confiança” ser menor do que o número de participantes de um grande grupo, como ocorre em uma grande organização que fomenta padrões cooperativos somente entre conjunto de líderes ou do staff permanente.

Uma sociedade moderna pode ser pensada como uma série de “círculos de confiança” concêntricos e/ou superpostos (ver Figura 3).

Todas as formas de grupos sociais de cultura tradicional, tais como: tribos, clãs, associações de vilas, seitas religiosas, são baseados em padrões compartilhados e usam estes para atingir seus fins cooperativos. Nem sempre o capital social aí gerado poderá contribuir para o desenvolvimento destes grupos sociais. Isto acontece quando os seus padrões são por demais tradicionais e fechados, não permitindo o acesso de influências externas (informações, conhecimentos, novos padrões, etc.). (FUKUYAMA, 1999)

**Figura 3 – Interseção dos “Círculos de Confiança” de diversos grupos sociais**



Fonte: Elaborado a partir de Fukuyama (1999)

Fukuyama (1999) explica aquela situação afirmando que tais grupos têm “círculo de confiança” pequeno. A solidariedade intragrupo reduz a habilidade de seus membros para cooperar com pessoas externas e, frequentemente, produzem “externalidades” negativas para estes. Cita como exemplo enclaves chineses em países da Ásia do Leste e da América Latina. Nestes o capital social existe amplamente nas famílias e em um pequeno círculo de amigos pessoais. É difícil para estes chineses confiarem em pessoas externas a este pequeno círculo. Muitas vezes em nome do direito de suas famílias prejudicam pessoas externas, ou seja, internamente ao grupo os padrões morais são rígidos e elevados, mas são perfeitamente aceitos outros comportamentos inadequados nos relacionamentos com externos (“outsiders”).

Por outro lado, um grupo fortemente disciplinado e bem organizado, partilhando de consolidados valores comuns pode ser capaz de ações coletivas altamente coordenadas e ainda ter um alto nível de responsabilidade social. O fechamento de um grupo ao meio externo, pode, na melhor das hipóteses, apenas impedi-lo de receber as influências benéficas do ambiente que o cerca, e, na pior das hipóteses, pode ativar desconfianças entre raças, castas, classes sociais, etnias, e intolerância, ou mesmo, ódio e violência com os externos. (FUKUYAMA,1999)

Fukuyama (1999) comenta que a função econômica do capital social é reduzir os custos de transações associados com os mecanismos de coordenação formal, como contratos,

hierarquias, regras burocráticas e outras. É possível encontrar ação coordenada entre um grupo de pessoas que não possui capital social, mas isto poderia acarretar custos adicionais de transações, monitoramento, negociação, demandas e litígios e cumprimento de acordos formais. Nenhum contrato conseguirá prever e especificar todas as contingências que podem ocorrer entre as partes. A maioria deles pressupõe uma certa quantidade de boa vontade (direitos tradicionais) que protege as partes de obter vantagens de lacunas imprevistas.

Max Weber afirmava que a burocracia racional constituía a essência da modernidade. Entretanto, houve um período na história da humanidade no qual a lei formal e as organizações mal existiam, e em que o capital social foi o único meio de obter-se ações coordenadas. A coordenação de ações, baseada em padrões informais, constitui-se um importante mecanismo das economias modernas. Este mecanismo é tão mais importante quanto mais complexa e tecnologicamente sofisticada se torna a natureza das atividades econômicas. (FUKUYAMA,1999)

Muitos serviços complexos teriam elevados custos para serem monitorados e são controlados melhor através de padrões profissionais internalizados do que através de mecanismos formais. O uso do capital social, freqüentemente, leva a maior eficiência do que técnicas de coordenação puramente formais. O Taylorismo que organizou os postos de trabalho de uma maneira altamente centralizada e burocratizada, criou muitas ineficiências com decisões atrasadas e informações distorcidas, e tem sido substituído por estruturas gerenciais achatadas nas quais delega-se a responsabilidade para o chão de fábrica. Trabalhadores, que estão muito mais perto das fontes de conhecimento local, estão autorizados a tomar decisões sobre si próprios, ao invés de se referir a uma hierarquia gerencial acima. Isto freqüentemente produz ganhos em eficiência, mas é totalmente dependente do capital social da força de trabalho. Se há desconfiança entre trabalhadores e gerentes, ou há a prática de oportunismos, então a delegação requerida pela manufatura enxuta (*“lean manufacturing”*) não funcionará. (FUKUYAMA,1999)

Fukuyama (1999) ao discutir a função política do capital social em uma democracia moderna, reporta-se a Aléxis de Tocqueville, que usou a expressão “a arte da associação” para descrever a propensão dos americanos para a associação civil. O defeito da moderna democracia está em promover excessivo individualismo, preocupação com a vida privada e de sua família e um desinteresse para se engajar em assuntos públicos.

Um grande estoque de capital social é, presumivelmente, a base de uma densa sociedade civil, que por sua vez tem sido considerada como necessária para a democracia liberal moderna. A Sociedade civil serve para balancear o poder do estado e para proteger indivíduos deste poder. A ausência de sociedade civil leva o estado a assumir a função de organizar os indivíduos que são incapazes de se organizarem por si próprios. Baixos níveis de capital social de uma sociedade conduzem para uma série de disfunções políticas e têm sido considerados como causas para a ineficiência do governo local no sul da Itália, assim como para corrupção existente na região. Embora a organização da sociedade civil seja a base das democracias, nem sempre o engajamento político de um grupo de interesse produz o melhor resultado para o país, pois ele pode estar buscando apenas benefícios para seus próprios integrantes, em detrimentos de outros externos. Isto se aplica, em alguns casos, a centrais de trabalhadores, associações de empresários, ONGs ambientalistas e outras organizações civis. (FUKUYAMA,1999)

Segundo Fukuyama (1999), para os economistas, capital social se desenvolve como ocorre o aprendizado com o tradicional jogo “Dilema dos Prisioneiros”. Depois de jogadas sucessivas eles desenvolvem uma estratégia de “pagar na mesma moeda” (cooperação com cooperação e deserção com deserção) que leva ambos a um resultado cooperativo.

Para Fukuyama, a abordagem dos economistas para entender como o capital social é gerado é no fundo muito limitada. O problema é que este capital social é gerado por fontes hierárquicas de autoridade, que estabelecem normas e esperam obediência para elas por razões racionais. As maiores religiões mundiais como Budismo, Hinduismo, Cristianismo ou Islamismo, ou grandes sistemas culturais como Confucionismo, são exemplos disto. As normas geradas de forma autoritária são transmitidas de uma geração para outra através de um processo de socialização que envolve muito mais hábito do que razão. Pela tradição estas normas podem persistir por longos períodos de tempo, embora sejam claramente subótimas no aspecto social do grupo a que se dirigem.

Fora da religião, outras experiências históricas formataram normas informais e produziram capital social. Alemanha e Japão tiveram grandes movimentos de trabalhadores que geraram conflitos entre estes, as empresas e o estado, nos anos 20 e 30 do século XX. O governo Nazista e dos militares japonesas suprimiram as centrais de trabalhadores. Depois de sua derrota na II Guerra Mundial, o regime democrático sucessor optou por uma abordagem mais

consensual para as relações capital-trabalho, o que produziu a “*Sozialmarktwirtschaft*” (“Social Market Economy” – economia social de mercado – modelo de economia que transita entre o socialismo e o capitalismo) na Alemanha e o sistema de emprego “vitalício” no Japão. Mesmo com suas disfunções estas instituições desempenharam um papel crítico no retorno das duas sociedades ao crescimento, depois da guerra, e constituíram-se em uma forma de capital social (FUKUYAMA, 1999).

Fukuyama (1999) apresenta quatro considerações a respeito da formação do capital social pelo estado:

- Estados não têm muitos mecanismos óbvios para a criação de capital social. Este é freqüentemente um sub-produto da religião, tradição, experiência histórica partilhada e outros fatores que estão situados fora do controle de qualquer governo. Políticas públicas podem estar a par de formas atuais de capital social, como por exemplo, as redes sociais usadas para desenvolver informação para micro-empréstimos, mas não podem repetir o efeito da religião como uma fonte de valores compartilhados.
- A área em que governos provavelmente têm a maior habilidade direta para gerar capital social é a educação. Instituições educacionais transmitem, além de capital humano, capital social na forma de padrões e regras sociais. Isto é verdadeiro em todos os níveis de educação, da básica à universitária e à profissionalizante.
- Os estados podem indiretamente promover a criação de capital social pelo fornecimento eficiente dos necessários bens públicos, garantir os direitos à propriedade e manter a segurança pública. Pessoas não podem associar-se, atuar como voluntários, votar ou tomar conta uma das outras, se temem por suas vidas quando caminham pelas ruas. Em um ambiente estável e seguro, favorável para interação pública e direito à propriedade, é presumível que a confiança irá nascer espontaneamente como o resultado da repetição dos relacionamentos bem sucedidos entre indivíduos racionais.
- Estados podem ter um sério impacto negativo no capital social quando eles desenvolvem atividades que são mais bem realizadas pelo setor privado ou sociedade civil. A habilidade para cooperar é baseada no hábito e na prática. Se o estado toma para si a responsabilidade de organizar tudo, pessoas se tornam dependentes e perdem sua habilidade espontânea para trabalhar uns com outros. Vários países com regimes totalitários experimentaram este esgotamento do seu estoque de capital social.

Para Fukuyama (1999), além do estado, existem duas fontes adicionais de capital social:

- A primeira é a religião, embora venha perdendo a sua força em várias partes do mundo. Entretanto, nem todas as formas de religiões são positivas do ponto de vista do capital social. O sectarismo, caracterizado pela intransigência, pode gerar intolerância, ódio e violência.
- A segunda é a globalização. A globalização além do aspecto econômico tem contribuído com idéias e cultura. Por outro lado, pode prejudicar a cultura e as tradições de algumas regiões. Entretanto, todos os tipos de grupos (ambientalistas, centrais de trabalhadores, etc.) podem se valer da globalização para o seu crescimento e fortalecimento. O efeito da globalização para uma nação pode ser o desaparecimento de culturas tradicionais, sem deixar nada de positivo em sua esteira, ou, ao contrário, um choque externo que contorna as disfunções tradicionais e grupos sociais e torna-se a entrada para modernidade.

#### 2.4.6 Capital Social segundo Alejandro Portes

Alejandro Portes, sociólogo, nascido em Cuba, mas radicado nos Estados Unidos é um renomado professor de sociologia, ministrando aulas em diversas universidades americanas. Obteve respeito de seus colegas a ponto de, em 1997, ser eleito Presidente da Associação Americana de Sociologia. Em 1998, escreveu um artigo no periódico *Annual Review of Sociology*, (Portes, 1998) em que analisa os trabalhos de alguns autores que o precederam, no tema capital social, de uma forma crítica importante, considerando-se que na década anterior o conceito começou a disseminar-se com velocidade. Analisa alguns autores, mas concentra-se nos três principais da época: Portes, Coleman e Putnam.

Questiona a utilização indiscriminada do conceito de capital social por periódicos especializados e de circulação geral, levando à falsa impressão que se trata de um remédio para todos os males que afligem a sociedade. Desmonta a idéia de ser um conceito contemporâneo, pois afirma que as conseqüências positivas para o envolvimento e a participação de indivíduos em grupos são uma noção básica para a sociologia e não era novidade para Émile Durkheim (sociólogo francês) e Karl Marx (economista e filósofo alemão). Afirma ainda que a denominação capital social é apenas a recaptura de um “*insight*”



presente desde o início da sociologia.

Atribui a Pierre Bourdieu a primeira análise contemporânea do capital social com seu artigo divulgado em 1980, mas por ter sido publicado em francês teve pequena repercussão na sua época. Somente em 1985, com a publicação em inglês de “The forms of Capital”, no *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (New York: Greenwood), Bourdieu começa a ser citado como referência na área.

Para Portes (1998), o tratamento dado por Bourdieu para o conceito de capital social era instrumental, focando no benefício resultante para o indivíduo, em virtude da sua participação em grupos e na construção deliberada da relação social para o propósito de criação daquele recurso. Redes sociais não eram dons naturais e precisavam ser construídas através de investimentos estrategicamente orientados para institucionalização de relações de grupo, usáveis como uma fonte confiável para obtenção de outros benefícios. A definição de Bourdieu tornava claro que capital social podia ser decomposto em dois elementos: relacionamento social, que permitia indivíduos demandarem recursos possuídos por outros membros, e a quantidade e qualidade destes recursos. Ainda, segundo Bourdieu, transações envolvendo capital social tendiam a ser caracterizadas por uma obrigação não definida, com horizonte de tempo incerto e com a possibilidade de violação das expectativas de reciprocidade.

Portes ao fazer análise do trabalho de Coleman ressalta que este curiosamente não cita Bourdieu, embora pela data de sua publicação (Coleman, 1988), já deveria ter conhecimento dos escritos do sociólogo francês, mas que reconhece as contribuições de outros autores como Glen Loury, Yoram Ben-Porath, Nan Lin e Mark Granovetter. Considera vaga a definição de Coleman para capital social por sua função como sendo “*uma variedade de entidades com dois elementos em comum: compõem-se de algum aspecto das estruturas sociais e facilitam certa ação dos atores – sejam atores individuais ou coletivos – dentro da estrutura*” (Coleman, 1988). Por esta definição, atribuiu culpa a Coleman pela proliferação do uso do termo para situações diversas como: mecanismos que geram capital social (expectativas de reciprocidades e obrigações coletivas de respeito às normas); conseqüências de sua posse (acesso privilegiado a informação); e a organização social que proporciona o contexto para fontes e efeitos se materializarem.

Portes considera importante a distinção entre a motivação dos receptores e dos doadores nos intercâmbios mediados por capital social. O desejo do receptor para acessar vantagens é facilmente compreensível. Mais complexa é a motivação dos doadores, que são demandados para disponibilizar estes benefícios sem um imediato retorno. Reforça ainda que um tratamento sistemático do conceito precisa distinguir entre: os possuidores do capital social (aqueles que fazem as reivindicações); as fontes de capital social (aqueles que concordam com estas demandas); e os recursos propriamente. Estes três elementos foram frequentemente misturados por Coleman, estabelecendo ambiente propício para a confusão no uso do conceito de capital social.

Embora critique Coleman, Portes reconhece que ele teve o mérito de introduzir e dar visibilidade ao capital social na sociologia americana, esclarecendo sua importância para aquisição de capital humano e identificando alguns dos mecanismos através dos quais é gerado. Seu conceito para “closure” (estrutura fechada) foi particularmente esclarecedor ao demonstrar a existência de vínculos suficientes entre um certo número de pessoas para garantir a observância das normas coletivas de um grupo.

Portes (1998) salienta a intangibilidade do capital social em relação às outras formas de capital. Ao passo que o capital financeiro encontra-se nas contas bancárias das pessoas e o capital humano em suas mentes, o capital social existe na estrutura de suas relações. Para possuir capital social, uma pessoa precisa relacionar-se com outras, e são os outros a fonte verdadeira de seus ganhos. A motivação dos outros para tornar seus recursos disponíveis em termos de concessão não é uniforme. A motivação poderá ser “realizadora” (“*consummatory*”) ou “instrumental” (ver Figura 4). Como exemplo de motivação “realizadora”, as pessoas podem pagar seus débitos pontualmente, dar esmolas para entidades de caridade e obedecer às leis de tráfego porque sentem uma obrigação em se comportar desta maneira. As normas internalizadas que induzem tais comportamentos podem então ser apropriadas por outros como um recurso. Neste exemplo, os beneficiários do capital social são os outros membros da comunidade que podem ampliar empréstimos sem medo do não recebimento, fazer uso da caridade privada ou ainda deixar suas crianças brincarem na rua sem preocupação.

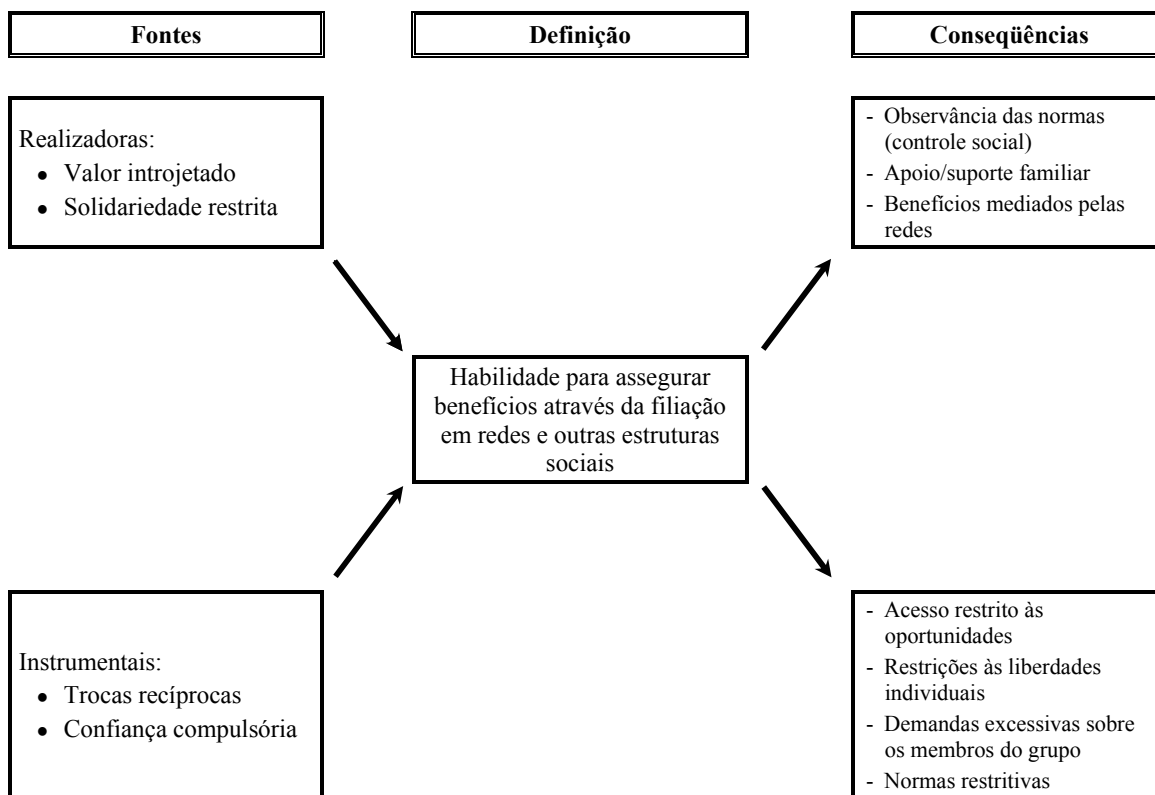
Uma visão sub-socializada da natureza humana na economia moderna vê o capital social como a simples acumulação de obrigações de outros, de acordo com a norma da

reciprocidade. Nesta versão tem-se a motivação “instrumental” e os doadores ou fornecedores possibilitam acesso privilegiado aos recursos na expectativa que eles serão totalmente ressarcidos no futuro.

De acordo com a motivação dos doadores ou fornecedores, as fontes de capital social podem ser classificadas em 4 grupos (ver Fig. 4):

- Fontes “realizadoras”:
  - Valor introjetado
  - Solidariedade restrita
- Fontes “instrumentais”:
  - Trocas recíprocas
  - Confiança compulsória

**Figura 4 - Ganhos presentes e potenciais e perdas nas transações mediadas por Capital Social**



Fonte: adaptado de Portes (1998)

A fonte de capital social “valor introjetado” tem seu fundamento teórico na análise de Karl Marx da integridade da classe emergente no proletariado industrial. Por estarem juntos em uma situação comum, trabalhadores aprendem a identificar-se com os outros e dar suporte às iniciativas destes. Esta solidariedade não é resultado de norma introjetada durante a infância, mas um produto emergente de uma sorte comum. Por esta razão, as disposições altruístas dos atores nestas situações não são universais, mas restritas pelos limites de sua comunidade. Outros membros da mesma comunidade podem então se apropriar de tais disposições e das ações que se seguem como suas fontes de capital social. (PORTES, 1998)

A “solidariedade restrita” é a fonte de capital social que induz membros de uma comunidade religiosa a fazer doações para os hospitais e escolas de sua igreja; membros de uma nação ameaçada a voluntariamente envolver-se em atividades militares perigosas para a sua defesa; operários industriais a participarem em manifestações de protesto ou em greves de apoio a outros colegas. Identificar-se com seu próprio grupo, seita, ou comunidade pode ser uma poderosa força motivadora. (PORTES, 1998)

A fonte “trocas recíproca” pressupõe que o benefício proporcionado hoje por um membro do grupo possa gerar retornos futuros diretamente. Esta acumulação de “direitos” sociais difere das trocas puramente econômicas em dois aspectos. Primeiro, a moeda corrente com a qual as obrigações são ressarcidas pode ser diferente daquela com a qual os benefícios foram concedidos e pode ser tão intangível como a concessão de aprovação ou a fidelidade ou obediência ao concedente. Segundo, o tempo de ressarcimento é indefinido. Na realidade, caso um calendário de ressarcimento existisse, a transação seria mais apropriadamente definida como uma troca de mercado do que uma mediada por capital social. (PORTES, 1998)

A “confiança compulsória” encontra seus fundamentos na teoria da integração social e na capacidade de sanções dos rituais de grupo, propostos por Émile Durkheim. Como no caso das “trocas recíprocas”, a motivação dos doadores de benefícios, mediada por capital social, é instrumental, mas neste caso, a expectativa de ressarcimento não é baseada no conhecimento do beneficiado, mas na inserção de ambos os atores em uma mesma estrutura social. O envolvimento de uma transação dentro de tal estrutura tem duas conseqüências: o retorno para o doador pode não vir diretamente do beneficiado, mas sim da coletividade como um todo na forma de “*status*”, honra ou aprovação; a coletividade age como uma garantia que qualquer

compromisso contraído será ressarcido. (PORTES, 1998)

Como exemplo da primeira situação, um membro de um grupo étnico pode fornecer bolsas de estudo para jovens da mesma etnia, sem expectativas de ressarcimento por parte dos beneficiados, mas a obtenção da aprovação e “*status*” na comunidade. O capital social dos estudantes não depende do conhecimento direto de seus benfeitores, mas da filiação ao mesmo grupo étnico. (PORTES, 1998)

Como um exemplo da segunda situação, um banqueiro pode ampliar um empréstimo sem fiador para um membro da mesma comunidade religiosa, na completa expectativa de ressarcimento por causa da ameaça de sanções e isolamento do devedor no grupo. Em outras palavras, confiança existe nesta situação precisamente porque obrigações são cumpridas, não através de recursos a lei ou a violência, mas através do poder da comunidade. (PORTES, 1998)

Na prática, estas duas conseqüências da fonte de capital social “confiança compulsória” são freqüentemente misturadas, assim quando alguém presta um favor para um membro colega tem a expectativa de ambos os retornos: ressarcimento garantido e aprovação do grupo. Como uma fonte de capital social, “confiança compulsória”, é conveniente para ambos, doadores e beneficiados: para os beneficiados, obviamente facilita o acesso aos recursos; para os doadores, rende aprovação, agiliza transações porque assegura contra conduta irregular do beneficiado. (PORTES, 1998)

Segundo Portes (1998), a literatura existente até então, permitia distinguir três funções básicas do capital social, aplicável em uma variedade de contextos:

- como uma fonte de controle social
- como uma fonte de apoio/suporte familiar
- como uma fonte de benefícios através de redes extrafamiliares

Como exemplo da primeira função pode-se apresentar o capital social criado por redes comunitárias fechadas útil a pais, professores e autoridades policiais no intento de manter a disciplina e promover o cumprimento das obrigações entre aqueles sob seus cuidados. Fontes deste tipo de capital social são normalmente encontradas onde existem “solidariedade restrita”

e “confiança compulsória” e seu principal resultado é tornar desnecessário controles formais ou manifestos.

O trabalho de Coleman (1988) é um exemplo da segunda função do capital social, fonte de apoio/suporte familiar, ao analisar o desempenho de estudantes de famílias estruturadas. O capital social gerado nestas famílias beneficia o desenvolvimento da personalidade e a educação de suas crianças.

A terceira fonte prevê as redes externas às famílias, constituídas de comunidades de bairro, grupos de uma igreja, etnias, clubes, associações de interesses comuns (artistas, ambientalistas, intelectuais, etc.), colegas de uma empresa e outros. (PORTES, 1998)

Portes ainda comenta que, embora as pesquisas enfatizam fortemente as conseqüências positivas do capital social, os mesmos mecanismos apropriados por indivíduos e grupos podem ter outros usos e produzir conseqüências menos desejáveis. Considera como conseqüências negativas deste tipo de uso do capital social, a:

- exclusão de “intrusos” (pessoas não pertencentes ao grupo)
- excessos de demandas sobre os membros do grupo
- restrições sobre as liberdades individuais
- estabelecimento de normas restritivas

Na primeira situação, os fortes laços que beneficiam os membros atuais do grupo, inibem o acesso de outros, limitando a abrangência dos resultados positivos conquistados pelos primeiros integrantes.

Portes (1998) comenta um estudo realizado em Bali, para exemplificar o segundo efeito negativo do uso do capital social. Foi observado que empreendedores que obtinham sucesso em Bali eram constantemente assediados por parentes desejando empregos e empréstimos. Estas demandas eram sustentadas por fortes crenças de assistência mútua dentro das famílias e entre os membros da comunidade em geral. Para os demandantes seu capital social consistia precisamente no acesso privilegiado aos recursos dos membros bem sucedidos. Neste processo, as oportunidades para o desenvolvimento empreendedor e busca do sucesso acabavam sendo dissipadas.

Na terceira situação, a participação em grupos ou pequenas comunidades cria demandas para a conformidade às normas e padrões estabelecidos. O nível de controle social em tal situação é tão forte e restritivo das liberdades pessoais, que induz jovens e os mais independentes a deixarem o lugar. (PORTES, 1998)

O quarto efeito negativo pode ser ilustrado com o seguinte exemplo: a solidariedade do grupo foi consolidada por uma experiência comum de adversidades e de oposição à sociedade dominante. Nestas situações histórias de sucesso individual minam a coesão do grupo, porque esta é precisamente fundamentada na suposta impossibilidade de tais ocorrências. O resultado é o estabelecimento de normas restritivas que tem por finalidade “amarrar” o desenvolvimento destes membros ou de forçar os mais ambiciosos a abandonarem o grupo. Exemplos negativos do uso do capital social construído podem ser percebidos na Máfia, nas redes de prostituição e comercialização de drogas, nas “gangs”, etc. (PORTES, 1998)

Portes (1998) faz uma análise crítica do capital social como uma característica das comunidades e nações, pois parte do princípio que é fruto do relacionamento entre atores e entre um indivíduo e o grupo ou grupos. Destaca que um conceito diferente foi introduzido por cientistas políticos que equiparam capital social com o nível de civismo em comunidades, tais como cidades, regiões e mesmo países inteiros. Robert Putnam (1996), o mais proeminente introdutor deste conceito, definia capital social como característica de organizações sociais, tais como redes, normas e confiança, que facilitava a ação e cooperação para benefício mútuo. Putnam reforçava ainda que o trabalho conjunto é mais fácil em uma comunidade enriquecida com substancial estoque de capital social. Para Putnam este estoque é equiparado com o nível de envolvimento associativo e comportamento participativo de uma comunidade e é medido por indicadores, tais como, leitura de jornais, filiação em associações voluntárias e expressão da confiança nas autoridades. Portes critica fortemente a forma como Putnam conduziu suas pesquisas, divulgou os seus resultados e aproveitou-se da fama obtida.

A crítica principal do Portes sobre o trabalho de Putnam é sua circularidade lógica. Como uma propriedade das comunidades e nações, antes dos indivíduos, capital social é simultaneamente uma causa e um efeito. Esta lógica conduz a retornos positivos, tais como desenvolvimento econômico e menor criminalidade, e a existência do capital social é inferida dos mesmos ganhos. Segundo Putnam, cidades que são bem governadas e têm

desenvolvimento econômico são assim porque têm alto capital social, cidades mais pobres têm ausência de virtude cívica (fonte de capital social na sua concepção). Portes critica Putnam por misturar causas e efeitos afirmando “se sua cidade é cívica, ela faz coisas cívicas, se ela não é cívica, ela não faz”. Em princípio, o exercício de procurar identificar causas “*post-factum*” de eventos é legítimo, contando que explicações alternativas sejam consideradas. Portes reconhece que Putnam fez isto em sua análise das diferenças entre cidades bem governadas do norte da Itália e as não bem governadas ao sul. A explicação dos efeitos a partir da análise retroativa pode ser apenas tentativa, porque o analista nunca pode dispensar outras causas potenciais e porque estas hipóteses ainda não foram testadas em outros casos que não aqueles considerados por Putnam. (PORTES, 1998)

Portes acredita que a maior promessa teórica do capital social permanece no nível individual, embora reconheça que não há nada intrinsecamente errado com a redefinição dele como uma propriedade estrutural de grandes agregados. Esta saída conceitual requer, entretanto, mais cuidado e refinamento teórico do que o dispensado até então pelos estudiosos do assunto.

Portes conclui afirmando que a popularidade do conceito de capital social é parcialmente garantida porque chama atenção para um fenômeno real e importante. Entretanto, é também parcialmente exagerada por duas razões: o conjunto de processos abordados pelo conceito não é novo e foi estudado sob outros nomes no passado; há pouco motivo para acreditar que o capital social proporcionará um remédio fácil para os principais problemas sociais, como prometido por seus mais entusiasmados proponentes.

## **2.5 Elementos característicos da presença de Capital Social**

A ausência de uma definição comum aceita por todos os autores que tratam do assunto, principalmente em função do tipo de análise que efetuam, sociológica, econômica ou relacionada à ciência política, dificulta a escolha de uma para ser a referência para esta pesquisa. Assim, visando extrair os principais elementos que geram o capital social e os que são frutos de seu uso ou aplicação, foi elaborado um quadro sintético dos principais conceitos já apresentados. Como estratégia de comparação, desmembraram-se os conceitos em várias partes para permitir uma análise mais específica. O Quadro 5 apresenta o resultado desta elaboração.



Alguns autores, como Fukuyama (1999), embora reconhecendo a dificuldade de conceituar capital social, alertam para a confusão entre este e suas manifestações. Esta seria uma das razões das diferenças entre os conceitos existentes.

Entre todos os tipos de capitais (financeiro, físico, humano), o capital social é provavelmente o mais intangível de todos, o que contribui para a dificuldade de expressá-lo de forma conveniente em palavras, sendo mais fácil demonstrá-lo através de seus efeitos ou de exemplos simplificados.

Buscando um modelo didático que permitisse a todos, leigos e especialistas, uma leitura rápida de como se gera o capital social e quais seus efeitos principais foi montado o diagrama da Figura 5, com base na literatura pesquisada.

Para a elaboração do diagrama partiu-se do princípio que a geração de capital social é decorrência do desenvolvimento de relações adequadas entre as pessoas que compõem um determinado grupo social (família, clube, associação profissional, comunidade, povo, etc.). Contribui para o desenvolvimento destas relações adequadas um ambiente cultural e um compartilhamento de valores considerados corretos pelos seus integrantes.

Entretanto, para que o grupo gere capital social e que este se mantenha e cresça há a necessidade da existência de normas e padrões (e também sanções), explícitos ou implícitos, que regulem as relações entre os participantes do grupo. Com a prática destas relações saudáveis ocorrem efeitos, que foram classificados em dois grupos: manifestações e resultados.

Por manifestações entende-se posturas e comportamentos decorrentes do exercício das relações entre as pessoas do grupo.

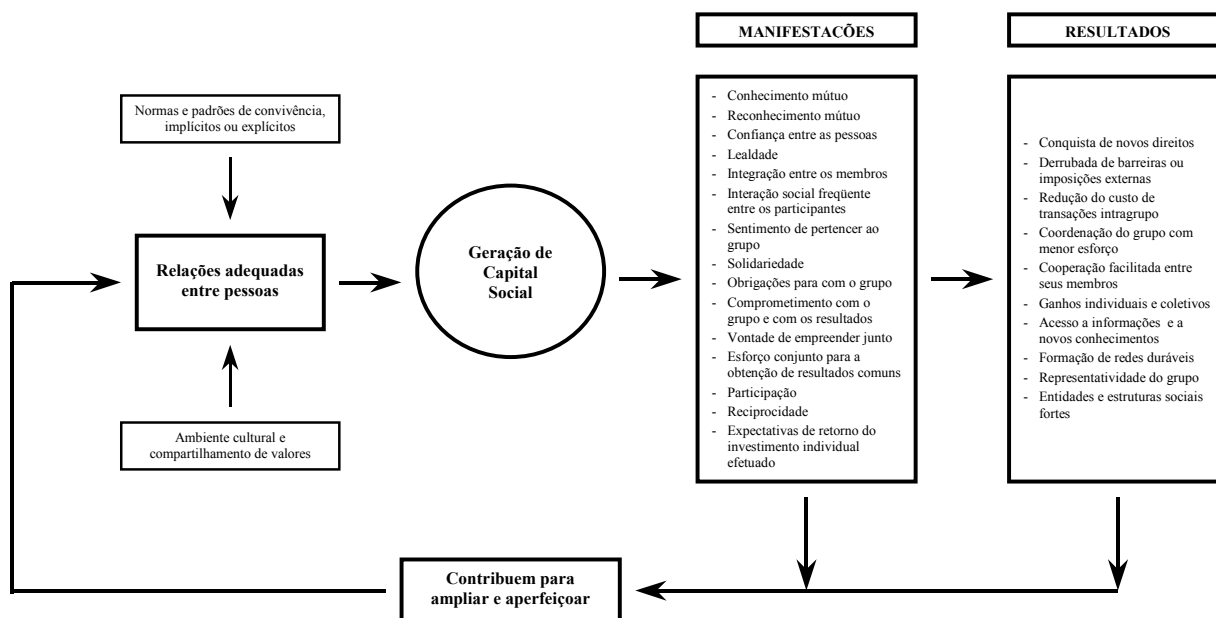
Os resultados seriam os benefícios que os indivíduos e os grupos a que pertencem obteriam em função das posturas e comportamentos adotados. Os resultados seriam, em uma analogia com o capital financeiro, os dividendos do investimento efetuado em capital social. Sem dúvidas, estas posturas e comportamentos, obtidos através de relações adequadas entre as pessoas, e os resultados delas decorrentes alimentariam o sistema na forma de um ciclo virtuoso. Ou seja, os resultados obtidos pelos indivíduos e pelos grupos contribuiriam para a ampliação e aperfeiçoamento das relações adequadas entre as pessoas envolvidas.

**Quadro 5 – Elementos do Capital Social, segundo diversos autores**

<b>Bourdieu</b>	<b>Coleman</b>	<b>Putnam</b>	<b>Fukuyama</b>
- Conjunto de recursos atuais ou potenciais	- Lealdade, fidelidade, reciprocidade e compromisso	- Confiança que promove a cooperação e cooperação que gera confiança	- Padrão atuante e informal que promove a cooperação entre dois ou mais indivíduos
- Participação em uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizada	- Relações entre as pessoas de um grupo	- Confiança necessária para fomentar a cooperação não é uma confiança cega. A confiança implica em uma previsão do comportamento de um ator independente	- Considera que confiança, redes, sociedade civil e outros parâmetros que têm sido associados com o conceito são na realidade um resultado do capital social, mas não o constituem por si só
- Rede de interconhecimento e inter-reconhecimento	- Três formas de capital social: • Obrigações, expectativas e confiabilidade das estruturas • Canais de informações • Normas e sanções efetivas	- Confiança social pode manar de duas fontes: as regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica	
		- Capital social volta-se para as conexões estabelecidas entre os indivíduos, gerando as redes sociais, normas de reciprocidade e confiabilidade que garantem a sua existência	
<b>Cardoso, Franco e Oliveira</b>	<b>Jacobi</b>	<b>Stewart-Weeks</b>	<b>Banco Mundial</b>
- Formas de sociabilidade	- Habilidade que os atores desenvolvem em garantir benefícios através de associação	- Define a qualidade do relacionamento entre indivíduos que afeta sua capacidade de enfocar e resolver problemas que enfrentam em comum	- Refere-se a instituições, relacionamentos e padrões que dão forma às interações sociais de uma sociedade
- Redes de conexão integradas por indivíduos	- Redes de relações sociais ou outras estruturas sociais	- Reconhecido como um ingrediente chave no alcance da eficiência democrática e econômica	- Coesão social é crítica para a prosperidade econômica e para o desenvolvimento sustentável das sociedades.
- Compartilham sentimentos e atitudes comuns de confiança mútua, solidariedade e reciprocidade	- Redes sustentadas por confiança recíproca, normas e costumes	- Medido em termos de confiança, engajamento civil e níveis de associação voluntária	- Não é apenas a soma das instituições que suportam uma sociedade – é a “cola” que mantém elas unidas
- Ser parte da comunidade	- É a argamassa que mantém as instituições coesas	- Onde capital social é elevado é mais fácil alcançar metas sociais, ambientais e econômicas mais amplas	- Uma visão pequena do capital social considera-o como um conjunto de associações horizontais entre pessoas, consistindo de redes e padrões associados que têm um efeito sobre a produtividade e o bem estar das comunidades
	- Visa a produção do bem comum		- Redes sociais podem aumentar a produtividade e reduzir os custos de negociações
			- Capital social facilita a coordenação e a cooperação

Fonte: Elaborado a partir de Bourdieu (1980); Coleman (1988); Putnam (1996); Fukuyama (2000); Cardoso, Franco e Oliveira (2000); Jacobi (2004); Stewart-Weeks (2005) e Banco Mundial (2007)

**Figura 5 – Geração de Capital Social e seus efeitos**



Fonte: Elaboração própria a partir de Bourdieu (1980); Coleman (1988); Putnam (1996); Fukuyama (2000); Cardoso, Franco e Oliveira (2000); Jacobi (2004); Stewart-Weeks (2005) e Banco Mundial (2007)

Como em qualquer processo de aprendizagem e desenvolvimento, a prática de relações adequada para a geração de capital social demanda tempo e esforço (dedicação). Hersey e Blanchard (1986) discutem esta dificuldade natural dos processos de mudança ou de formação de novos comportamentos. Na Figura 6 é demonstrada a dificuldade e o tempo necessário para as mudanças.

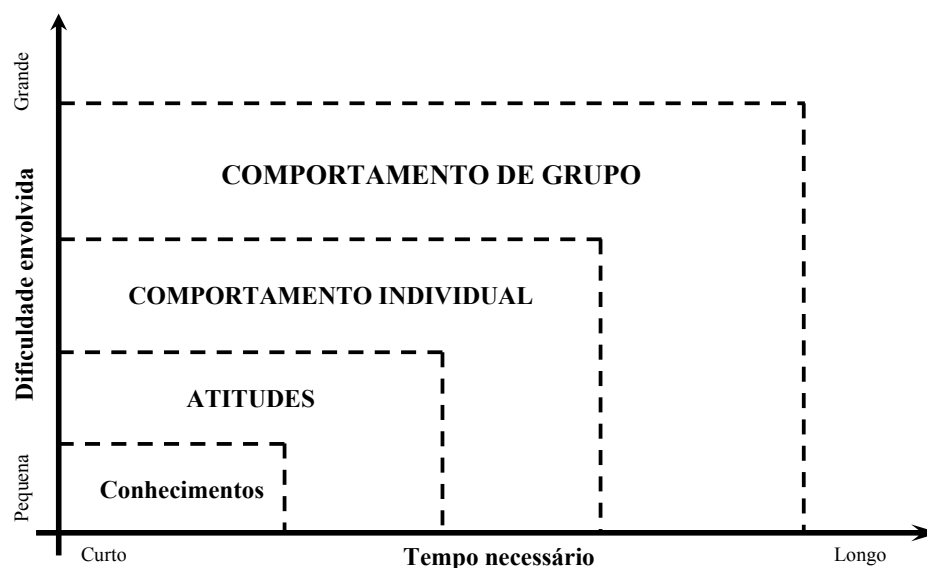
É possível usar o modelo de Hersey e Blanchard para explicar que a formação de capital social também não ocorre de imediato, apenas porque um grupo de pessoas se reuniu. Mudanças no nível de conhecimentos dos integrantes de um grupo é relativamente fácil, comparada com os outros tipos. As pessoas adquirem novos conhecimentos através discussões, leituras, participando de palestras e cursos. Esta ação tem um nível de dificuldade (em função do tema) e os novos conhecimentos demandam um certo tempo para ser assimilados e entendidos.

As mudanças de atitudes já apresentam maiores dificuldades por exigirem trocas de hábitos e costumes. Também demandam mais tempo e têm que ser exercitadas para se consolidarem.

As mudanças de comportamento são muito mais difíceis, pois significam a adoção de novas posturas e abandono das anteriores. Conseqüentemente consomem mais tempo e mais esforço das pessoas que se propõem a mudar. Se há dificuldade para a aceitação de um novo comportamento por uma pessoa, quando se extrapola esta mudança para o nível de grupo (com todas as diferenças pessoais existentes entre os integrantes) o nível de complexidade aumenta em muito, da mesma forma que o tempo necessário para concretizá-la.

Pelo exposto, a formação do capital social não é algo simples e que ocorra de imediato em um grupo. As relações adequadas precisam ser praticadas e os resultados obtidos devem alimentar os participantes para estimular a se empenharem mais (investir mais em capital social).

**Figura 6 – Dificuldade envolvida e tempo necessário para processos de mudança**



Fonte: Hersey, Blanchard (1986)

## 2.6 Conceito de Capital Social adotado

Para a pesquisa desenvolvida nesta Tese adotou-se como conceito básico de capital social uma mescla dos já apresentados pelos vários autores mencionados, procurando-se um equilíbrio entre as visões voltadas para a sociologia, a ciência política e a economia.

A partir da análise das contribuições de Bourdieu; do Banco Mundial; de Cardoso, Franco e Oliveira; de Coleman; de Fukuyama; de Jacobi; de Putnam; e de Stewart-Weeks, consolidadas no Quadro 5 e na Figura 5, estruturou-se o seguinte conceito de capital social, que foi utilizado como referência para o desenvolvimento desta Tese:

Capital Social é decorrente da prática continuada de relações adequadas entre pessoas de um mesmo grupo, cuja existência é comprovada através de manifestações (confiança, lealdade, reconhecimento mútuo, obrigações com o grupo, e outras) e que proporciona aos seus participantes resultados desejados (tais como: ganhos individuais e coletivos, conquista de novos direitos, acesso a informações e conhecimentos, redes duráveis, e outros). As relações geradas entre as pessoas de um grupo são frutos de um ambiente cultural comum, do compartilhamento de valores, da existência de normas e padrões de convivência (explícitas ou implícitas) e de objetivos individuais e grupais, entre outros fatores.

## **2.7 Parâmetros utilizados para mensurar o Capital Social**

Ter uma definição única para capital social é pouco adequado, considerando as múltiplas facetas que este pode assumir, dependendo do enfoque do pesquisador. Similarmente mensurá-lo tem sido uma tarefa desafiante para os estudiosos do tema. Fukuyama (1999) que considera a determinação do volume de capital social de uma sociedade ou nação uma tarefa complexa, admite que “... *o capital social é rotineiramente sub-valorizado pelos mercados porque é difícil de medir, por ser o mais intangível de todos os ativos intangíveis.*” Embora a sua mensuração não seja fácil vários pesquisadores têm buscado formas, ao menos indiretas, de estimar a quantidade de capital social em um determinado grupo, comunidade ou povo.

Entre os autores referência, considerados para arcabouço teórico do tema capital social nesta Tese, apenas James Coleman, Robert Putnam e Francis Fukuyama apresentam alguma forma de mensuração para este tipo de capital. Os demais, Alexis de Tocqueville, Pierre Bourdieu e Alejandro Portes não discutem a forma de mensurar o capital social. Na revisão da contribuição teórica dos autores referência já foram mencionados alguns modelos desenvolvidos por eles. Procurando oferecer uma visão geral das propostas de mensuração do

capital social apresentam-se nos itens seguintes as contribuições destes, do Banco Mundial e de outros autores.

### 2.7.1 Mensuração do Capital Social, segundo Coleman

No artigo pelo qual ficou conhecido, em 1988, Coleman usou o conceito de capital social para medir a influência de alguns fatores da família e da comunidade, em que se encontrava inserida, na evasão de segundanistas (“sophomores”) de escolas de Ensino Médio americanas. Observou através dos levantamentos efetuados e de seu tratamento estatístico que fatores como: a presença do pai e mãe na família; um menor número de filhos; a expectativa da mãe quanto ao ingresso do filho na universidade; eram formadores de capital social e que a existência destas condições reduziam a evasão dos estudantes. Quando analisava o desempenho dos diversos tipos de escolas (públicas, privadas e religiosas) detectou que a evasão era menor quando os pais e os filhos estavam mais envolvidos com a comunidade e com a igreja, participando inclusive dos serviços religiosos. Novamente acreditava que o capital social daí gerado era um dos fatores importantes na menor evasão dos estudantes.(COLEMAN, 1988)

### 2.7.2 Mensuração do Capital Social, segundo Putnam

Os dois grandes trabalhos de Putnam desenvolvidos na Itália e nos Estados Unidos procuraram identificar o espírito cívico dos grupos estudados (PUTNAM, 1996 e 2000). Putnam concluiu que a “*virtude cívica*” de um povo ou de comunidade era diretamente proporcional ao capital social desenvolvido por seus membros.

Através de extensas pesquisas (na Itália, consumiram 20 anos de levantamentos, e nos Estados Unidos, utilizaram grandes bases de dados) procurou identificar dados que comprovassem a presença do espírito cívico nas populações analisadas. Concluindo que aquelas possuísem maiores indicadores desta “*virtude cívica*” deveriam ser aquelas que mais tinham desenvolvido o seu estoque de capital social. Através deste procedimento de pesquisa, conseguiu uma explicação para as diferentes “Itálias”: a sulista pobre e atrasada, a nortista

rica e industrial e a “terceira Itália” com uma economia baseada em tecnologia e produtividade.

Putnam (1996) relaciona as comunidades cívicas (portadoras de “virtude cívica”) e o desempenho das instituições e constata que as primeiras encontram-se fortalecidas pelo espírito associativo de seus integrantes. Este fato reforça em Putnam a convicção de que a explicação para tal resultado está relacionada ao conceito de capital social.

No estudo dos Estados Unidos, demonstrou que o declínio do engajamento cívico estava diretamente ligado a uma redução do estoque de capital social do seu povo.

A forma de medir o capital social proposta por Putnam é a indireta, usando indicadores dos fatores que favorecem a presença de capital social. Assim sendo, quanto maiores forem estes fatores tanto maior, deveria ser o capital social existente ou desenvolvido pelos grupos retratados pelos indicadores. No Quadro 6 apresentam-se alguns dos indicadores utilizados por Putnam em seus dois principais trabalhos.

Com o seu artigo de 1995, “Bowling Alone”, publicado no “Journal of Democracy”, fruto de suas pesquisas com indicadores semelhantes aos apresentados na segunda coluna do Quadro 6, Putnam provocou quase uma comoção nacional nos Estados Unidos, quando declarava o declínio do engajamento cívico de sua população.

A partir das críticas e das preocupações dos americanos montou uma grande rede de pesquisadores que estudaram praticamente todos os dados disponíveis (alguns inclusive do século XIX) sobre o engajamento cívico. Desta grande pesquisa resultou o seu livro de 2000 “Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community” em que procura justificar a existência de ciclos (que denominou de marés) de maior e menor engajamento cívico da população em função de grandes eventos nacionais e mundiais e também das mudanças de hábitos e comportamento.

**Quadro 6 – Exemplos de indicadores utilizados por Putnam para determinar o estoque de Capital Social em seus estudos na Itália e nos Estados Unidos**

Indicadores utilizados na Itália	Indicadores utilizados nos Estados Unidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores do civismo de uma comunidade:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ vibração da vida associativa</li> <li>➢ existência e leitura de jornais pelos cidadãos</li> <li>➢ índice de comparecimento às urnas, nos plebiscitos para referendar temas relevantes para a comunidade</li> <li>➢ voto preferencial, demonstrando sua preferência por um determinado candidato integrante da chapa escolhida</li> </ul> </li>   <li>- Indicadores do desenvolvimento das instituições:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ estabilidade do Gabinete regional</li> <li>➢ prestação orçamentária, no cumprimento do prazo para sua aprovação</li> <li>➢ nível dos serviços estatísticos e de informação</li> <li>➢ legislação reformadora</li> <li>➢ inovação legislativa</li> <li>➢ criação de creches e de clínicas familiares</li> <li>➢ instrumentos de política industrial</li> <li>➢ capacidade de efetuar investimentos na agricultura</li> <li>➢ despesas correntes com a unidade sanitária local</li> <li>➢ sensibilidade da burocracia às demandas dos cidadãos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação política:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ participação de eleitores em eleições presidenciais</li> <li>➢ organizações políticas com “staff” remunerados</li> <li>➢ participação de cidadãos em campanhas políticas</li> <li>➢ envolvimento com atividades do partido</li> <li>➢ envolvimento em atividades comunitárias</li> <li>➢ expressão pública de suas demandas para com os políticos ou governos</li> </ul> </li>   <li>- Participação Cívica:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ crescimento de associações nacionais sem fins lucrativos</li> <li>➢ taxa média de filiação a associações nacionais</li> <li>➢ número de membros das associações de pais e mestres</li> <li>➢ participação na administração/operação de clubes ou organizações locais</li> <li>➢ número de participações em reuniões de clubes</li> </ul> </li>   <li>- Participação religiosa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ membros das igrejas</li> <li>➢ participação em atividades religiosas da igreja</li> </ul> </li>   <li>- Relações no local de trabalho:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ membros das centrais de trabalhadores</li> <li>➢ taxa média de filiados às principais associações nacionais de profissionais</li> </ul> </li>   <li>- Relações sociais informais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Participação em atividades sociais (ex.: jantar em restaurantes, visitas a amigos, cinema, reuniões em clubes ou organizações cívicas, clubes noturnos, teatro, concertos, clubes sociais e de campo, etc.)</li> </ul> </li>   <li>- Atividades filantrópicas e voluntárias:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ atividades voluntárias na igreja, em clubes ou projetos comunitários</li> <li>➢ doação de sangue</li> <li>➢ doações para igrejas e outras entidades</li> </ul> </li>   <li>- Reciprocidade, honestidade e confiança:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ percepção de honestidade e moralidade</li> <li>➢ confiabilidade e honestidade das pessoas</li> <li>➢ cumprimento dos sinais de “pare”</li> <li>➢ taxas de criminalidade</li> <li>➢ volume de policiais e seguranças e de advogados e juizes</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de Putnam (1996 e 2000)



### 2.7.3 Mensuração do Capital Social, segundo Fukuyama

Segundo Fukuyama (1999) uma das grandes deficiências do uso do conceito de capital social é a ausência de consenso sobre como medi-lo. Comenta sobre duas abordagens utilizadas para medir o capital social:

- censo do número de grupos e de seus membros, em uma determinada sociedade
- uso de bases de dados de pesquisas sobre o nível de confiança e engajamento cívico da população

Para a primeira abordagem, utilizada inclusive por Robert Putnam em seus trabalhos nos Estados Unidos, Fukuyama propõe a seguinte expressão matemática:

$$[1] \text{ SC} = \Sigma n_{1...t}$$

SC = Capital Social

n = número de membros nos grupos existentes (1...t) na sociedade civil de uma região

t = número de grupos existentes

A equação [1] produziria uma medida inicial para o total do capital social existente em uma sociedade ou nação, pela soma dos filiados de todos os grupos. Esta medida parte do pressuposto de que quanto maior for o número de membros dos grupos organizados, maior será o estoque de capital social daquela sociedade.

As variáveis “n” e “t” são importantes medidas da sociedade civil. Um valor pequeno para “n” (nº de membros de um grupo) pode limitar o tipo de fins que um grupo pode atingir. Fukuyama (1999) cita como exemplo: famílias que são boas para educar crianças e dirigir pequenos negócios, mas não muito boas para exercer grande influência na política de manufatura de semicondutores. A variável “t” por si só constitui um indicador importante da medida de uma sociedade civil. Infelizmente, não é fácil determinar o valor de “t” em uma dada sociedade.

Nos Estados Unidos foram efetuados vários estudos, citados por Fukuyama (1999), para quantificar o número de grupos organizados existentes em sua sociedade civil. Em 1949, o Departamento de Comércio estimou que havia 201.000 organizações voluntárias sem fins lucrativos e de negócios, grupos de mulheres, associações de trabalhadores, grupos de

serviços cívicos, clubes de almoço, entidades profissionais e outros em todos os níveis da sociedade americana. Em 1989, Lester Salamon (FUKUYAMA, 1999) estimou que havia 1,14 milhão de associações sem fins lucrativos nos Estados Unidos, indicando uma taxa global de crescimento muito mais alta do que a da população como um todo, no período considerado. Por outro lado, o avanço da tecnologia contribui também para a criação de novas formas de associação: grupos de discussão on-line, “chat rooms” (salas de bate-papo virtuais), contactos por e-mail, etc.

As variáveis “n” e “t” poderiam ter correlação negativa considerando-se que aumentando o número de participantes (“n”) por grupo tenderia a reduzir o número de grupos (“t”). Esta constatação nem sempre é verdadeira, pois a mesma pessoa pode ser membro de vários grupos simultaneamente.

Fukuyama (1999) aperfeiçoa a formulação da equação [1] com um coeficiente “c” que mediria a taxa de “coesividade” interna dos grupos. Considera que níveis diferentes de coesão interna nos grupos, produzem resultados distintos na ação coletiva, ou seja, grupos mais coesos podem produzir ações mais impactantes interna e externamente. Reconhece a dificuldade de estabelecer este coeficiente, mas afirma ser uma medida qualitativa crítica do capital social.

$$[2] \quad SC = \Sigma(c.n)_{1...t}$$

SC = Capital Social

n = número de membros nos grupos existentes (1...t) na sociedade civil de uma região

t = número de grupos existentes

c = coeficiente de coesividade

Considerando que o estoque de capital social de um grupo é mais fortemente afetado por “externalidades” (relações com o meio exterior) do que qualquer outra forma de capital, Fukuyama introduz na equação [2] mais um coeficiente. Este, designado por “r<sub>p</sub>”, representaria a “externalidade” positiva causada por um maior “círculo de confiança” (área de relacionamento confiável) de um grupo. Poderia ser definido também como um benefício adicional que resulta para o grupo, independentemente da ação coletiva que este formalmente busca atingir. Por exemplo, uma seita que encoraja seus membros a serem honestos e confiáveis, estará contribuindo para melhores negócios entre eles, além dos objetivos religiosos dela.

$$[3] SC = \sum(r_p \cdot c \cdot n)_{1...t}$$

SC = Capital Social

n = número de membros nos grupos existentes (1...t) na sociedade civil de uma região

t = número de grupos existentes

c = coeficiente de coesividade

$r_p$  = coeficiente de externalidade positiva

O tamanho do grupo não possui relação direta com o coeficiente de “externalidade” positiva “ $r_p$ ”. Fukuyama (1999) justifica esta situação considerando que certos grupos, particularmente os maiores, são caracterizados por uma hierarquia interna, uma divisão de trabalho, “status”, distinções funcionais, etc. Embora unidos por algum interesse comum, o grau com o qual os membros são capazes de ação coletiva baseados na confiança mútua depende de suas posições relativas dentro da organização. Cita como exemplo a American Association of Retired People – AARP (Associação Americana de Aposentados), que possui mais de 33 milhões de membros. Embora a AARP tenha um valor para “n” muito grande, o relacionamento entre a maioria dos seus filiados se reduz ao pagamento da contribuição anual e o recebimento de uma “newsletter”. Estes membros teriam pouca razão para cooperação mútua sobre qualquer assunto não relacionado com benefícios de saúde ou de pensões. Para este grupo, o coeficiente “ $r_p$ ” pode ser muito pequeno. Por outro lado, é possível um grupo ter um coeficiente “ $r_p$ ” maior do que 1. A seita religiosa que encoraja honestidade e confiabilidade não apenas entre seus membros, mas também em negociações com outras pessoas externas, terá valor de “ $r_p$ ” maior do que 1 porque haverá um efeito positivo na sociedade em que está inserida.

Assim como se tem um coeficiente de “externalidade” positiva que melhora o estoque de capital social de uma sociedade, é possível ter-se o contrário. Em determinados grupos, embora, haja um alto grau de “coesividade” interna que os impele para a busca de seus interesses comuns, estes podem ser contrários aos da maioria da sociedade, podendo inclusive acarretar a ela sérios prejuízos. Exemplos concretos seriam organizações do tipo Máfia, Ku Klux Klan, Nation of Islam e Michigan Militia, existentes nos Estados Unidos e em outros países. Para estas “externalidades” negativas, Fukuyama (1999) ajusta a equação básica com mais um coeficiente, o “ $r_n$ ”. Como o seu valor é igual ou maior a 1, na equação é utilizado o seu inverso, “ $1/r_n$ ”, para impactar o resultado do capital social total de uma sociedade ou nação.

$$[4] \text{ SC} = \sum [(1/r_n) r_p \cdot c \cdot n]_{1...t}$$

SC = Capital Social

n = número de membros nos grupos existentes (1...t) na sociedade civil de uma região

t = número de grupos existentes

c = coeficiente de coesividade

$r_p$  = coeficiente de externalidade positiva

$r_n$  = coeficiente de externalidade negativa

Apesar das equações que discutidas em seu artigo, Fukuyama (1999) reconhece que a geração de um censo confiável do estoque de capital social de uma sociedade é uma tarefa praticamente impossível, porque envolve a utilização de números e de indicadores que são subjetivamente estimados ou simplesmente não existem.

A segunda forma que Fukuyama propõe para medir o capital social seria utilizar bases de dados, fruto de pesquisas sobre o nível de confiança nas entidades públicas e privadas e o engajamento cívico da população de um país. Fukuyama (1999) cita duas das mais importantes fontes destes dados: o National Opinion Research Council's General Social Survey (para dados dos Estados Unidos) e a University of Michigan's World Value Survey (para dados internacionais). Cada uma destas fontes realiza pesquisas levantando as respostas para uma série de questões referentes à confiança nas várias organizações políticas e sociais, e outras sondando o nível de participação dos respondentes em organizações voluntárias e outros movimentos comunitários. Nem sempre estas bases de dados são suficientemente confiáveis, pois vários fatores podem afetá-las, tais como: as respostas variarão em função de como a questão foi redigida e de quem a está formulando; a ausência de dados consistentes em alguns países; e a falta de dados para determinados períodos de tempo.

Como contraponto aos dois modelos de mensuração de capital social para grandes grupos sociais, comunidades ou nações, Fukuyama propõe ainda uma forma para medição em empresas, através da diferença entre o valor de compra de uma empresa e o seu valor de mercado ou de seu real patrimônio. Considera que o preço de venda de uma empresa é formado por ativos tangíveis e intangíveis tais como: marcas comerciais, reputação e tradição no mercado, expectativas de condições futuras do mercado, expectativas de resultados futuros da empresa, capital humano e também capital social. Acredita que o sobre-preço pago (valor acima do que o mercado estabeleceria) também considere a administração da empresa comprada, que em última análise é representada pelo capital humano e social nela existente.

Novamente reconhece a dificuldade da medição, pois não há metodologia aceita para separar ou extrair o capital social dos demais ativos intangíveis de uma empresa.

#### 2.7.4 Mensuração do Capital Social, segundo o Banco Mundial

O Banco Mundial (2007), que tem financiado inúmeras pesquisas sobre os efeitos do capital social em diversas comunidades espalhadas por todos os continentes, afirma que “*Mensurar capital social pode ser difícil, mas não é impossível, e vários excelentes estudos têm identificado representações úteis para capital social, usando diferentes tipos e combinações de metodologias de pesquisa quantitativas, qualitativas e comparativas.*”, embora reconheça a dificuldade causada pelos seguintes fatores:

- primeiro: as mais abrangentes definições de capital social são multidimensionais, incorporando diferentes níveis e unidades de análise;
- segundo: qualquer tentativa para medir as propriedades de conceitos inerentemente ambíguos como “comunidade”, “redes de relações” e “organização” é fatalmente problemático;
- terceiro: poucos levantamentos de longo prazo foram desenhados para medir “capital social”, deixando aos pesquisadores contemporâneos compilar índices de uma gama de itens aproximados, tais como medida da confiança no governo, tendências de voto, filiação em organizações cívicas, horas despendidas em voluntariado. (BANCO MUNDIAL, 2007)

Em seu site, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), o Banco Mundial relaciona os principais estudos efetuados com cada uma das metodologias de pesquisa (quantitativas, qualitativas e comparativas) e informa que novos levantamentos estão sendo testados e que no futuro deverão produzir indicadores mais diretos e acurados. Justifica os esforços na busca de ferramentas de mensuração por considerar que o capital social é um potencial contribuinte para a redução da pobreza e para consolidar o desenvolvimento sustentável das nações. Afirma ainda que a forma de medir o capital social é dependente da definição dada a ele. Ou seja, dependendo da definição de capital social adotada e do contexto em que será mensurado, alguns indicadores poderão ser mais apropriados do que outros. Exemplifica, comentando que o número de leitores de jornais, utilizado por Robert Putnam, pode servir de indicador do engajamento cívico na Itália. O mesmo não seria adequado na Índia em função das taxas de analfabetismo da população.

Ao mencionar estudos sobre a mensuração do capital social divide estes em 3 grandes grupos (BANCO MUNDIAL, 2007):

- Estudos quantitativos:

- uso de indicadores de confiança em instituições e de normas ou padrões cívicos, associações civis, diversidade étnica, mobilidade social e outros de bases de dados, tais como World Values Survey americano

- Estudos comparativos:

- comparação entre características, costumes e comportamento de povos de regiões distintas (como o trabalho de Putnam comparando as regiões da Itália) ou de etnias diferentes

- Estudos qualitativos:

- análise de grupos específicos ou de uma mesma região, seus avanços e retrocessos no desenvolvimento de suas relações e a obtenção de benefícios comuns

O Banco Mundial reconhece o desafio que é medir o capital social gerado por um grupo, principalmente quando além de buscar medir a “quantidade” deseja-se também estimar a “qualidade” deste tipo de capital. Entretanto, considera importante que pesquisadores continuem desenvolvendo ferramentas e métodos para quantificar e qualificar o capital social, como subsídio para os formuladores de políticas econômicas e sociais em benefício de pessoas e nações pobres.

#### 2.7.5 Mensuração do Capital Social, segundo Franco

Franco (2001) reconhece uma certa semelhança entre o capital social e físico e justifica esta através de diversos exemplos, entretanto, comenta que recursos ligados à posse de redes e associados a relações não podem ser medidos facilmente. Considera que as tentativas de mensuração não têm sido bem sucedidas e conclui que:

Em geral os esforços para medir o Capital Social têm se revelado infrutíferos em razão das características qualitativas do conceito. Não se pode medir a qualidade porque o ato de medir é o ato de discriminar para comparar, a partir de um padrão comum adotado para possibilitar a comparação entre mais de dois objetos. A medição envolve, portanto, unidades de medidas

(*quanta*) válidas para mais de um objeto, igualmente verificáveis por sujeitos distintos, cuja soma confere a grandeza e outros atributos dos objetos medidos, ainda que nem sempre precise ser uma soma aritmética, de módulos, podendo envolver direção e sentido (como, por exemplo, na soma vetorial) e outras propriedades como rotação e posicionamento relacionável à velocidade ou à energia (como no caso das medições relativas a partículas elementares). Ora, não existem “*quanta*” de qualidade, (...) (FRANCO, 2001)

### 2.7.6 Mensuração do Capital Social, segundo Jacobi

Para Jacobi (2004) só é possível medir o capital social quando se consideram as duas categorias de seu conceito: a estrutural e a cognitiva. Estas duas categorias sempre estariam presentes em proporções diferentes, conforme o contexto do grupo estudado. A categoria estrutural está associada às diversas formas de organização social, formais e informais, que atuam como instrumentos para o desenvolvimento comunitário (papéis, regras e procedimentos), assim como as redes de relações sociais que favorecem a cooperação. Os elementos constitutivos desta categoria favorecem o comportamento cooperativo, reduzindo os custos de transação, estabelecendo padrões de comportamento e de interações que favorecem a ação coletiva. A categoria cognitiva é constituída pelas normas, valores, atitudes e crenças, que são os elementos que dão racionalidade a ação coletiva, tornando os indivíduos mais dispostos a cooperarem entre si.

**Quadro 7 – Tipologia do Capital Social**

	<b>Aspectos Estruturais</b>	<b>Aspectos Cognitivos</b>
Base para a ação coletiva	- Transações	- Relações
Motivação principal	- Papéis - Regras e procedimentos - Sanções	- Crenças - Valores - Ideologia
Força de motivação	- Comportamento maximizador	- Comportamento socialmente apropriado
Exemplos	- Mercados, estruturas reguladas	- Família, religião, etnofilia

Fonte: Jacobi (2004)

Segundo Jacobi, aspectos estruturais são mais facilmente observáveis, ao passo que os cognitivos não são tão evidentes. Procurando relacionar as duas categorias apresenta um

quadro em que define as características dos grupos em termos de capital social e de seus principais desafios (Quadro 8).

**Quadro 8 – Relacionamento entre as categorias de Capital Social**

		Aspectos Cognitivos	
		Fortes	Fracos
Aspectos Estruturais	Fortes	<p><b>(1)</b></p> <p><i>Alto capital social</i></p> <p>Desafio: estender o escopo das atividades</p>	<p><b>(2)</b></p> <p><i>Organizações fortes</i></p> <p>Desafio: legitimação, estruturação das relações</p>
	Fracos	<p><b>(3)</b></p> <p><i>Associações tradicionais</i></p> <p>Desafio: introdução de regras, normas e procedimentos</p>	<p><b>(4)</b></p> <p><i>Anêmico, amoral, atomizado</i></p> <p>Desafio: auxiliar no estabelecimento de normas e estruturas</p>

Fonte: Jacobi (2004)

Segundo Jacobi (2004), na abordagem clássica das ciências econômicas, o significado central de capital é a existência de um estoque de bens que irão gerar um fluxo de benefícios. O capital social está associado ao estoque e ainda que possa ser medido ou identificado pelo fluxo, ele não deve ser equiparado a este. O fluxo está associado aos benefícios gerados pelo estoque de capital social.

Ao comentar formas de mensuração do capital social, Jacobi afirma:

A literatura revela que os métodos de mensuração de capital social amparados somente na análise de redes sociais horizontalmente estabelecidas e sua suposta relação com confiança carregam uma série de imprecisões (...). Muitas imprecisões se dão por conta destes métodos não levarem em consideração que geralmente normas que coordenam o comportamento cooperativo estão associadas a aspectos culturais, que variam de país para país, ou até de uma região a outra. Levando adiante esse raciocínio, torna-se difícil sustentar a defesa de métodos universais de mensuração de capital social, e nos parece mais correto o uso de instrumentos contextualizados para uma determinada realidade. (JACOBI, 2004)

Jacobi, em seu artigo “Capital social e desempenho institucional – reflexões teórico-metodológicas sobre estudos no comitê de bacia hidrográfica do Alto Tietê, SP”, comenta que



normas e redes de relacionamento são características relativamente fáceis de serem observadas e que elas conferem ao seu grupo maior ou menor habilidade para responder às demandas geradas. Para a representação destas redes pode se lançar mão de “sociogramas” e através destes proceder análises através de métodos que verificam aspectos como centralidade, densidade, coesão, entre outros. Já os aspectos cognitivos do capital social são por natureza mais difíceis de serem observados, pois implicam em atributos como confiança, solidariedade e cooperação. Propõe que estes aspectos devem ser mapeados através de perguntas que identifiquem a presença destas características entre os membros do comitê.

### 2.7.7 Mensuração do Capital Social, segundo Grootaert

Grootaert (1998) ao comentar a mensuração do capital social afirma “Mensuração pressupõe que se defina bastante bem o que necessita ser medido”. Como os demais autores, considera difícil propor uma lista de indicadores para capital social. O uso de indicadores requer uma estrutura dentro da qual eles podem servir para avaliar o estado atual, medir as ligações entre política e resultados e comparar as diversas opções de políticas. Sugere que a seleção e desenvolvimento de indicadores se originem de duas linhas: primeira, da amplitude de relacionamentos e de instituições envolvidas; segunda, dos tipos de impacto do capital social sobre processos de desenvolvimento, em que as dimensões chave são crescimento, equidade e redução da pobreza. Propõe como propriedades dos indicadores as seguintes:

- Ser desenvolvido de acordo com a estrutura conceitual e operacional
- ser claramente definido e fácil de usar
- ser sujeito a agregação (da família para a comunidade, da comunidade para a nação)
- ser objetivo (independente do coletor dos dados)
- ter necessidades razoáveis de dados – de dados disponíveis ou que possam ser coletados com custos limitados e dentro da capacidade do aparato estatístico do país
- ter “posse” pelos usuários
- ser limitado em número
- refletir entrada, processo e saída (ou , como usado na literatura sobre meio ambiente, pressão, estado e resposta) (GROOTAERT, 1998)

Grootaert comenta estudos efetuados em inúmeros países para avaliar o capital social em diversas situações, tais como: redução de pobreza, uso de recursos comuns (água, florestas), educação, desenvolvimento econômico e social, obtenção de direitos, resistência a imposições

legais, etc. Destes estudos extrai os indicadores utilizados e apresenta como aqueles sobre os quais já existe uma forma de aplicação para a mensuração do capital social. Dividiu os indicadores em alguns grupos e explica que os de “associações horizontais” se aplicam mais para análises internas de um país, enquanto que os demais podem ser usados tanto para avaliações nacionais quanto para comparações entre nações. A seguir são apresentados alguns dos indicadores de cada um dos grupos, como exemplo:

- Indicadores de associações horizontais:
  - Número e tipo de associações ou instituições locais
  - Número de filiados
  - Dimensão da homogeneidade de ocupação e renda dentro da associação
  - Dimensão da confiança no governo
  - Dimensão da confiança nos sindicatos
  - Confiança nas redes de suporte
  - Taxa de dependência de idosos
- Indicadores da sociedade civil e política:
  - Índice de liberdade civil
  - Índice de intensidade de discriminação política
  - Índice de intensidade de discriminação econômica
  - Índice de democracia
  - Índice de corrupção
  - Consolidação das instituições democráticas
  - Grau de descentralização do governo
  - Assassinatos de políticos
  - Golpes de estado
- Indicadores de integração social:
  - Indicador de mobilidade social
  - Demonstrações de protesto e desordens
  - Greves
  - Taxas de homicídios
  - Taxas de suicídios
  - Taxas de famílias separadas
  - Taxas de divórcios
  - Taxa de jovens desempregados
- Indicadores de aspectos de governança e legais
  - Qualidade da burocracia
  - Independência do sistema judiciário
  - Risco de expropriação e nacionalização
  - Não cumprimento de contratos pelo governo
  - Cumprimento de contratos (GROOTAERT, 1998)

### 2.7.8 Mensuração do Capital Social, segundo Fafchamps e Minten

Fafchamps e Minten (1999) desenvolveram um dos poucos estudos que procura relacionar capital social e empresas. A pesquisa foi desenvolvida sobre atacadistas de produtos agrícola de Madagascar, África. O mercado agrícola havia sido fortemente controlado pelo governo socialista no período de 1972 a 1983. Na época da pesquisa efetuada por Fafchamps e Minten as condições já haviam mudado, encontrando-se com mínima intervenção do estado, pequena restrição sobre movimentação de produtos e preços de livre mercado, operado por atacadistas privados. Para seus estudos Fafchamps e Minten utilizaram a análise de regressão para determinar o impacto do capital social e os canais através dos quais este poderia afetar a performance destas empresas. Como modelo conceitual utilizou a seguinte função produção:

$$[5] Q = f(L, K, H, S; C)$$

Q = resultados

L = trabalho

K = capital físico

H = capital humano

S = capital social

C = diferentes canais (ligado a acesso a informações)

Para a utilização de seu modelo, os autores definiram os seguintes indicadores, para cada um dos componentes da formulação proposta:

- Resultados - volume de vendas do ano anterior e resultados líquidos obtidos (vendas – compras)
- Trabalho – número de homens-mês
- Capital físico – valor dos equipamentos do negócio
- Capital humano – características empreendedoras, “background” familiar (experiência da família em negócios), experiência no negócio, escolaridade, número de línguas faladas
- Capital social – número de parentes no comércio agrícola, número de atacadistas conhecidos, número de pessoas que podem auxiliar financeiramente o empreendedor, número de clientes e fornecedores conhecidos pessoalmente (5 indicadores) (FAFCHAMPS e MINTEN, 1999)

Consideraram também duas medidas de efeitos adicionais: a situação da empresa ter sido vítima de um roubo no último ano e os ganhos líquidos comparados com o crescimento das vendas anuais de todos os atacadistas de uma mesma região.

De posse das premissas e dos dados levantados em uma grande amostra de atacadistas, usando o ferramental estatístico de regressões, obtiveram diversas conclusões sobre os efeitos atribuídos ao capital social no desempenho dos empresários daquele setor e daquele país.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentará a base teórica que será utilizada na definição do procedimento metodológico a ser utilizado no desenvolvimento desta Tese.

#### 3.1 Conhecimento científico

O conhecimento foi a forma que a humanidade encontrou para repassar a seus descendentes as soluções encontradas para os problemas do seu dia-a-dia e as respostas às suas dúvidas e questionamentos.

Segundo Barros e Lehfel'd (1990):

“O conhecimento científico é o aperfeiçoamento do conhecimento comum e ordinário, sendo obtido através de um procedimento metódico, o qual mobiliza explicações rigorosas e/ou plausíveis sobre o que se afirma a respeito de um objeto ou realidade. (...) O conhecimento e o conhecer não se realizam no vazio intelectual, teórico ou prático. É para solucionar qualquer curiosidade ou problema cotidiano que o *homo sapiens*, à base do bom-senso, busca respostas.”

Para os mesmos autores, o conhecimento científico tem como características: ser analítico, comunicável, verificável, organizável, sistematizável e explicativo; constrói e aplica teorias e é dependente de investigações metódicas.

O desenvolvimento da humanidade ocorreu graças a um mecanismo de aprendizado, através da observação atenta dos fenômenos naturais e da busca de explicações para a sua ocorrência. O conhecimento assim obtido foi com passar dos tempos sendo enriquecido por novas observações, algumas se transformando em teorias e leis que regem os fenômenos estudados. Para Barros e Lehfel'd (1990):

“O conhecimento científico também pode ser gerado por meio de investigações realizadas a partir de um procedimento sistemático, que busca informações sobre objetos e fenômenos já pesquisados e demonstrados e/ou comunicados. Trata-se da postura metódica, reflexiva e crítica sobre as descobertas já realizadas.”

### 3.2 Pesquisa científica

Segundo Tripodi, Fellin e Meyer (1981), “*Pesquisa é a aplicação de procedimentos, sistemáticos com o propósito de desenvolver, modificar e expandir conhecimentos que possam ser transmitidos e verificados por investigadores independentes.*”

O processo de obtenção de conhecimentos através da pesquisa sobre o mundo observável é denominado pesquisa empírica. A ciência, tanto natural quanto a social, está mais ligada à pesquisa empírica do que a qualquer outro processo que vise buscar o conhecimento. Alguns autores referem-se à pesquisa empírica como pesquisa científica. (TRIPODI, FELLIN e MEYER, 1981)

Para Barros e Lehfel (1990), “*A pesquisa científica é a exploração, é a inquisição e é o procedimento sistemático e intensivo que têm por objetivo descobrir, explicar e compreender os fatos que estão inseridos ou que compõem uma determinada realidade.*” Classificando-a quanto aos seus fins, os autores, propõem duas formas:

- *“Pesquisa teórica: cujo objetivo é desvendar conceitos, discussões polêmicas e teóricas*
- *Pesquisa metodológica: aquela que se volta ao estudo de métodos ou de questões metodológicas*
- *Pesquisa empírica: relacionada a levantamento de dados empíricos para comprovação ou não de uma hipótese”*

Ou ainda:

- *“Pesquisa pura ou básica: tem por finalidade conhecer por conhecer. Não há preocupação imediata quanto a seus resultados. Seria o equivalente à pesquisa teórica*
- *Pesquisa aplicada ou prática: movida pela necessidade de conhecer, para a aplicação imediata de seus resultados. Contribui para fins práticos”*

No tocante aos procedimentos adotados para o estudo do objeto, Barros e Lehfel (1990 e 2000), apresentam a seguinte classificação:

- *Pesquisa descritiva: descrição do objeto por meio da observação e do levantamento de dados ou ainda pesquisa bibliográfica e documental.*

- *Pesquisa de campo*: coleta dados no campo
- *Pesquisa experimental*: manipulação de uma ou mais variáveis independentes (causas) sob controle, a fim de se observar e interpretar as reações e as modificações ocorridas no objeto-estudo (efeito variável dependente)
- *Pesquisa-ação*: pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes das situações ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo

Na montagem do projeto de pesquisa o estabelecimento do quadro de referência é necessário. Este, segundo Barros e Lehfeld (1990), seria a linha filosófica, religiosa, política ou ideológica, do pesquisador e que servirá para diferenciar ou comparar o modo de pensar. Os tipos mais comuns de quadros de referência encontrados nos trabalhos científicos são:

- *Empirismo ou Positivismo*: a pesquisa é realizada através da observação dos dados da experiência e das leis que regem os fenômenos. Para o positivismo, todo conhecimento humano se origina direta ou imediatamente da experiência. O empirismo só vê e observa o que aparece.
- *Estruturalismo*: a totalidade e interdependência são os pressupostos do estruturalismo. A estrutura está acima das mudanças e dentro do sistema. Ela possui um caráter sistêmico, pois a modificação em um elemento qualquer acarretará modificações de outros elementos.
- *Funcionalismo*: semelhante ao estruturalismo. Toda estruturação das partes satisfatoriamente distribuídas se associam e se completam. Enquanto o estruturalismo privilegia a análise (decomposição do todo em seus elementos), o funcionalismo privilegia a síntese (visão da totalidade).
- *Dialética*: exige que se estude cada fenômeno sob todos os aspectos, as relações e as mediações. Deve-se considerar o objeto no seu desenvolvimento, no seu movimento próprio, na sua transformação.
- *Fenomenologia*: exercita a filosofia e a concebe como sendo uma análise da consciência na sua intencionalidade.

### 3.3 Ciências sociais

As ciências sociais diferem em muito das ciências naturais e seu estudo e pesquisa mantêm especificidades próprias. A subjetividade maior da primeira em relação à exatidão da segunda apresenta desafios adicionais para o pesquisador das ciências sociais. Diversos autores ressaltam estas diferenças e buscam alertar os pesquisadores sobre os cuidados a tomarem:

- para Minayo (1994):

“o campo científico, apesar de sua normatividade, é permeado por conflitos e contradições. E para nomear apenas uma das controvérsias que aqui nos interessa, citamos o grande embate sobre a cientificidade das ciências sociais, em comparação com as ciências da natureza.”

- para Barros e Lehfeld (1990):

“Ao tratarmos das ciências sociais não podemos adotar o mesmo modelo de investigação das ciências naturais, pois o seu objeto é histórico e possui uma consciência histórico-social. Isto significa que tanto o pesquisador como os sujeitos participantes dos grupos sociais e da sociedade darão significados e intencionalidade às ações e às suas construções. Pois bem, aquele que pesquisa e o que é pesquisado são da mesma natureza e estabelecem uma relação social entre si.”

- para Blalock (1985):

“Como todos os cientistas sociais estão conscientes, a indeterminação e a multivariada natural de nossas '*leis*' em ciências sociais significam que nossas previsões serão muito menos precisas, as condições sob as quais se espera que elas se realizem são muito mais difíceis de especificar, e nossos procedimentos de mensurações muito mais sujeitos a erros do que ocorre nas ciências físicas. Sabemos ainda que nossas previsões são imprecisas e inseguras assim como também na meteorologia, geologia e medicina pelas mesmas razões.”

Segundo Blalock (1985), as ciências sociais também variam entre si com respeito: ao grau pelo qual suas mais importantes teorias estão precisamente declaradas, permitindo uma formalização matemática; e ao grau pelo qual estão envolvidas com problemas de conceituação e mensuração. A economia é a mais formalizada das ciências sociais, ao passo que a psicologia tem contribuído mais para o conhecimento dos processos de conceituação e mensuração. A sociologia e a ciência política, foram beneficiadas pelos desenvolvimentos da economia e da psicologia, mas têm começado a fazer importantes desenvolvimentos próprios.

A sociologia e a ciência política partilham com a economia a inabilidade para experimentação e a necessidade de transações com processos sociais micro e macro simultaneamente, e com a psicologia os problemas relacionados com mensurações indiretas e de coleta de dados.

### **3.4 Abordagem quantitativa e qualitativa**

A análise dos dados coletados, uma das fases mais importantes da pesquisa, pode ser efetuada através de dois tipos de abordagens específicas: a quantitativa e a qualitativa. Enquanto a primeira se presta melhor para as ciências físicas e naturais, a segunda é mais indicada para as ciências sociais. Em algumas situações específicas é possível usar-se uma abordagem quanti-qualitativa, em que se utilizam elementos das duas propostas.

Martins e Bicudo (1989) procurando diferenciar a pesquisa qualitativa da quantitativa afirmam:

“Diferentemente da pesquisa quantitativa, a qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda. Uma idéia mais geral sobre tal pesquisa é que ela não se preocupa com generalizações, princípios e leis. A generalização é abandonada e o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicitação dos fenômenos estudados.”

Goldenberg (2001) defende para as ciências sociais a abordagem qualitativa por considerar a mais adequada para o seu campo de pesquisa, comentando:

“Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa em pesquisa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, baseado no modelo de estudo das ciências da natureza. Estes pesquisadores se recusam a legitimar seus conhecimentos por processos quantificáveis que venham a se transformar em leis e explicações gerais. Afirmando que as ciências sociais têm sua especificidade, que pressupõe uma metodologia própria. (...) É evidente o valor da pesquisa qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais.”

Blalock (1985) comenta que os fenômenos não precisam ser medidos apenas por métodos quantitativos, mas que podem ser examinados também através das percepções do próprio



pesquisador. Afirma ainda que se costuma confiar mais em observações apoiadas por instrumentos (telescópios, microscópios, câmeras, etc.), entretanto, pode-se perceber a massa de um objeto levantando-o, ou sentir calor, como uma variação positiva de temperatura, independentemente de se ter uma balança ou um termômetro para comprovar estas sensações. Com estas analogias justifica o uso de métodos qualitativos para as ciências sociais, nas quais a quase inexistência total de instrumentos eficazes impede a precisão da mensuração de seus efeitos.

Barros e Lehfeld (1990) diferenciam a análise qualitativa e quantitativa pelos seguintes elementos:

- *Análise qualitativa*: utilizada para os estudos nos quais os dados são apresentados de forma verbal ou oral ou ainda em forma de discurso. Etapas que a compõem:
  - Organização e descrição dos dados/conteúdos brutos
  - Redução dos dados
  - Interpretação dos dados pelas categorias teóricas de análise
  - Análise de conteúdo
  
- *Análise quantitativa*: usada nas ciências exatas e da natureza. Possuem um arsenal de procedimentos quantitativos e estatísticos já legitimados quanto a sua precisão e validade científica. Etapas que a compõem:
  - Organização e descrição dos dados/conteúdos brutos
  - Redução dos dados
  - Análise descritiva dos dados: distribuição de frequências, montagem de quadro e tabelas
  - Testes estatísticos dos dados da pesquisa

Nas pesquisas qualitativas, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador. (GOLDENBERG, 2001)

### **3.5 Coleta de dados**

Os autores consultados sugerem que, para a coleta de dados, o pesquisador tem que ter muito claro a sua pergunta de pesquisa, definir bem os seus objetivos e usar métodos e ferramentas adequadas. É praticamente impossível coletar dados adequados, embora usando boas ferramentas, se não estiver suficientemente definido o problema de pesquisa.

Normalmente o pesquisador se valerá de uma amostra da população (universo) a ser pesquisada para obter os dados necessários. Segundo Barbetta (2002), denomina-se de “*população alvo*” o conjunto de elementos que se deseja abranger no estudo e de “*população acessível*” ou simplesmente “*população*” os elementos que se quer e são passíveis de serem observados. A “*amostragem*” é a seleção de uma parte da população, denominada “*amostra*”, representativa do todo para ser observada.

Os procedimentos para a seleção dos elementos que comporão uma amostra poderão levar a: amostra probabilística ou amostra não probabilística. Barros e Lehfeld (1990) apresentam as principais características de cada tipo de amostra:

- *Amostra probabilística*: todos os elementos do universo da pesquisa têm a mesma chance de serem escolhidos. Tipos de amostras probabilísticas:
  - *Amostra casual simples*: a seleção é realizada com base em um processo que dá a cada membro da população a mesma probabilidade de ser incluída na amostra
  - *Amostra casual estratificada*: a amostra é dividida em estratos (ex.: sexo, idade, etnia, profissão, etc.) e depois se realiza a amostragem aleatória simples de cada estrato
  - *Amostra por agrupamentos ou por conglomerados*: parte-se de conjuntos maiores para chegar-se ao conjunto final. Tomando-se os grupos cadastrados do universo procede-se ao sorteio, formando a amostra com os elementos desses conjuntos sorteados. Exemplos de agrupamentos: escolas, igrejas, associações, empresas, etc.
  - *Amostra por área*: é utilizada em pesquisas de comunidades, quando não se conhecem os componentes da população. Sorteiam-se áreas e pesquisam-se todos os elementos das áreas escolhidas. Ou sorteiam-se as áreas e depois se sorteiam os elementos
- *Amostra não probabilística*: composta de forma acidental ou intencional e não selecionada aleatoriamente. O uso desta técnica não permite generalizar os resultados em termos de população. Tipos de amostras não probabilísticas:
  - *Amostra acidental*: é uma amostra formada por elementos que vão aparecendo até que se atinja o tamanho desejado. Usada para estudos exploratórios (iniciais) quando o pesquisador ainda não tem definições claras sobre as variáveis a considerar
  - *Amostra intencional ou de seleção racional*: os elementos da amostra são escolhidos e relacionam-se intencionalmente com as características estabelecidas
  - *Amostra por quotas*: seleciona-se elementos que compõem uma amostra-réplica da população analisada. A amostra tem a mesma proporção dos vários elementos que compõem a população. Ex. amostras usadas em pesquisas eleitorais

Definida a amostra e a forma como será efetuada a amostragem, o próximo passo do processo de pesquisa é a coleta de dados. A estratégia a ser utilizada nesta etapa dependerá do tipo de dado que se deseja levantar. Barros e Lehfel'd (1990) apresentam as seguintes técnicas de coleta de dados:

- *Questionários e formulários*: os questionários são preenchidos diretamente pelo entrevistado e os formulários pelo entrevistador.
- *Observação*: coleta de dados através da aplicação atenta dos sentidos a um objeto para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. A observação pode ser:
  - *sistemática ou assistemática*
  - *participante ou não participante*
  - *individual ou em equipe*
  - *em campo ou em laboratório*
- *Observação militante*: além da observação, o pesquisador estimula mudanças no grupo
- *Entrevistas*:
  - *estruturadas*: com questões previamente formuladas
  - *não estruturadas*: conversa em que procura levantar dados que possam ser utilizados em análise quantitativas e qualitativas.
- *História de vida*: o entrevistado reconstrói livremente a sua vida e o entrevistador busca ressaltar os atos e ou aspectos que mais interessam para a pesquisa
- *Estudos de casos*: metodologia de estudo sobre um ou vários casos particularizados. É uma metodologia qualitativa de estudo, pois não está direcionada a se obter generalizações do estudo e nem há preocupações fundamentais com tratamento estatístico e de quantificação dos dados em termos de representação e/ou de índices
- *Grupo focal ou grupo de foco*: utilizado para obtenção de opiniões e atitudes a respeito de políticas, serviços, instituições, produtos, etc., e para se identificar percepções e representações sociais

A coleta de dados através da técnica “história oral de vida”, tem significado científico, segundo Meihy (1996), embora considere que “... é muito mais subjetiva que objetiva.”:

“... a história oral tem aproximado pessoas e instituições preocupadas com dois aspectos importantes da vida contemporânea:

1) o registro, arquivamento e análise da documentação colhida por meio do recolhimento e trabalho de edição de depoimentos e testemunhos feitos com recursos da moderna tecnologia; ...”

“Como pressuposto, a história oral implica uma percepção do passado como algo que tem continuidade hoje e cujo processo histórico não está acabado. A presença do passado no presente imediato das pessoas é razão de ser da história oral. Nesta medida, a história oral não só oferece uma mudança para o conceito de história, mas, mais do que isto, garante sentido social à vida de depoentes e leitores que passam a entender a seqüência histórica e a sentirem-se parte do contexto em que vivem.”

“História oral é um recurso moderno usado para a elaboração de documentos, arquivamento e estudos referentes à vida social das pessoas.” (MEIHY, 1996)

Para Marconi e Lakatos (1999), a história de vida é:

“É uma técnica de pesquisa social utilizada pelos antropólogos, sociólogos, psicólogos e outros estudiosos, como fonte de informação para seus trabalhos. Alguns autores designam essas informações de ‘documentos íntimos’, ‘documentos pessoais’ ou ‘documentos humanos’. (...) A história de vida tenta obter dados relativos à ‘experiência íntima’ de alguém que tenha significado importante para o conhecimento do objeto em estudo.”

Meihy (1996) registra que “*A base da existência da história oral é o depoimento gravado.*”, entretanto, alerta para a importância da forma como o pesquisador irá transcrever este depoimento:

“Há pessoas e grupos que defendem a transcrição absoluta, que significa a passagem completa dos diálogos e sons como eles foram captados. Ruídos, barulhos independentes da entrevista (campainhas, telefones, risos) e os erros de linguagem, segundo alguns, devem constar da transcrição. Este posicionamento, contudo, tem sido contestado por aqueles que prezam na história oral o seu compromisso com o público. Visto com olhos no espectador, a transcrição destina-se, na moderna história oral, a dar visibilidade ao caso tematizado ou à história narrada.”

O estudo de caso, segundo Gil (1994) “... *é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.*”

Para Young (1960), estudo de caso pode ser definido como:

“... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja esta unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.”

A coleta de dados independente da técnica a ser utilizada deve se resguardar do viés, da

parcialidade ou de preconceitos do pesquisador. O termo usado em inglês, nos estudos das ciências sociais, para estes desvios é “*bias*”. Goldenberg (2001) alerta para este risco presente nas pesquisas e que o pesquisador tenha consciência da interferência de seus valores na seleção e no encaminhamento do problema estudado. A tarefa do pesquisador é reconhecer o “*bias*” para poder prevenir sua interferência nas conclusões.

Alguns cuidados recomendados por Goldenberg (2001) para reduzir os efeitos do “*bias*” nas pesquisas:

- entrevistar representantes de todos os segmentos, por ex.: em uma empresa, dirigentes e empregados e comparar as versões
- assumir conscientemente “de que lado o pesquisador está”
- evitar ficar restrito aos indivíduos e organizações que permitam ser pesquisados, deixando de lado aqueles que se recusam ser estudados
- apresentar, no relatório de pesquisa, as dificuldades e os descaminhos percorridos pelo pesquisador até chegar aos resultados de sua pesquisa
- tornar claro, no relatório de pesquisa, os processos através dos quais suas conclusões foram tomadas
- evitar censurar dados considerados “negativos” pelo grupo, vistos como comprometedores de sua imagem pública ou sua auto-imagem
- cuidar com a contaminação dos resultados em função da personalidade e dos valores do pesquisador

O intenso envolvimento do pesquisador, com o objeto de estudo, deve ser administrado de tal forma que sua pesquisa não fique comprometida. Quanto mais intensa for esta relação maior será a necessidade de um “distanciamento” do pesquisador.

### **3.6 Metodologia de pesquisa utilizada**

Para responder ao problema de pesquisa desta Tese foram estabelecidos os seguintes procedimentos:

- pesquisa empírica e aplicada
- pesquisa descritiva, pela análise de material documental (vídeos e relatórios de pesquisas já realizados pelos parceiros do Empreender), para levantamento de dados de empresários de Núcleos Setoriais e de resultados para suas empresas

- quadro de referência: empirismo
- metodologia de pesquisa: a usada pelas ciências sociais, considerando-se o estudo de grupos sociais (os Núcleos Setoriais)
- a abordagem qualitativa foi usada predominantemente
- para a coleta de dados da parte documental, o objeto de pesquisa foi toda a população (vídeos e relatórios de pesquisas já realizados pelos parceiros do Empreender) que o autor desta Tese teve acesso
- para a coleta de dados dos vídeos do Empreender a técnica utilizada foi a história oral de vida dos depoentes
- a análise dos dados colhidos sobre o Empreender teve tratamento como estudo de caso

Os seguintes passos foram utilizados para a consecução do objeto desta Tese:

- a) Identificadas as manifestações e resultados do capital social, segundo a literatura analisada
- b) Construído um instrumental para a identificação de elementos de metodologias de programas e projetos que possam criar capital social, entre empresários de micro e pequenas empresas
- c) Levantado o material documental (vídeos e relatórios de pesquisas já realizados pelos parceiros do Empreender)
- d) Identificados os resultados do Empreender, através das pesquisas já realizadas com os empresários participantes de Núcleos Setoriais
- e) Desmembrada a metodologia Empreender em seus vários elementos
- f) Aplicado o instrumental construído para relacionar os elementos da metodologia do Empreender com a formação de capital social entre os participantes dos Núcleos Setoriais
- g) Identificadas, através de depoimentos de empresários, participantes de Núcleos Setoriais, gravados em vídeos institucionais do Empreender, evidências que comprovaram os resultados obtidos das análises efetuadas a partir do instrumental proposto

- h) Confrontados os depoimentos dos empresários e os dados levantados no material documental pesquisado com os elementos da metodologia do Empreender e com as manifestações e resultados da formação de capital social
- i) Efetuadas as análises e interpretações da confrontação dos dados colhidos sobre o Empreender com o conceito de capital social
- j) Verificado que os resultados obtidos atenderam ao problema de pesquisa

### **3.7 Limitações do estudo**

As limitações deste estudo estão condicionadas às restrições do campo da pesquisa, a ciência social, que conduz para a abordagem qualitativa, deixando ao seu autor a responsabilidade de ter sido o mais fiel possível ao objeto observado e analisado. Acresce-se como limitação o fato do autor ter participado de toda a evolução do Programa Empreender, o que exigiu um cuidado maior para obter uma análise isenta.

Em função do Empreender se encontrar implantado praticamente em todo o país, envolvendo, segundo os últimos dados disponíveis, mais de 30.000 empresas, optou-se pela análise de levantamentos anteriores efetuados pelos parceiros responsáveis pelo programa. Os diversos levantamentos efetuados, utilizaram critérios de amostragem distintos, podendo não representar uma amostra perfeita da população alvo. Existe a possibilidade que seus resultados não reflitam corretamente a realidade do programa e dos empresários participantes nas mais diversas regiões do País. Entretanto, o instrumental criado permitirá que pesquisadores apliquem-no em outras regiões onde o Empreender se encontrar presente e mesmo em outros programas similares e assim obterem comparações de resultados.

No campo teórico as limitações estão associadas a inexistência de aplicações semelhantes em grupos de empresários de micro e pequenas empresas para que os resultados obtidos e o instrumental utilizado pudessem ser comparados e ter sua eficácia melhor comprovada. Como capital social é algo abstrato, intangível e a sua existência somente pode ser comprovada pelos seus efeitos e resultados, é possível que a presença de outros fatores, não detectados pelo autor da Tese, poderiam ter contribuído para os resultados obtidos na aplicação do instrumental.

#### **4. INSTRUMENTAL PARA IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS DE PROJETOS QUE CONTRIBUAM PARA A FORMAÇÃO DE CAPITAL SOCIAL**

Neste capítulo apresenta-se o instrumental desenvolvido para responder ao problema de pesquisa desta Tese, demonstrando-se a sua base teórica e a forma de aplicação.

##### **4.1 Aplicabilidade do instrumental proposto**

Embora o objeto da pesquisa seja verificar se a metodologia do Empreender auxilia o desenvolvimento de capital social entre os participantes dos Núcleos Setoriais, o instrumental foi desenvolvido visando também o uso em outros programas e projetos similares.

O instrumental proposto aplica-se principalmente à metodologias de projetos ou programas voltados para o desenvolvimento socioeconômico de empresários de micro e pequenas empresas que atuem em grupos. Também é possível, com adaptações, o seu uso em outros tipos de projetos ou programas que trabalhem com grupos de pessoas.

##### **4.2 Conceitos básicos utilizados na formulação do instrumental**

O conceito de metodologia a ser utilizado nesta parte da Tese é diferente daquele empregado pelos autores da literatura especializada em metodologia científica, como forma de facilitar o uso do instrumental. O que se denomina aqui como metodologia é a seqüência de passos necessários à implantação de um programa ou projeto junto a empresários de micro e pequenas empresas.

Para analisar-se a metodologia de um programa ou projeto, busca-se identificar suas partes principais, visando um detalhamento dos elementos que possam contribuir para a formação de capital social entre seus participantes. A estrutura da metodologia a ser analisada é subdividida nas seguintes partes:

- Macroprocesso: conjunto de processos, relacionados entre si, que contribuem para aplicação da metodologia ao serem executados
- Processo: conjunto de atividades que, realizadas segundo um procedimento estabelecido, concretizam os resultados previstos pelo processo como um todo



- Elemento: parte de um processo ou de uma atividade, podendo ser também uma ação ou uma técnica utilizada para se obter resultados com o grupo

Exemplificando: uma hipotética metodologia de um projeto, voltado para a criação de consórcios entre empresários de micro e pequenas empresas, poderia conter os seguintes macroprocessos:

- Definição dos segmentos econômicos contemplados
- Identificação dos empresários interessados em participar do consórcio
- Sensibilização e capacitação dos empresários
- Estruturação do estatuto do consórcio
- Realização de reuniões periódicas
- Compras consorciadas
- ... e vários outros macroprocessos

O macroprocesso “Sensibilização e capacitação dos empresários” poderia se constituir dos seguintes processos:

- Sensibilização dos empresários para participação no consórcio
- Visitas dos empresários a outros consórcios
- Adesão dos empresários que participarão do consórcio
- Capacitação dos empresários na operacionalização do consórcio
- Capacitação em negociação com fornecedores
- ... e vários outros processos

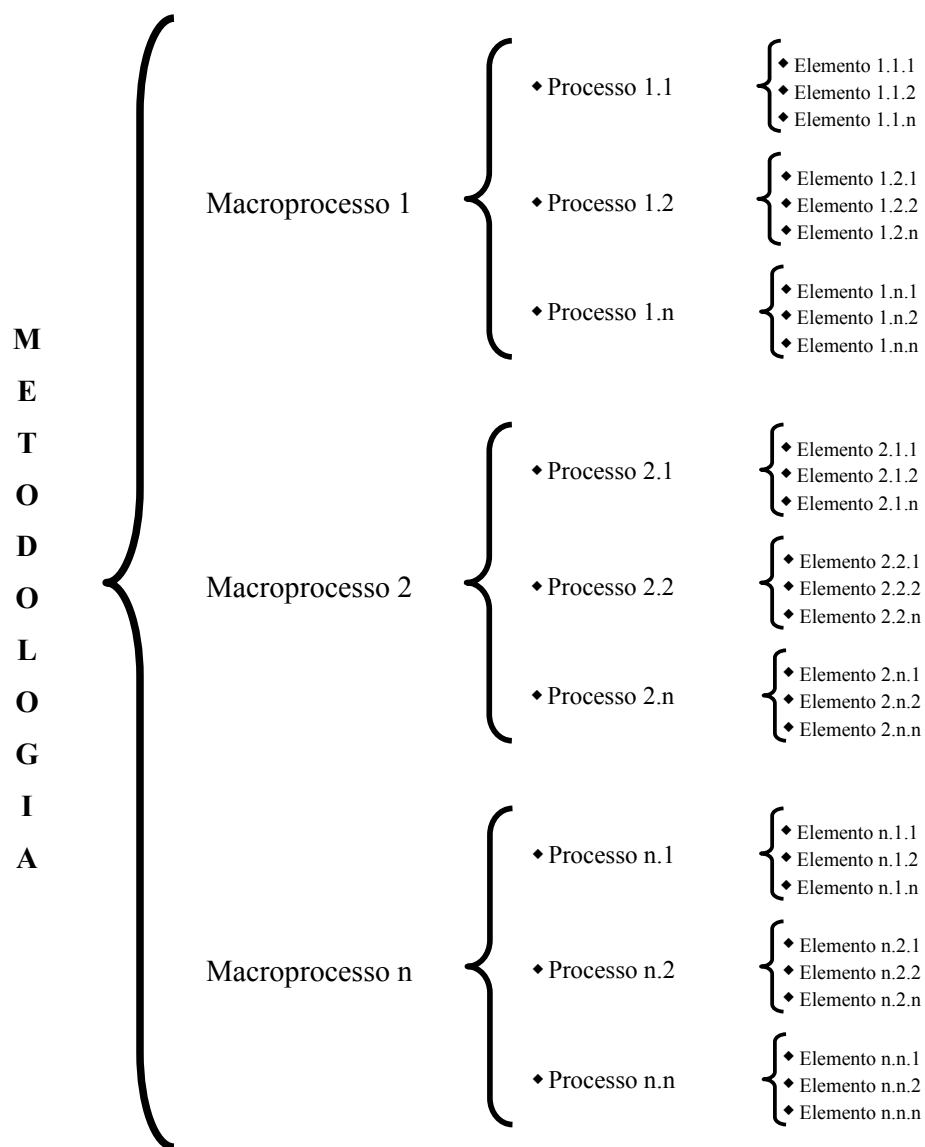
Tomando-se como exemplo o processo “Capacitação dos empresários na operacionalização do consórcio” pode-se identificar nele os seguintes elementos:

- Contratação do instrutor
- Preparação do ambiente para a capacitação
- Divulgação da capacitação entre os empresários
- Realização da capacitação
- Aprendizagem por construção do conhecimento
- Avaliação da capacitação
- ... e outros

Pelo exemplo anterior, torna-se visível que o grau de detalhamento dos macroprocessos, processos e elementos de uma metodologia será decorrente de critério pessoal do analista, respeitando apenas a relação hierárquica entre eles.

A estrutura de macroprocessos, processos e elementos de uma metodologia, voltada para programas e projetos, encontra-se graficamente representada na Figura 7.

**Figura 7 – Representação gráfica dos macroprocessos, processos e elementos de uma metodologia**



Fonte: elaboração própria

### 4.3 Instrumental proposto

O instrumental proposto para análise da geração de capital social por programas ou projetos,

voltados para o desenvolvimento sócio-econômico de grupos, é constituído por três blocos de passos a serem seguidos:

- Bloco A – permite verificar se o programa ou projeto contribui para a geração de capital social entre os participantes do grupo em estudo
- Bloco B – permite verificar que elementos da metodologia do programa ou projeto contribuem para a geração de capital social entre os participantes do grupo em estudo
- Bloco C – busca comprovar se as manifestações da geração de capital social identificadas nos Blocos A e B confirmam-se na prática das atividades dos grupos

Para o processo de análise da geração de capital social será utilizada a fundamentação teórica sobre o assunto, apresentada no Capítulo 2, itens 2.3 a 2.6. Serão consideradas as principais manifestações e resultados produzidos pela presença de capital social em um grupo, já discutidos também no mesmo capítulo, item 2.5 – “Elementos característicos da presença de Capital Social”, sintetizados na Figura 5 (Folha 89) e reproduzidos no Quadro 9.

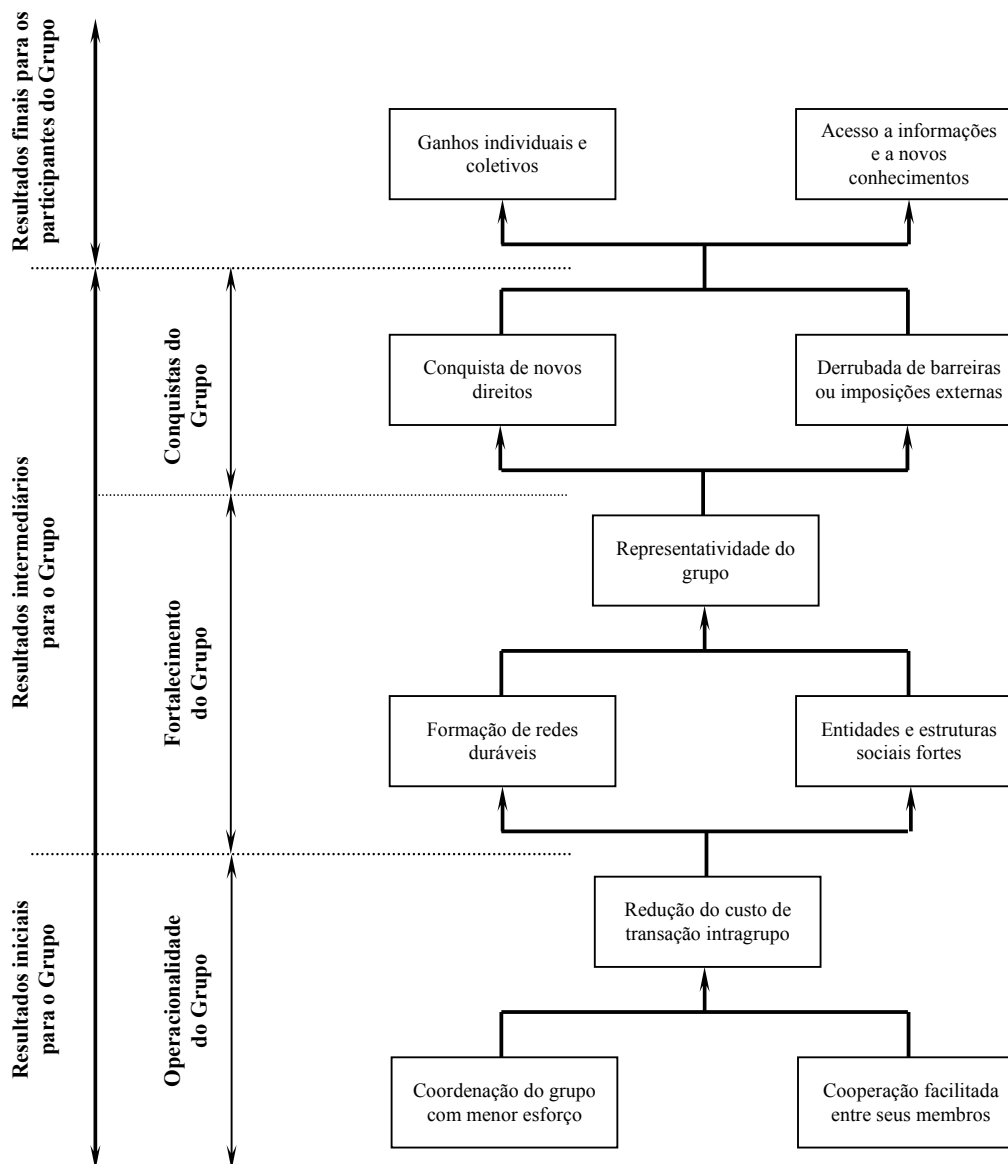
Os resultados decorrentes da presença do capital social em um grupo, apresentados no Quadro 9, podem ser hierarquizados, estabelecendo-se relação de causa e efeito entre eles. Assim alguns resultados poderiam ser considerados “Iniciais”, outros “Intermediários” e os demais “Finais”. O diagrama da Figura 8 apresenta esta hierarquização dos resultados, fruto da presença do capital social. Para estabelecer-se esta hierarquia partiu-se da premissa que um programa ou projeto é bom para empresário da micro ou pequena empresa quando ele impacta diretamente no seu negócio. Por esta razão “Ganhos individuais e coletivos” e “Acesso a informações e a novos conhecimentos” foram considerados “Resultados Finais”. Os “Resultados Intermediários” foram subdivididos em: “Conquistas do Grupo” e “Fortalecimento do Grupo”, em função dos efeitos que geram para o grupo como um todo. Os “Resultados Iniciais” foram classificados também como “Operacionalidade do Grupo” pelo caráter de seus efeitos.

**Quadro 9 – Principais manifestações e resultados do Capital Social para os participantes de um grupo**

Manifestações	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Conhecimento mútuo</li> <li>♦ Reconhecimento mútuo</li> <li>♦ Confiança entre as pessoas</li> <li>♦ Lealdade</li> <li>♦ Integração entre os membros</li> <li>♦ Interação social freqüente entre os participantes</li> <li>♦ Sentimento de pertencer ao grupo</li> <li>♦ Solidariedade</li> <li>♦ Obrigações para com o grupo</li> <li>♦ Comprometimento com o grupo e com os resultados</li> <li>♦ Vontade de empreender junto</li> <li>♦ Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns</li> <li>♦ Participação</li> <li>♦ Reciprocidade</li> <li>♦ Expectativas de retorno do investimento individual efetuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Conquista de novos direitos</li> <li>♦ Derrubada de barreiras ou imposições externas</li> <li>♦ Redução do custo de transação intragrupo</li> <li>♦ Coordenação do grupo com menor esforço</li> <li>♦ Cooperação facilitada entre seus membros</li> <li>♦ Ganhos individuais e coletivos</li> <li>♦ Acesso a informações e a novos conhecimentos</li> <li>♦ Formação de redes duráveis</li> <li>♦ Representatividade do grupo</li> <li>♦ Entidades e estruturas sociais fortes</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de Bourdieu (1980); Coleman (1988); Putnam (1996); Fukuyama (2000); Cardoso, Franco e Oliveira (2000); Jacobi (2004); Stewart-Weeks (2005) e Banco Mundial (2007)

**Figura 8 – Hierarquia dos resultados decorrentes da presença de Capital Social nos grupos**



Fonte: Elaboração própria a partir de Bourdieu (1980); Coleman (1988); Putnam (1996); Fukuyama (2000); Cardoso, Franco e Oliveira (2000); Jacobi (2004); Stewart-Weeks (2005) e Banco Mundial (2007)

Nos Quadros 10 e 11 apresenta-se uma caracterização simplificada do significado de cada manifestação e resultado, gerados pela presença do capital social no grupo.

**Quadro 10 – Caracterização das manifestações do Capital Social gerado entre os participantes de um grupo**

Nº	Manifestações	Caracterização da Manifestação
1	♦ Conhecimento mútuo	- Cada participante tem algumas informações sobre os demais colegas do grupo (ex.: nome, idade, formação, onde mora, estado civil, nome da empresa, porte da empresa, localização da empresa, etc.) que facilitam o contato entre eles
2	♦ Reconhecimento mútuo	- Cada participante reconhece (pelo menos acredita que o outro tenha) características pessoais, posturas e comportamentos que o auxiliarão no futuro e que poderão apoiar ações do grupo
3	♦ Confiança entre as pessoas	- Há um clima de confiança entre os membros do grupo, não há necessidades de acordos escritos para as ações serem desenvolvidas, a palavra dada é cumprida, em geral
4	♦ Lealdade	- Os participantes do grupo acreditam que os demais serão leais com ele, não haverá ações, praticadas por qualquer dos membros, que poderão prejudicá-lo
5	♦ Integração entre os membros	- Os participantes sentem-se integrados, são bem vistos pelos demais, discutem-se idéias e pontos de vistas discordantes, mas isto não é suficiente para criar cisões no grupo
6	♦ Interação social freqüente entre os participantes	- O relacionamento entre os participantes (pelo menos, parte deles) extrapola o espaço do grupo, com visitas às empresas dos outros, com pequenos encontros ou comemorações, com participação em clubes, com times de futebol, etc.
7	♦ Sentimento de pertencer ao grupo	- A participação intensa nas discussões e ações promovidas pelo grupo leva os membros sentirem-se efetivamente parte integrante (ele integra o grupo e o grupo conta com ele)
8	♦ Solidariedade	- O apoio aos demais participantes é uma das obrigações implícita a cada membro, cada um sabe que também poderá contar com o apoio dos demais em situações de necessidade
9	♦ Obrigações para com o grupo	- Cada participante sente que tem obrigações com o seu grupo (participar dos encontros, chegar no horário, envolver-se nas ações, disponibilizar parte do seu tempo para as ações conjuntas, etc.)
10	♦ Comprometimento com o grupo e com os resultados	- Desenvolve-se no grupo uma cultura de comprometimento do participante com os demais membros e com os resultados que são buscados em conjunto
11	♦ Vontade de empreender junto	- O reconhecimento da incapacidade de resolver tudo sozinho leva o participante a desejar empreender junto com os demais (“a união faz a força”, “unidos seremos mais fortes e melhores”)
12	♦ Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	- Reconhecem que o esforço conjunto levará mais fácil e eficientemente a resultados comuns
13	♦ Participação	- Participação é a tônica dominante nas ações do grupo, o membro deseja participar e a cultura do grupo estimula que cada um participe, como uma forma de obter o comprometimento com os resultados conjuntos
14	♦ Reciprocidade	- A necessidade de retribuir o favor, o benefício ou o apoio recebido faz parte da cultura do grupo (eu ajudo hoje e amanhã alguém ou o grupo me ajuda)
15	♦ Expectativas de retorno do investimento individual efetuado	- Há a expectativa dos participantes que o tempo, esforço ou recursos investidos tenham um retorno futuro para cada um deles (a sua participação não é altruística e sim de investimento para ganhos futuros)

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 11 – Caracterização dos resultados do Capital Social  
gerado entre os participantes de um grupo**

Nº	Resultados	Caracterização do Resultado
1	♦ Ganhos individuais e coletivos	- Há ganhos efetivos (econômicos, financeiros, “status”, novos clientes, etc.) para os membros e para o grupo
2	♦ Acesso a informações e a novos conhecimentos	- O acesso a informações e a novos conhecimentos é mais fácil hoje do que antes, a participação em palestras, cursos, seminários, o uso de Internet, a troca freqüente de informações entre os participantes passou a ser rotina do grupo
3	♦ Conquista de novos direitos	- O grupo conquistou novos direitos (tributação diferenciada; tratamento diferenciado junto a órgãos públicos, entidades de apoio, universidades, etc.; possibilidade de compra direta de grandes fabricantes, etc.)
4	♦ Derrubada de barreiras ou imposições externas	- O grupo obteve êxito em suas ações derrubando barreiras à participação de seus integrantes ou reduzindo imposições externas às empresas ou ao segmento econômico
5	♦ Representatividade do grupo	- O grupo agora é mais reconhecido pela comunidade, clientes, fornecedores, entidades de classe, associações, órgãos públicos, etc.
6	♦ Formação de redes duráveis	- A rede formada pelos participantes do grupo existe há tempo (vários anos) e demonstra coesão suficiente para continuar existindo
7	♦ Entidades e estruturas sociais fortes	- O grupo está fortalecido pela sua forma de operação interna, sua estrutura, atividades desenvolvidas, resultados obtidos, etc.
8	♦ Redução do custo de transação intragrupo	- O custo de transação dentro do grupo é reduzido, existe confiança entre os membros, os compromissos são cumpridos, tornando-se desnecessários para a maioria das situações contratos e acordos escritos para que os resultados sejam obtidos
9	♦ Coordenação do grupo com menor esforço	- Graças à integração entre os membros, à vontade de empreender juntos, à expectativas de retornos futuros das atividades do grupo, entre outros comportamentos adequados, a coordenação dos membros no desenvolvimento de ações torna-se facilitada
10	♦ Cooperação facilitada entre seus membros	- Graças à integração entre os membros, à vontade de empreender juntos, à expectativas de retornos futuros das atividades do grupo, entre outros comportamentos adequados, a cooperação dos participantes no desenvolvimento de ações torna-se facilitada

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.1 Instrumental proposto – Bloco A

O Bloco A do instrumental tem como objetivo principal verificar se o programa ou projeto em análise contribui para a geração de capital social entre os participantes do grupo estudado e se constitui de:

- Passo A.1: Levantar os principais resultados que o programa ou projeto vem produzindo para o grupo e para os seus membros

- Passo A.2: Confrontar os resultados do programa ou projeto com os “Resultados Finais”, “Resultados Intermediários” e “Resultados Iniciais” esperados de grupos que tenham desenvolvido capital social
  - ♦ Matriz “Resultados Obtidos”: comparação dos resultados obtidos pelo programa ou projeto com os “resultados esperados” de grupos que tenham desenvolvido capital social (Figura 9)

A identificação dos resultados obtidos, pelo programa ou projeto em análise, poderá ser efetuada a partir de levantamentos e pesquisas já realizadas anteriormente ou ser fruto de novos estudos juntos aos grupos

O registro dos resultados obtidos pelo programa ou projeto e a sua confrontação com os “resultados esperados”, é efetuado através da matriz “Resultados Obtidos”, apresentada na Figura 9.

Para demonstrar a aplicação da matriz “Resultados Obtidos” é apresentado no Quadro 12 um exemplo hipotético de seu preenchimento. Como pode ser observado, através do exemplo, alguns dos resultados do programa ou projeto podem estar relacionados a mais de um “resultado esperado”.

Para se afirmar que um determinado programa ou projeto está desenvolvendo capital social entre os participantes de um grupo é necessário que os seus resultados estejam relacionados à maioria dos “resultados esperados”, apresentados na matriz “Resultados Obtidos”. Exemplificando: o desenvolvimento de capital social é menor entre os investidores de uma determinada empresa, que não se conhecem, mas auferem para si ganhos com a operação da empresa em que investem. Similarmente, torcedores nacionais de um time de futebol, que não se conhecem entre si, embora colaborem com contribuições para a manutenção do seu clube e acompanhem pela televisão os seus jogos, comprem camisas e outros “souvenirs” do time, torcem ardorosamente pelo seu sucesso, discutem com amigos torcedores de times adversários, demonstrem o seu “amor” pelo seu clube, estariam desenvolvendo capital social em proporção menor. Entretanto, torcedores de um time local, que fazem parte de uma torcida organizada, assistem juntos aos jogos, empenham-se em campanhas para arrecadar fundos,



participam da diretoria do clube, buscam junto a autoridades e empresários recursos para seu time, desenvolvem maior quantidade de capital social entre si, pela participação coletiva em um objeto que preenche suas necessidades pessoais e os recompensa pelo esforço empreendido.

Putnam (1996 e 2000) pesquisou o estoque de capital social existente na população de regiões da Itália e dos Estados Unidos, analisando um objeto mais amplo. Por outro lado, Coleman (1988) e Fafchamps e Minten (1999) efetuaram estudos sobre objetos mais restritos, respectivamente: evasão de alunos de escolas de ensino médio dos Estados Unidos e atacadistas de produtos agrícolas de Madagascar, África. Nestes casos, assim como em todos os demais relatos de estudos sobre grupos sociais ou povos, sempre se constata a geração de capital social entre os seus membros. A diferença se concentra na quantidade gerada, no estoque existente e na aplicação dada ao capital social criado.

A partir das constatações anteriormente citadas, não haveria razões para confrontar os resultados obtidos de um programa ou projeto com os “resultados esperados” de grupos que desenvolvem capital social, considerando-se que sempre haverá a sua formação, em maior ou menor escala.

A matriz “Resultados Obtidos”, proposta por esta Tese, pretende apenas identificar os tipos de resultados associados a capital social gerado e a maior ou menor frequência destes nas atividades de um grupo que tenha interação freqüente de seus membros. Desta forma, a sua aplicação fora deste contexto, por exemplo para analisar a geração de capital social de uma região, estado ou país, ficará prejudicada.

O objetivo da matriz “Resultados Obtidos” é ainda gerar uma maior compreensão do programa ou projeto, necessária aos demais passos do instrumental proposto.







### 4.3.2 Instrumental proposto – Bloco B

O Bloco B do instrumental proposto permite verificar que elementos da metodologia do programa ou projeto contribuem para a geração de capital social entre os participantes do grupo em estudo. Compõem-se de uma seqüência de passos e de instrumentos:

- Passo B.1: identificação dos macroprocessos que compõem a metodologia
- Passo B.2: verificação dos macroprocessos que podem auxiliar na formação de capital social, entre os participantes do grupo analisado, através da matriz “Macroprocessos da Metodologia”
  - ♦ Matriz “Macroprocessos da Metodologia”: contribuição dos macroprocessos na formação de capital social (Figura 10)
- Passo B.3: identificação dos processos que compõem os macroprocessos contribuintes para a formação de capital social
- Passo B.4: verificação dos processos que podem auxiliar na formação de capital social, entre os participantes do grupo analisado, através da matriz “Processos da Metodologia”
  - ♦ Matriz “Processos da Metodologia”: contribuição dos processos na formação de capital social (Figura 11)
- Passo B.5: identificação dos elementos que compõem os processos contribuintes para a formação de capital social
- Passo B.6: verificação dos elementos que podem auxiliar na formação de capital social, entre os participantes do grupo analisado, através da matriz “Elementos da Metodologia”
  - ♦ Matriz “Elementos da Metodologia”: contribuição dos elementos na formação de capital social (Figura 12)
- Passo B.7: conferência final para verificar se algum elemento importante da metodologia, que poderia contribuir para a formação de capital social, não foi esquecido ou desprezado inicialmente e deveria ser considerado

A aplicação do Bloco B do instrumental proposto encontra-se representada no fluxograma da Figura 13.

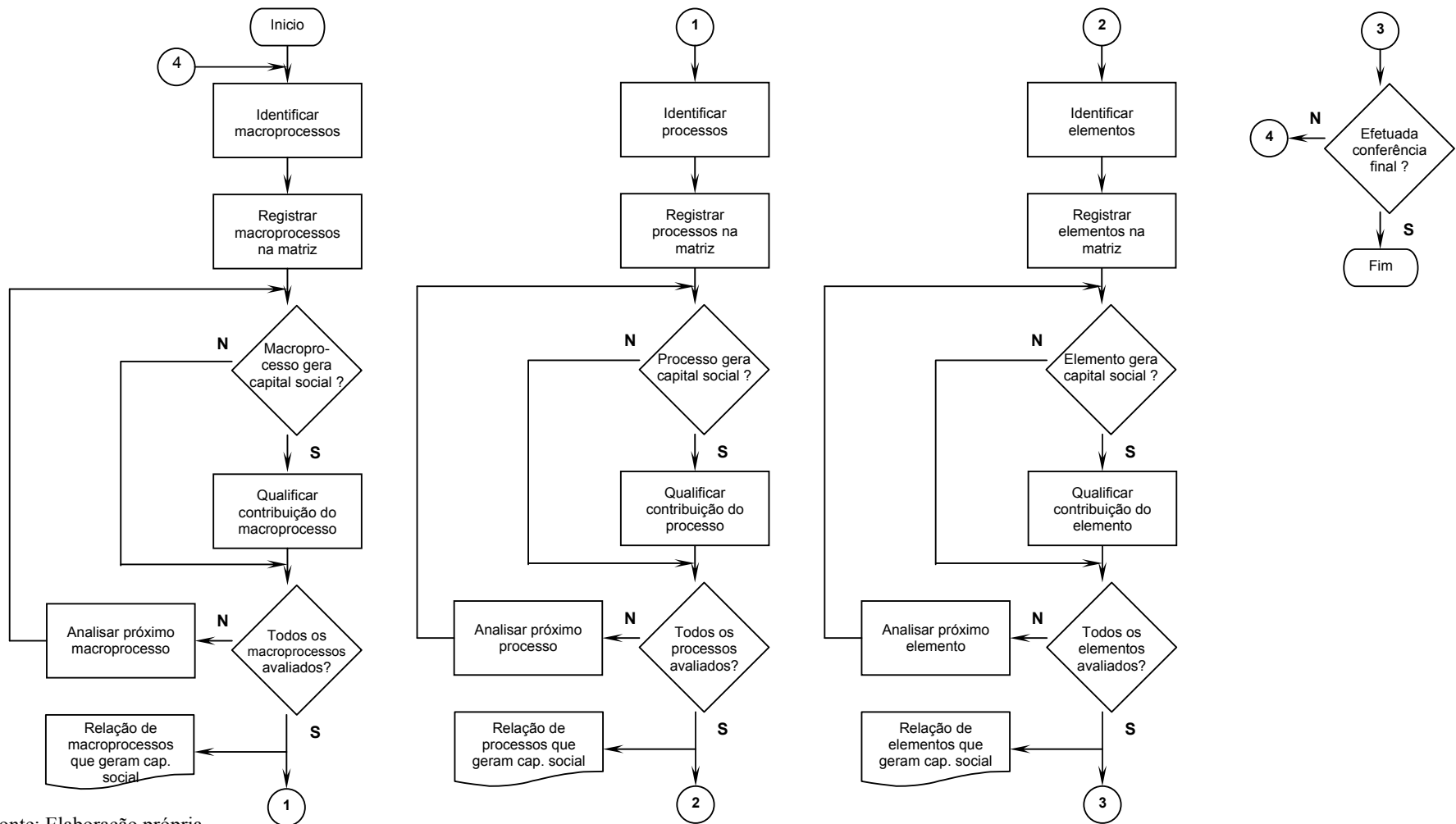








**Figura 13 – Fluxograma do instrumental para identificar que elementos de uma metodologia contribuem para a formação de capital social**



Fonte: Elaboração própria

Para demonstrar a aplicação dos instrumentos do Bloco B utilizou-se do exemplo hipotético, apresentado no item 4.2, de um projeto, voltado para a criação de consórcios entre empresários de micro e pequenas empresas. A partir da análise dos principais macroprocessos, processos e elementos da metodologia deste projeto com uso dos instrumentos propostos, obter-se-á os relacionamentos entre aqueles e as manifestações de capital social. Observe-se que o exemplo tem finalidade apenas ilustrativa e não identificou todos os macroprocessos, processos e elementos da metodologia daquele projeto. Assim sendo, analisou-se apenas alguns macroprocessos. Em seguida, foram considerados apenas os principais processos de um único macroprocesso que apresentasse relevante grau de relacionamento com as manifestações de geração de capital social. Por fim, avaliou-se os principais elementos de um único processo que também tivessem revelado grau de relacionamento com as manifestações. O resultado desta aplicação encontra-se apresentado nos Quadros 13, 14 e 15.

O procedimento utilizado no exemplo ilustra como o analista da metodologia de um programa ou projeto deverá proceder, no uso dos instrumentos do Bloco B:

- confrontar os macroprocessos com as “manifestações”
- selecionar somente os macroprocessos que tenham sido relacionados com 3 ou mais “manifestações”
- confrontar apenas os processos, constituintes dos macroprocessos selecionados, com as “manifestações”
- selecionar somente os processos que tenham sido relacionados com 3 ou mais “manifestações”
- confrontar os elementos, constituintes dos processos selecionados, com as “manifestações”
- selecionar somente os elementos que tenham sido relacionados com 3 ou mais “manifestações”

A análise das contribuições dos autores, considerados referência para esta Tese, apontou para a existência de 15 principais manifestações do capital social (listadas no Quadro 9). Estas manifestações mantêm um grau intenso de relações entre si (a presença de algumas atrai/gera a presença de outras). Por esta razão, considerou-se, para uso do instrumental proposto, que

todo macroprocesso, processo ou elemento de uma metodologia que se relacionasse com 3 (20% delas) ou mais manifestações contribui para a presença do capital social em um grupo.

A partir da análise das matrizes “Macroprocessos da Metodologia”, “Processos da Metodologia” e “Elementos da Metodologia”, os coordenadores dos programas ou projetos estudados poderão reforçar ou aperfeiçoar elementos, processos ou macroprocessos da metodologia utilizada, gerando mais capital social nos grupos trabalhados e, conseqüentemente, mais resultados para os empresários participantes.

Não é possível um rigor “matemático” no uso das matrizes, considerando-se que as várias “manifestações” têm interfaces ou mesmo sobreposições. Por outro lado, o conhecimento em profundidade do programa ou do projeto e da sua metodologia auxilia o analista na identificação das “manifestações” decorrentes dos macroprocessos, processos e elementos.

#### **4.3.3 Instrumental proposto – Bloco C**

O Bloco A do instrumental parte dos resultados obtidos pelo programa ou projeto analisado para confrontá-los com os “resultados esperados”, fruto da presença do capital social. O Bloco B verifica que macroprocessos, processos e elementos da metodologia do programa ou projeto poderiam estar contribuindo para as “manifestações” que indicariam a geração do capital social. Já o Bloco C propõe verificar, através de estudos e pesquisas junto aos grupos, se efetivamente estas “manifestações” estão presentes na prática das atividades. Estes estudos e pesquisas poderiam ser conduzidos através de técnicas de coleta de dados, tais como: entrevistas orais, respostas a questionários, observação direta, entre outras. Os resultados destes estudos ou pesquisas confirmariam ou não a interpretação do analista, efetuada com o auxílio dos instrumentos do Bloco B.







## **5. PROGRAMA EMPREENDER**

O caso estudado no problema de pesquisa desta Tese, o Programa Empreender, nasceu de um pequeno projeto desenvolvido em 3 cidades do interior de Santa Catarina e com o sucesso alcançado expandiu-se para todo o país. O Empreender é um exemplo vivo da força do associativismo participante, no fortalecimento e perenização das micro e pequenas empresas brasileiras.

Como ao pesquisar-se o Empreender foi observado a inexistência de documentação consolidada que demonstrasse todo o potencial deste programa e relatasse a sua evolução, aproveitou-se o acesso ao material levantado para registrar aqui a sua história e resultados e para servir também como fonte inspiradora para outros programas e projetos,.

### **5.1 Empreender – Um modelo de associativismo para micro e pequenas empresas**

Diferentemente de outros programas e projetos, o Empreender desde o seu início estruturou um sistema de associativismo participante, em que os empresários de micro e pequenas empresas, de seus Núcleos Setoriais, mesmo sendo concorrentes, deixavam de se ver como inimigos pessoais, discutiam os seus problemas comuns e buscavam soluções conjuntas. Este programa, na rota contrária a outros de caráter “assistencialista”, desenvolveu os empresários para que analisassem as situações enfrentadas e construíssem soluções próprias para as suas necessidades específicas.

### **5.2 Histórico do Empreender**

O nascimento do Empreender é fruto da visão empreendedora de um empresário, de uma pequena cidade catarinense, que vislumbra em uma informação a oportunidade de desenvolvimento para a entidade que presidia, a Associação Comercial e Industrial de Brusque (SC).

A continuidade da evolução do Empreender se deve também a muitas outras pessoas que viram oportunidades em ambientes, parcerias, processos e atividades, que passavam

desprezadas à muitas outras, fazendo com que no Brasil, assim como em outros países em processo de desenvolvimento, autoridades e sociedade relegassem às micro e pequenas empresas um papel desprezível na economia da nação.

### **5.3 A gênese de um novo tipo de associativismo para micro e pequenas empresas**

Em 1987, o Presidente da Associação Comercial e Industrial de Brusque, Carlos Cid Renaux, tomou conhecimento, através de um doutorando brasileiro, que desenvolvia atividades na Universidade de Göttingen, que a Alemanha havia iniciado um projeto de relações econômicas internacionais intitulado “Parceria entre Câmaras de Artes e Ofícios” (Câmaras de Artes e Ofícios são associações de empresas de pequeno porte na Alemanha), com apoio financeiro do governo alemão (LOYOLA, 2000) (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a). Vislumbrando a oportunidade de aperfeiçoamento de sua entidade, Renaux com apoio de mais algumas ACIs – Associações Comerciais e Industriais encaminhou pedido ao Governo Alemão para desenvolvimento de uma parceria.

Em 1988, o BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento) convida a HWK – Handwerkskammer für München und Oberbayern (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera) para analisar o pedido das entidades brasileiras. Dirigentes da HWK, acompanhados de técnicos da GTZ - Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agência de Cooperação Técnica) visitam a FACISC – Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina, algumas ACIs e o SEBRAE/SC – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, para conhecerem a realidade sócio-econômica do estado catarinense.

Em 1989, realiza-se um Seminário de Planejamento de Objetivos, utilizando-se a metodologia ZOPP – Ziel Orientierte Projekt Planung (Planejamento de Projeto Orientado por Objetivos), contando com a participação de Dirigentes de ACIs, Empresários de MPEs – Micro e Pequenas Empresas, convidados de outras entidades e técnicos alemães. Ao término deste “*workshop*” concluiu-se que o problema principal era a “*Deficiente formação gerencial e técnica do Empresário*” e que o projeto deveria ter como objetivo a “*Qualificação técnica e gerencial melhorada dos pequenos e micro empresários existentes e potenciais industriais,*



*bem como seus empregados (inicialmente) nos seguintes municípios do Estado de SC nos próximos 3 (três) anos: Florianópolis, Gaspar, Brusque, Joinville, Blumenau” e que o projeto deveria produzir os seguintes resultados (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a):*

- Estrutura do projeto estabelecida e em funcionamento
- Necessidades determinadas nas áreas gerenciais e técnicas do grupo alvo
- Rede de instrutores formada e capacitada
- Grupo alvo participando ativamente das atividades associativas dos seus órgãos de classe
- Oferta de cursos de formação técnica e gerencial adaptada às necessidades identificadas do grupo alvo e frequência dos tais cursos aumentada pelo grupo alvo
- Sistema de assistência técnica e gerencial à pequena e micro empresa implantada e em funcionamento

Em decorrência deste “*workshop*” de planejamento é assinada uma proposta de convênio de cooperação técnica internacional entre a FACISC e a ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinville (pelo lado brasileiro) e a HWK alemã que define em suas cláusulas pontos importantes para o futuro delineamento do Empreender (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a):

#### DO OBJETO

Cláusula Primeira: No interesse de um fortalecimento da capacidade econômica das micro e pequenas empresas fabris e de suas Associações de Classe do Estado de Santa Catarina (...)

Cláusula Segunda: A cooperação se destinará: a micro e pequenos empresários, seus empregados, bem como empreendedores em potencial.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cláusula Terceira: Ficam pactuados os seguintes objetivos especificados:

- a) Fortalecimento da capacidade de gestão empresarial;
- b) Melhoria da qualificação técnica nas áreas carentes, nas quais o PARCEIRO ALEMÃO tenha condições de transferir conhecimentos técnicos;
- c) Fortalecimento das Associações de Classe, os quais se fundamentam na representação e no fomento dos interesses de seus associados.

#### DA PARTICIPAÇÃO

Cláusula Quarta: Fica estabelecido o acesso a todas as atividades de projeto de todos os micro e pequenos empresários fabris, associados ou não, localizados nos âmbito das associações de Joinville, Blumenau, Gaspar, Brusque e Florianópolis vinculados a FACISC e FAMPESC.

No planejamento efetuado e na proposta de convênio celebrada com a Alemanha já se encontram os embriões do futuro Empreender, ao se estabelecer os seguintes pontos:

- *“Grupo alvo participando ativamente das atividades associativas dos seus órgãos de classe”* (planejamento) – participação ativa das micro e pequenas empresas nas atividades de suas associações de classe
- *“Oferta de cursos de formação técnica e gerencial adaptada às necessidades identificadas do grupo alvo (...)”* (planejamento) – capacitações adequadas às necessidades identificadas com os empresários da MPEs, evitando a oferta dos “pacotes” prontos e de “prateleira” das entidades que apoiavam às empresas na época
- *“Sistema de assistência técnica e gerencial à pequena e micro empresa implantada e em funcionamento”* (planejamento) – incentivo à transformação das ACIs em entidades prestadoras de serviços para os seus associados
- *“Fortalecimento das Associações de Classe, os quais se fundamentam na representação e no fomento dos interesses de seus associados.”* (item “c” da Cláusula Terceira da proposta de convênio) – um dos pilares do sucesso do Empreender baseia-se na existência de associações de classe fortes e profissionalizadas
- *“Fica estabelecido o acesso a todas as atividades de projeto de todos os micro e pequenos empresários fabris, associados ou não,(...)”* (Cláusula Quarta da proposta de convênio) – fica estabelecido a abertura para a participação de MPEs não associadas às ACIs

O processo de planejamento foi um marco importante na gênese do Empreender, pois se estabeleceu um momento de reflexão sobre a MPE e suas dificuldades. Talvez os empresários nos dias de hoje, principalmente em Santa Catarina, não se recordem mais das barreiras existentes para a participação das MPEs nas ACIs existentes na década de 80. O processo de planejamento efetuado e a proposta de convênio, firmada com a entidade alemã, introduziram a primeira “cunha” para a redução das dificuldades de aceitação e participação das MPEs nas ACIs.

Algumas divergências entre os parceiros alemães geraram atrasos no início do projeto de

cooperação (LOYOLA, 2000). Em 1990, a HWK enviou um perito para analisar a infraestrutura das ACIs envolvidas até o momento no projeto e este concluiu que a ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinville reunia as melhores condições. Em agosto deste mesmo ano a HWK comunica que o BMZ – Ministério Alemão da Cooperação Econômica e Desenvolvimento aprovava o início do projeto.

Em dezembro/90 chegou a Joinville o consultor alemão Rainer Müller-Glodde e iniciou a estruturação da equipe brasileira que conduziria o projeto. O primeiro semestre de 1991 foi dedicado a diagnósticos das ACIs interessadas no projeto, contatos com outras entidades de apoio às MPEs, definição das linhas de ação e convite para um grupo de empresas integrarem os primeiros Núcleos Setoriais. Os três primeiros Núcleos Setoriais foram criados na ACIJ e reuniam empresários dos segmentos de panificação, marcenaria e produção de plantas ornamentais.

O Núcleo Setorial é formado por um conjunto de empresários de MPEs de um mesmo segmento econômico que se reúne periodicamente (em geral quinzenalmente), sob a moderação de um consultor capacitado em uma metodologia de condução de grupo, para discutir os seus problemas comuns e buscar soluções conjuntas.

Em julho/91, um novo planejamento ocorreu, usando a metodologia ZOPP, agora já com base nas atividades realizadas no semestre anterior. Novamente um grupo de dirigentes de ACIs, empresários de MPEs, representante da FACISC e de técnicos alemães da GTZ e da SEQUA - Stiftung für wirtschaftliche Entwicklung und berufliche Qualifizierung (Fundação para Desenvolvimento e Qualificação), entidade da ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (Confederação das Câmaras de Artes e Ofícios) e da DIHT – Deutscher Industrie- und Handelstag (Confederação das Câmaras de Indústria e Comércio) identificaram os problemas, definiram os objetivos a atingir e estruturaram o projeto.

Até 1991, a GTZ era a entidade contratada pelo Governo Alemão para coordenar em nível macro o projeto. A partir desta segunda rodada de planejamento a SEQUA assumiu este papel, continuando a HWK de Munique e Alta Baviera como a parceira técnica. Também a partir deste processo ficou definido que o projeto seria implantado em 3 ACIs, Joinville, Blumenau e Brusque, e que teria uma duração de 30 meses.

O ZOPP de 1991 definiu como problema principal “*O desempenho das MPEs é fraco*” e estruturou um processo de planejamento com os seguintes parâmetros (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a):

#### OBJETIVO SUPERIOR

O desempenho das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) associadas às Associações Comerciais e Industriais de Joinville, Brusque e Blumenau é melhor

#### OBJETIVO DO PROJETO

Em janeiro de 1994, a capacidade das ACIs de Joinville, Brusque e Blumenau para melhorar o desempenho das MPEs associadas, está profissionalizada

#### RESULTADOS

1. A estrutura do projeto está funcionando de forma compatível com o desenvolvimento das atividades
2. Mudanças nas ACIs – para a integração das MPEs nas ACIs – estão implementadas
3. Núcleos setoriais são criados e funcionando em Joinville, Brusque e Blumenau
4. Serviços de apoio aos MPEs são implantados e intermediados pelas ACIs de Joinville, Brusque e Blumenau
5. Mecanismos que assegurem a cooperação entre as ACIs (Joinville, Brusque e Blumenau) são desenvolvidos

#### Observações:

- Pela metodologia ZOPP, os objetivos e resultados são descritos com verbo no tempo presente, como se esperava estivessem dentro de 30 meses
- Neste plano a sigla MPEs tem duplo sentido: “Micro e Pequenas Empresas” e “Micro e Pequenos Empresários”

A partir deste segundo processo de planejamento, novos elementos importantes são adicionados ao projeto que seria o ancestral do Empreender atual. Estes elementos tornam-se visíveis quando se procura analisar os termos utilizados e as propostas geradas nos dois “*workshops*” de planejamento (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a):

- ao comparar-se os problemas principais detectados através da metodologia ZOPP no primeiro planejamento, “*Deficiente formação gerencial e técnica do Empresário*”, e no segundo, “*O desempenho das MPEs é fraco*”, fica evidenciado que o foco evoluiu, deixando de ser apenas a deficiente formação do empresário para outros fatores que também contribuíam para o desempenho fraco das MPEs. É necessário ressaltar que usando como base o primeiro problema detectado, a solução óbvia era constituída por

processos de capacitação do empresário. Ao considerar-se que o desempenho das MPEs é fraco as soluções vão além da simples capacitação do empresário;

- quando se verifica a relação dos resultados esperados do primeiro processo de planejamento: dos seis listados, três estão relacionados diretamente a capacitação técnica e gerencial dos empresários e dois apontam para uma mudança dos procedimentos das ACIs (participação ativa dos empresários das MPEs nas ACIs e serviços e assistência técnica e gerencial para as empresas). No segundo processo a capacitação do empresário não era mais a tônica principal e nem era mencionada textualmente nos cinco resultados listados no documento final. Aparecia a figura do Núcleo Setorial (rede de empresários), e propunha-se a integração das MPEs nas ACIs, serviços de apoio às MPEs pelas ACIs e a cooperação entre ACIs (rede de ACIs);
- no segundo planejamento o Objetivo Superior do projeto definia a busca de um desempenho melhor para as MPEs associadas às ACIs de Joinville, Brusque e Blumenau, enquanto que o Objetivo do Projeto estabelecia a profissionalização das ACIs participantes como ferramenta para melhorar o desempenho das MPEs associadas. Constata-se que o grupo que trabalhou neste processo de planejamento enfatizou a importância do papel das entidades de classe no sucesso das MPEs; a necessidade destas últimas estarem filiadas às suas entidades de classe como forma de se fortalecerem; e a existência de mecanismos que assegurassem a formação das redes entre MPEs (Núcleos Setoriais) e entre ACIs, estimulando assim a freqüente troca de experiências entre elas.

Este projeto passa ser conhecido como “Cooperação Associações Comerciais e Industriais de SC – Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera”, ou simplesmente de “Cooperação ACIs – HWK”.

#### **5.4 Projeto de Cooperação ACIs – HWK**

Iniciado no segundo semestre de 1991, com as ACIs de Joinville, Brusque e Blumenau o projeto vai se desenvolvendo ampliando o número de Núcleos Setoriais criados e também o número de ACIs envolvidas.

O financiamento das etapas preliminares deste projeto foi efetuado totalmente pelo Governo Alemão, cobrindo as despesas do consultor alemão, da equipe brasileira de coordenação, da capacitação de diretores, executivos e consultores das ACIs e de empresários de MPEs e também os investimentos necessários para o desenvolvimento das atividades (veículos, móveis, equipamentos, etc.).

Com a ampliação das atividades as ACIs, os empresários das MPEs e o SEBRAE/SC, em algumas ações, passaram a participar do financiamento do projeto.

Em setembro de 1993, efetua-se uma avaliação antecipada do projeto, que estava previsto ser concluído em janeiro de 1994, pois segundo Fundação Empreender (1996 a) “*Os resultados atingidos pelo projeto são tão expressivos que o parceiro alemão aceita discutir uma segunda fase.*”

Um novo planejamento, utilizando a metodologia ZOPP, para mais um período de 3 anos é realizado com dirigentes de ACIs, consultores do projeto, técnicos da HWK e empresários de Núcleos Setoriais.

A evolução da visão dos participantes fica estampada quando identificam que o problema principal é “*Há deficiência na oferta de serviços entre as ACIs*”. A partir do primeiro processo de planejamento do projeto até este último o problema principal detectado evoluiu de “deficiente capacitação do empresário” para “fraco desempenho das MPEs” e em 1993 constatava-se que a falta de apoio (oferta de serviços) entre as ACIs, causando uma dispersão de esforços, era um fator que também influía no desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

O planejamento realizado em 1993 definiu os seguintes parâmetros para o período de 01/02/1994 até 31/01/1997 (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a);

#### OBJETIVO SUPERIOR

As MPE estão melhores no seu desempenho técnico e gerencial e contribuem mais para o desenvolvimento sócio-econômico

## OBJETIVO DO PROJETO

As ACIs participantes do projeto atuam coordenadamente na prestação de serviços às MPEs

## RESULTADOS

1. A estrutura do projeto está funcionando de forma compatível com o desenvolvimento das atividades do projeto
2. Núcleos setoriais estão criados e funcionando nas ACIs integradas ao projeto
3. Os serviços das ACIs estão profissionalizados e atendem as necessidades das MPEs
4. As ACIs incentivam e orientam a criação de novas empresas
5. As ACIs estão melhor preparadas para exercer “lobby”
6. As estruturas e os mecanismos de cooperação entre as ACIs estão criados e funcionando
7. Novas ACIs estão integradas ao projeto.

### Observações:

- Pela metodologia ZOPP, os objetivos e resultados são descritos com verbo no tempo presente, como se esperava estivessem no futuro

A análise dos resultados previstos para o novo triênio demonstra bem a preocupação com o desenvolvimento das ACIs e de suas funções para com os seus filiados. Entre os sete resultados esperados do projeto cinco mencionam as ACIs.

No período de 1991 a 1996 inúmeras atividades foram conduzidas pelo projeto para a obtenção dos seus objetivos, na sua maioria financiada totalmente pelo Governo Alemão, (Loyola, 2000) (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a):

- 38 missões de Mestres (empresário alemão de um segmento específico, ex.: panificador, devidamente certificado por um centro de formação especializado) e técnicos da HWK que despendiam entre 2 a 5 semanas ministrando cursos, fazendo consultorias para MPEs catarinenses do segmento de sua especialização. Os visitantes procuravam apresentar para os empresários das MPEs a sua experiência profissional (técnica e gerencial), visando a melhoria dos processos administrativos, produtivos e de prestação de serviços, o desenvolvimento de estratégias de marketing, a preocupação contínua com a qualidade e com o atendimento das expectativas dos clientes, a importância do associativismo, a necessidade de qualificação dos funcionários, entre outros assuntos;
- 43 empresários de MPEs catarinenses realizaram estágios de 90 dias em empresas alemãs e na HWK de Munique, além de pequenos cursos nas escolas de formação de profissionais e de Mestres;

- 21 empresários dirigentes de ACIs e funcionários destas entidades estagiaram em empresas alemãs, na HWK e nas suas entidades (escolas de formação, entidades de seguros, organizações para promoção de feiras, condomínios empresariais, etc.), pelo período de 1 a 3 semanas;
- 10 missões de brasileiros foram a Baviera, Alemanha, envolvendo 105 participantes (dirigentes e funcionários das ACIs e empresários de MPEs participantes de Núcleos Setoriais), para conhecer os serviços e formas de atuação da HWK de Munique, as Innungen (associações de profissionais de um segmento, ex.: Innung dos marceneiros), MPEs alemãs, feiras e outras entidades de apoio às micro e pequenas empresas.

Diversas outras atividades foram realizadas obtendo-se a transformação necessária na forma de atuação das ACIs e na participação ativa dos empresários das MPEs em suas entidades (LOYOLA, 2000):

- aceitação de novas ACIs no projeto. Em 1996 havia 17 ACIs da região norte-nordeste de Santa Catarina e mais uma do planalto central (Lages) participando regularmente das suas atividades;
- alteração dos estatutos das ACIs para permitir a filiação dos Núcleos Setoriais e facilitar o ingresso na entidade de MPEs;
- ampliação em 2.066 associados, nas 17 ACIs que participavam do projeto em 1996. Algumas delas, principalmente as menores, aumentaram o seu número de associados em até 400%;
- início de preparação de novos empreendedores;
- aceitação de empresários de MPEs nas diretorias das ACIs, cargos que eram tradicionalmente ocupados apenas pelos dirigentes das maiores empresas do município;
- planejamento estratégico das ACIs, definindo os seus rumos futuros, evitando que, a cada troca de diretoria, novos caminhos fossem traçados;
- ativação da participação dos associados nas entidades. No passado, algumas ACIs realizavam apenas uma reunião semestral com seus associados, com finalidade principal de conagração (ex.: jantares). Com a atuação dos Núcleos Setoriais as



ACIs passaram a contar com uma participação muito mais ativa dos empresários em suas decisões e ações;

- cooperação efetiva entre as ACIs, reduzindo as concorrências regionais anteriormente existentes.

A partir de 1994 é iniciado um processo de divulgação do projeto e dos resultados obtidos até então, visando a disseminação de sua metodologia. Os seguintes eventos exemplificam este processo (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a):

- em março/94, é realizada uma apresentação do projeto Cooperação ACIs – HWK em uma reunião geral da FACISC – Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina;
- ainda em 1994 o consultor alemão Rainer Müller-Glodde e o Superintendente do SEBRAE/SC discutem o projeto, visando uma disseminação pelo estado de Santa Catarina;
- também em 1994, divulgam-se os resultados do projeto para entidades do Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul;
- em 1995, com apoio do projeto Cooperação ACIs-HWK inicia-se um processo semelhante conduzido pelo Instituto SERE – Serviços, Estudos e Realizações para o Desenvolvimento Sustentável, Fundação Frederic Ebert, FACIARJ – Federação das Associações Comerciais e Industriais do Rio de Janeiro e SEBRAE/RJ;
- em outubro/95, o projeto é apresentado no Equador no evento denominado PYME 2000;
- em novembro/95, é promovido o Seminário Nacional sobre Desenvolvimento Organizacional de ACIs, com participação de dirigentes de ACIs de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul;
- em abril/96, realiza-se o Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Organizacional de ACIs com a participação de 15 dirigentes de entidades empresariais e consultores de projetos de cooperação com a Alemanha, de diversos países da América Latina;
- nos anos seguintes foram desenvolvidos consultorias, treinamentos e apoios à

implantação ou aperfeiçoamento de projetos semelhantes na Argentina, Bolívia, Chile, El Salvador, Equador, Nicarágua, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai, Moçambique e Namíbia (África) e Cazaquistão e Filipinas (Ásia) (LOYOLA, 2000):

Embora a segunda fase do projeto somente terminasse em janeiro/97, já em maio/96 foram desenvolvidos a avaliação dos resultados obtidos até então e um novo processo de planejamento, para uma terceira fase (1997 – 1999).

É importante ressaltar que são raríssimos os casos em que ocorre o apoio alemão a projetos por mais de duas fases de 3 anos cada uma. A exceção foi fruto dos reconhecidos resultados ocorridos até 1996. Este reconhecimento por parte do parceiro alemão fica evidenciado quando Loyola (2000) afirma:

“Em 1994, visitaram o projeto Heinrich Traublinger, Presidente da Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera e Hanns-Eberhardt Schleyer, Secretário Geral da Confederação dos Câmaras de Artes e Ofícios da Alemanha. Eles ficaram bastante impressionados com as mudanças ocorridas nas ACI e nas empresas, bem como com o grande número de participantes e com o alto grau de engajamento das ACI em todos os níveis e o aproveitamento do apoio da HWK e do BMZ.”

Também é expresso nas palavras do Diretor Executivo da HWK de Munique, Rodolfo Herwig, quando afirma, em carta dirigida ao Senador José Henrique Carneiro de Loyola (ex-Presidente da ACIJ durante o desenvolvimento das fases iniciais do projeto e um dos grandes articuladores do seu sucesso), em 20/11/2000, “*Desse início nasceu algo de que todos podemos nos orgulhar. Como iniciador deste trabalho de colaboração, gostaria de agradecer sinceramente a todos aqueles que contribuíram para esta história de sucesso.*” (LOYOLA, 2000).

O planejamento da terceira fase visa a consolidação do desenvolvimento das ACIs como prestadoras de serviços e a disseminação da experiência obtida para outros estados brasileiros e para a América Latina.

A Matriz de Planejamento de Projeto, produzida novamente por um grupo de pessoas envolvidas com o projeto Cooperação ACIs – HWK com uso da metodologia ZOPP, em

1996, apresentava os seguintes objetivos e resultados esperados (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996a):

**OBJETIVO SUPERIOR**

Desempenho técnico-gerencial dos MPEs melhorado e contribuindo para o desenvolvimento sócio-econômico na região

**OBJETIVO DO PROJETO**

Consolidação do desenvolvimento positivo das ACIs na forma de prestadoras de serviços conseguida ao final de 3 anos

**RESULTADOS**

1. As ACIs estão integradas e a cooperação está institucionalizada
2. Novos instrumentos e metodologias de desenvolvimento organizacional das ACIs implantadas
3. Oferta de serviços prestados pelas ACIs aos empresários melhorada e ampliada
4. Know-how sobre o desenvolvimento organizacional de associações empresariais tem sido transferido para outras regiões (estado, país e América Latina)

Novamente observa-se que o foco de desenvolver as ACIs para que possam melhor prestar apoio às MPEs aparece expresso no objetivo do projeto e em três dos quatro resultados esperados. Nesta fase explicita-se como o quarto resultado a transferência da metodologia desenvolvida para as demais regiões do país e da América Latina.

## **5.5 Criação da Fundação Empreender**

Desde 1991, o Projeto ACIs-HWK era coordenado por um Consultor Alemão, Rainer Muller-Glodde, apoiado por uma equipe de Consultores brasileiros capacitados em metodologias de condução de grupo e em outras ferramentas utilizadas nas atividades com as ACIs, Núcleos e MPEs. As capacitações dos Consultores brasileiros foram efetuadas no país e também na Alemanha.

Durante os primeiros anos, o parceiro brasileiro que assinava os contratos com a HWK era ACIJ – Associação Comercial e Industrial de Joinville, representando as demais ACIs. À medida que mais ACIs participavam do processo tornou-se necessário a criação de um entidade formalizada que as representassem.

Em setembro de 1996 foi criada a Fundação Empreender por 17 ACIs e mais a FACISC –

Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina, com as seguintes atribuições (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1996b):

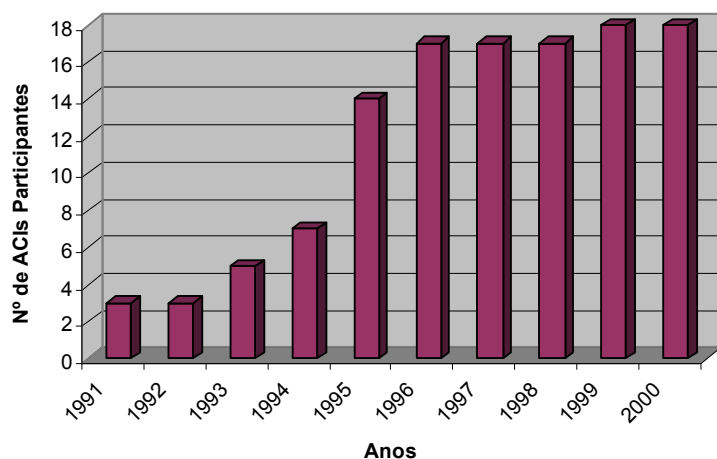
- Prestação de serviços e apoio às ACIs participantes:
  - Consultoria e apoio para os dirigentes da ACI e dos núcleos, diretores executivos, consultores e outros funcionários nas áreas: Desenvolvimento organizacional da ACI; Serviços para os associados; Estratégias e “lobby”; Relações públicas
  - Treinamento específico para os associados: Cursos e consultoria; Cursos para novos empreendedores com a metodologia CEFE
- Organização da cooperação e troca de experiências entre as ACIs participantes:
  - Organização e moderação de reuniões
  - Treinamento de dirigentes das ACIs e dos núcleos e dos funcionários das ACIs
- Rede internacional:
  - Manter e desenvolver contatos internacionais com associações empresariais e entidades de apoio
  - Organização e acompanhamento de missões de dirigentes e funcionários das ACIs para visita de associações empresariais e outras entidades
  - Organização e acompanhamento de missões de associados/núcleos para feiras e eventos em outros países
- Divulgação:
  - Prestação de consultoria, treinamento, estágios e apoio sobre desenvolvimento organizacional de associações empresariais conforme experiências das ACIs do N/NE de SC

A Fundação Empreender, com a sua equipe passou a coordenar o Projeto ACIs-HWK, a aperfeiçoar a metodologia Empreender e a apoiar a estadualização e posteriormente a nacionalização do Projeto Empreender. Também tinha por responsabilidade desenvolver materiais (apostilas, vídeos, publicações, etc.) sobre a metodologia e disseminar a experiência obtida na América Latina.

O apoio da equipe de Consultores da Fundação Empreender foi fundamental para a estadualização e nacionalização do Projeto Empreender. Eles atuaram na sensibilização de Diretorias das Federações de ACIs e dos SEBRAE/UF e das próprias ACIs. Capacitaram Coordenadores Nacionais e Estaduais do Empreender, Diretores Executivos e Consultores das ACIs e Gerentes e Técnicos dos SEBRAE/UF. Apoiaram na moderação de Encontros Nacionais dos Coordenadores Estaduais que avaliavam o andamento das atividades do Empreender no país e buscavam soluções para as dificuldades que encontravam.

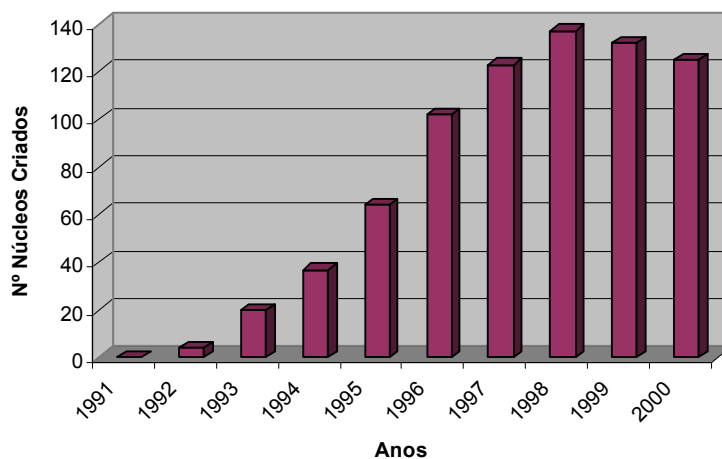
A evolução do Projeto ACIs-HWK na região Norte-Nordeste de Santa Catarina está apresentada nos Gráficos 2, 3 e 4.

**Gráfico 2 - Evolução do número de ACIs participantes no Projeto ACIs – HWK, no período de 1991-2000**



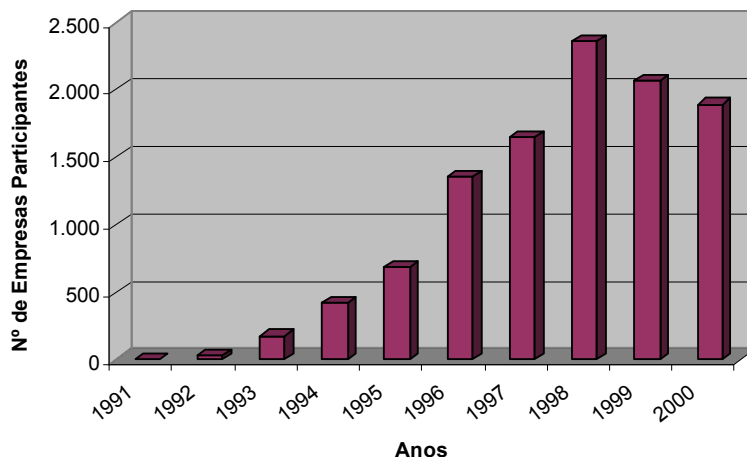
Fonte: Elaborado a partir de Fundação Empreender (2000)

**Gráfico 3 - Evolução do número de Núcleos Setoriais criados pelo Projeto ACIs – HWK, no período de 1991-2000**



Fonte: Elaborado a partir de Fundação Empreender (2000)

**Gráfico 4 - Evolução do número de MPEs participantes nos Núcleos Setoriais, do Projeto ACIs – HWK, no período de 1991-2000**



Fonte: Elaborado a partir de Fundação Empreender (2000)

### 5.6 Estadualização do Projeto Empreender

Com a apresentação do projeto Cooperação ACIs – HWK para Presidentes das ACIs de Santa Catarina, na reunião plenária da FACISC, em março de 1994, desperta-se o interesse das demais associações pela sua metodologia. Havia um entrave: na região norte-nordeste o projeto contava com o financiamento do governo alemão para estimular a sua implantação. Para as demais regiões do estado necessitava-se de uma outra fonte de financiamento. Neste mesmo ano ocorre um encontro com discussão sobre uma expansão do projeto no estado entre o consultor alemão Rainer Müller-Glodde e Vinicius Lummertz da Silva, então Superintendente do SEBRAE/SC.

Em março/95 uma missão a Alemanha para participar de uma feira, contou com 110 empresários ligados aos Núcleos Setoriais, financiada parcialmente pelo SEBRAE/SC. Participou também desta missão um gerente regional do SEBRAE/SC.

Em maio/95, o projeto é apresentado para os diretores e gerentes do SEBRAE/SC. Em dezembro/95, um “*workshop*” de dois dias, realizado com consultores e dirigentes de ACIs e diretores e gerentes do SEBRAE/SC, discutiu o projeto Cooperação ACIs – HWK e

mecanismos para a sua estadualização com a participação técnica e financeira do SEBRAE/SC.

Durante o primeiro semestre de 1996 ocorreram diversos encontros entre dirigentes e técnicos do SEBRAE/SC, das ACIs e de sua federação, a FACISC, e começou-se a esboçar propostas de disseminação estadual do projeto.

O projeto estadual passou a ser coordenado pela FACISC e SEBRAE/SC e foi denominado Projeto Empreender, em homenagem a Fundação Empreender, detentora da metodologia na época.

O processo de negociação e definição de papéis entre as entidades parceiras, FACISC, SEBRAE/SC e Fundação Empreender, e de identificação das fontes de recursos somente foi concluído no segundo semestre de 1997.

O projeto estadual, iniciado em outubro/97, foi desenvolvido em 4 grandes fases buscando um processo de implantação gradativa e consolidação da experiência que ia sendo obtida.

#### 5.6.1 Projeto Empreender em Santa Catarina – 1ª Fase

Esta fase foi bastante curta, de apenas 6 meses, outubro/97 a março/98, e tinha os seguintes objetivos (FACISC, 1998b):

##### OBJETIVO SUPERIOR:

Contribuir para o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas através de uma melhor organização de suas demandas e dos processos de auto-desenvolvimento

##### OBJETIVOS DO PROJETO:

- Preparar algumas ACIs, líderes regionais, como futuras multiplicadoras de um processo de Desenvolvimento Organizacional
- Dar continuidade ao processo de Desenvolvimento Organizacional da FACISC
- Estimular a aproximação de micro e pequenas empresas das ACIs, através da criação de núcleos setoriais

##### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- I. Iniciar em três ACIs, líderes regionais, um processo de Desenvolvimento Organizacional
- II. Criar três Núcleos Setoriais em cada uma das ACIs em que se iniciar o processo de

## Desenvolvimento Organizacional

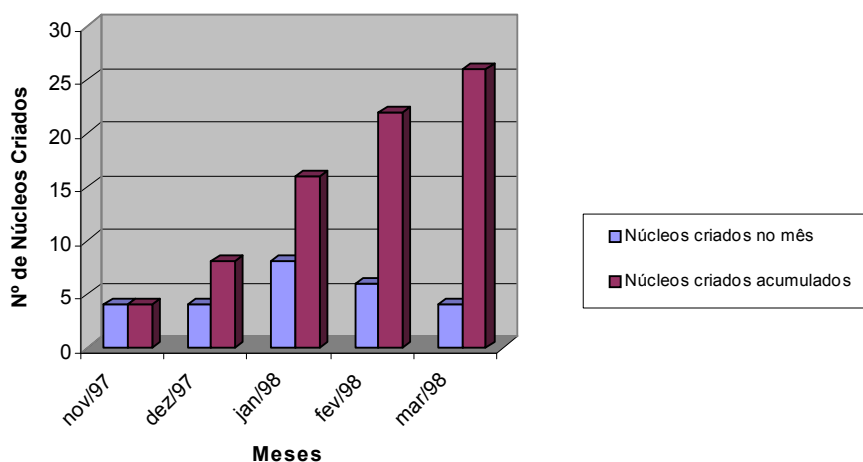
- III. Dar continuidade ao processo de Desenvolvimento Organizacional da ACI de Lages para que apóie a integração de outras três ACIs de sua região de abrangência
- IV. Dar continuidade ao processo, já iniciado, de Desenvolvimento Organizacional da FACISC

O Objetivo Superior estabelecido para esta fase foi tornado o marco central de todo o projeto desenvolvido em Santa Catarina. Cada um dos Objetivos Específicos era desmembrado em diversas atividades.

É importante ressaltar que se considerava imprescindível um processo de melhoria das entidades associativas (ACIs e FACISC) como forma de garantir a implantação do projeto, razão pela qual a expressão “Desenvolvimento Organizacional” se encontra em 2 dos 3 Objetivos do Projeto e em todos os 4 Objetivos Específicos.

As metas estabelecidas para esta fase foram todas superadas (Tabela 11) e a implantação dos Núcleos Setoriais ocorreu como apresentado no Gráfico 5.

**Gráfico 5 – Evolução do número de Núcleos Setoriais criados,  
Projeto Empreender/SC – 1ª Fase**



Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1988b)



**Tabela 11 – Metas estabelecidas e resultados obtidos,  
Projeto Empreender/SC – 1ª Fase**

<b>Indicador</b>	<b>Previsto</b>	<b>Realizado</b>	<b>Superação da Meta</b>
- ACIs envolvidas	07	10	42,9 %
- Núcleos criados	18	26	44,4 %
- Empresas participantes	90	299	232,2 %

Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1988b)

### 5.6.2 Projeto Empreender em Santa Catarina – 2ª Fase

Esta fase foi desenvolvida de abril a dezembro/98, e tinha os seguintes objetivos (FACISC, SEBRAE/SC, 1999a),:

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- I. Dar continuidade ao processo de Desenvolvimento Organizacional das 09 ACIs que já participaram da 1ª Fase
- II. Criar mais 03 Núcleos Setoriais em cada uma das 09 ACIs que já participaram da 1ª Fase do Projeto
- III. Dar continuidade ao processo de Desenvolvimento Organizacional da ACI de Lages para que apóie a integração de outras 06 ACIs de sua região de abrangência
- IV. Iniciar em mais 07 novas ACIs um processo de Desenvolvimento Organizacional
- V. Criar 04 Núcleos Setoriais em cada uma das ACIs em que se iniciar o processo de Desenvolvimento Organizacional
- VI. Propiciar infra-estrutura para que a ACI de Xanxerê crie 04 Núcleos Setoriais Regionais envolvendo micro e pequenas empresas de cidades vizinhas
- VII. Dar continuidade ao processo, já iniciado, de Desenvolvimento Organizacional da FACISC
- VIII. Gerar documentação (publicações, vídeos, etc) sobre Desenvolvimento Organizacional de Associações Empresariais e criação de Núcleos Setoriais

Nesta fase amplia-se o número de ACIs participantes, para 20, com a preocupação crescente em registrar-se a metodologia usada em documentação própria, trabalho que anteriormente vinha sendo efetuado pela Fundação Empreender.

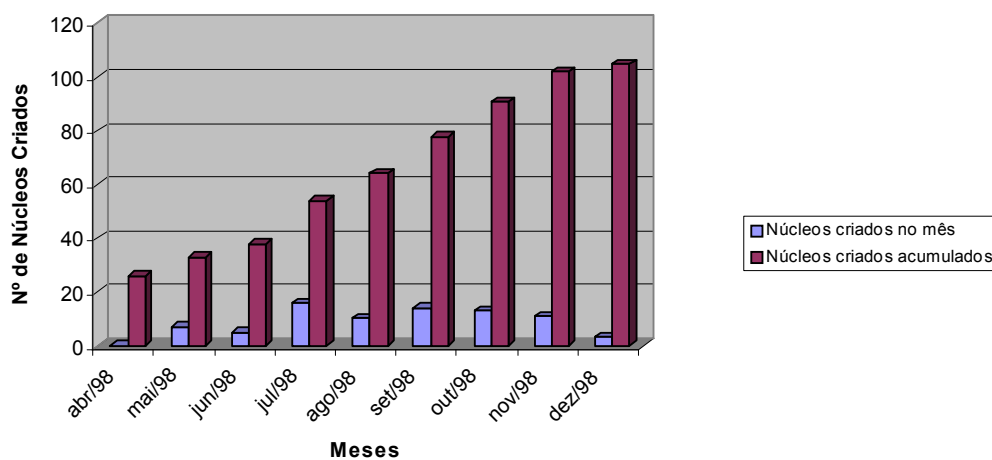
Os resultados desta fase estão registrados na Tabela 12 e no Gráfico 6.

**Tabela 12 – Metas estabelecidas e resultados obtidos,  
Projeto Empreender/SC – 2ª Fase**

Indicador	Previsto	Realizado	Superação da Meta
- ACIs envolvidas	20	20	-
- Núcleos criados	94	105	11,7 %
- Empresas participantes	470	1.174	149,8 %

Fonte: Elaborado a partir de FACISC, SEBRAE/SC (1999a)

**Gráfico 6 – Evolução do número de Núcleos Setoriais criados,  
Projeto Empreender/SC – 2ª Fase**



Fonte: Elaborado a partir de FACISC, SEBRAE/SC (1998; 1999a)

### 5.6.3 Projeto Empreender em Santa Catarina – 3ª Fase

Esta fase foi desenvolvida durante o ano de 1999 e tinha os seguintes objetivos (FACISC, SEBRAE/SC, 2000a):

#### OBJETIVOS OPERACIONAIS:

- I. Consolidar a implantação e operacionalização do Projeto Empreender nas 20 ACIs envolvidas
- II. Realizar atividades para integrar os Projetos Empreender e ACIs-HWK

- III. Desenvolver materiais que registrem a experiência acumulada com o Projeto Empreender e auxiliem a sua difusão
- IV. Desenvolver estudo de um modelo para Federações de ACIs

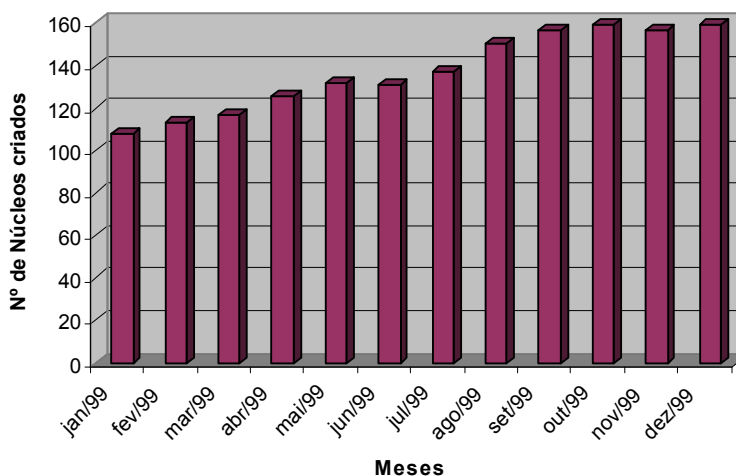
Nesta fase além da consolidação das atividades da anterior, busca-se integrar os dois projetos, ACIs – HWK (implantado no Norte-Nordeste de SC) e o Empreender (atuando nas demais regiões do estado), que possuíam até então processos de gestão completamente diferentes. Os resultados desta fase estão registrados na Tabela 13 e no Gráfico 7.

**Tabela 13 – Metas estabelecidas e resultados obtidos,  
Projeto Empreender/SC – 3ª Fase**

Indicador	Previsto	Realizado	Superação da Meta
- ACIs envolvidas	20	20	-
- Núcleos criados	160	159	(0,6 %)
- Empresas participantes	1.600	2.131	33,2 %

Fonte: Elaborado a partir de FACISC, SEBRAE/SC (2000a)

**Gráfico 7 – Evolução do número de Núcleos Setoriais criados,  
Projeto Empreender/SC – 3ª Fase**



Fonte: Elaborado a partir de FACISC, SEBRAE/SC (1999b; 2000a)

#### 5.6.4 Projeto Empreender em Santa Catarina – 4ª Fase

Esta fase foi desenvolvida durante o ano de 2000 e tinha os seguintes objetivos (FACISC, SEBRAE/SC, 2001):

##### OBJETIVOS OPERACIONAIS:

- I. Integrar os Projetos "Empreender" e "Cooperação ACIs - HWK" em um único programa, denominado Projeto Empreender
- II. Consolidar o Projeto Empreender nas 40 ACIs participantes e 50 cidades envolvidas
- III. Implantar o Projeto em 37 novas ACIs
- IV. Estimular a formação de Núcleos Setoriais Estaduais
- V. Acompanhar e dar suporte técnico às ACIs participantes do Projeto Empreender
- VI. Coordenar as atividades do Projeto Empreender
- VII. Criar um fundo de financiamento de atividades do Projeto Empreender

Nesta fase reforça-se a integração dos dois projetos, Empreender e Cooperação ACIs – HWK, começa-se a computar todas as ACIs envolvidas do estado, busca-se um crescimento expressivo, estimula-se a formação dos Núcleos Estaduais (formados por representantes de cada Núcleo de um mesmo segmento) e demonstra-se a preocupação com a sustentabilidade futura do projeto (quando o SEBRAE deixar de ser o financiador principal).

Buscando ampliar o número de empresas atendidas, são incorporadas 7 AMPEs – Associações de Micro e Pequenas Empresas, de várias regiões do estado, ligadas à FAMPESC - Federação das Associações de Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Os resultados desta fase estão registrados na Tabela 14 e no Gráfico 8.

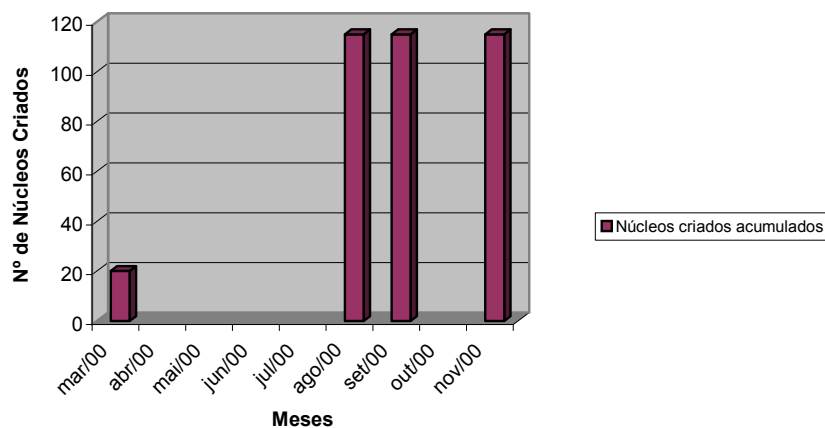
**Tabela 14 – Metas estabelecidas e resultados obtidos,  
Projeto Empreender/SC – 4ª Fase**

<b>Indicador</b>	<b>Previsto</b>	<b>Realizado</b>	<b>Superação da Meta</b>
- ACIs envolvidas	87	115 <sup>(*)</sup>	32,2 %
- Núcleos criados	400	376	(6,0 %)
- Empresas participantes	4.700	5.353	13,9 %

Obs.: (\*) Inclui 108 ACIs e 7 AMPEs

Fonte: Elaborado a partir de FACISC, SEBRAE/SC (2000d; 2001)

**Gráfico 8 – Evolução do número de Núcleos Setoriais criados,  
Projeto Empreender/SC – 4ª Fase**

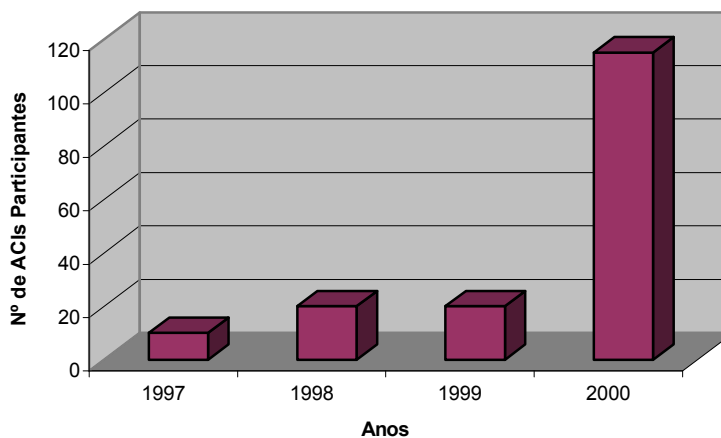


Fonte: Elaborado a partir de FACISC, SEBRAE/SC (2000b; 2000c; 2000d; 2001)

#### 5.6.5 Evolução do Projeto Empreender em Santa Catarina – 1997 - 2000

Os Gráficos 9, 10 e 11 demonstram a evolução do Projeto Empreender em SC no período de 3,5 anos, 1997 a 2000. A partir do ano de 2000, os dados apresentados já incluem as ACIs do Projeto ACIs – HWK e as 7 AMPEs.

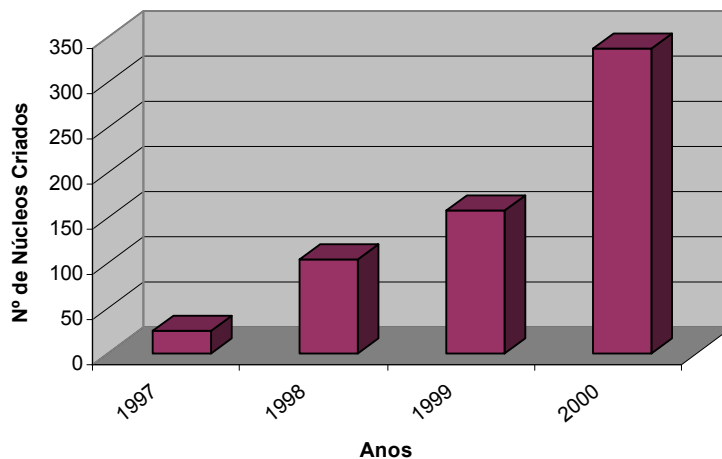
**Gráfico 9 – Evolução do número de ACIs participantes do  
Projeto Empreender/SC – 1997 - 2000**



Obs.: Os dados de 1997 se referem ao mês de março/98. Nos demais períodos referem-se a dezembro de cada ano

Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1998b); FACISC, SEBRAE/SC (1999a; 2000a; 2001)

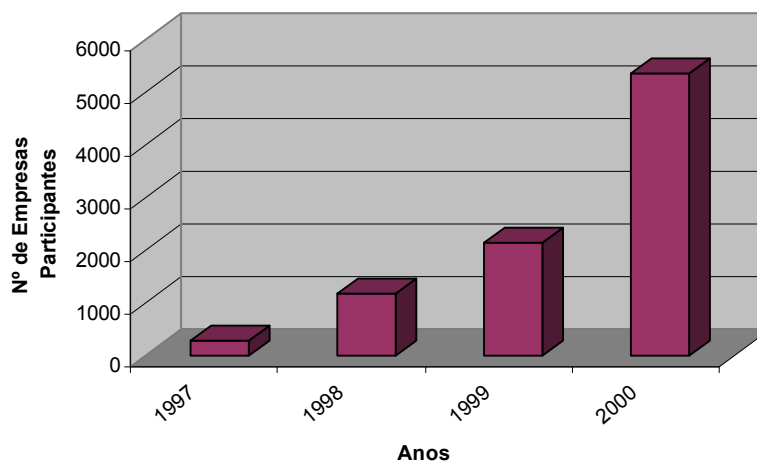
**Gráfico 10 – Evolução do número de Núcleos Setoriais criados no Projeto Empreender/SC – 1997 - 2000**



Obs.: Os dados de 1997 se referem ao mês de março/98. Nos demais períodos referem-se a dezembro de cada ano

Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1998b); FACISC, SEBRAE/SC (1999a; 2000a; 2001)

**Gráfico 11 – Evolução do número de MPEs participantes no Projeto Empreender/SC – 1997 - 2000**



Obs.: Os dados de 1997 se referem ao mês de março/98. Nos demais períodos referem-se a dezembro de cada ano

Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1998b); FACISC, SEBRAE/SC (1999a; 2000a; 2001)

## 5.7 Nacionalização do Projeto Empreender

A partir do segundo semestre de 1999, é iniciado a construção de um esboço do Projeto Empreender nacional. Foi dada a partida a todo um processo de relacionamento mais intenso entre técnicos do SEBRAE/NA e da CACB para estabelecer as bases da parceria e o papel de cada entidade na condução das ações.

Uma missão a Alemanha, realizada em novembro de 1999, composta de dirigentes do SEBRAE/NA, da CACB e de algumas Federações de ACIs, com o objetivo de conhecer a HWK de Munique e sua forma de atuação junto às empresas, propiciou uma visão do que se poderia fazer, no futuro, para as entidades e MPEs.

No final de 1999 já havia uma definição que o processo de nacionalização começaria com um piloto com 7 estados, servindo Santa Catarina como campo de treinamento dos atores e a Fundação Empreender como responsável pelas capacitações. Também nos últimos meses de 1999 e nos primeiros de 2000 ocorreram sensibilizações de dirigentes das Federações de ACIs e dos SEBRAE/UF (atividade de 2 a 3 horas apresentando o Empreender, sua metodologia e resultados), visando a aceitação do modelo de parceria entre as duas entidades.

É possível estabelecer-se três grandes fases no processo de nacionalização:

- 1999 - 2002 – projeto piloto com 7 estados (AL, BA, MA, MG, PE, PR e SE)
- 2002 - 2004 – projeto envolvendo todos os 27 estados (incluído o Distrito Federal)
- a partir de 2005 - processo de consolidação nos estados com financiamento dos SEBRAE/UF e contrapartidas das Federações, das ACIs e das MPEs envolvidas

Estas três fases não têm distinção exata de tempo e acabam se entrelaçando, porque o projeto se desenvolveu de forma diferente (velocidade diversa nos vários estados).

A partir deste ponto começa-se a usar a sigla ACE – Associação Comercial e Empresarial, em substituição a ACI, porque nos últimos anos a CACB vem propondo esta nova forma de designar as suas entidades filiadas, com objetivo de deixar explícito que todos os setores econômicos encontram-se sob uma mesma instituição. De forma semelhante, troca-se a denominação “Projeto Empreender” para “Empreender”, porque o SEBRAE/NA passou a entender que não se tratava mais de um projeto (com início, meio e fim) e sim de um

programa que deveria ser perene nas ACEs, como um serviço ofertado a seus associados.

#### 5.7.1 Empreender Nacional – 1ª Fase

Na escolha dos estados para comporem o projeto piloto do processo de nacionalização, os parceiros SEBRAE/NA e CACB optaram por estados da região Nordeste. Entretanto, incluíram Minas Gerais e o Paraná, que já haviam iniciado por conta própria a implantação de Núcleos em algumas ACEs, com apoio da Fundação Empreender e da FACISC. No Maranhão também já existiam alguns Núcleos implantados, com orientação da Fundação Empreender.

Os Coordenadores do Empreender dos estados selecionados foram capacitados em Santa Catarina. A sensibilização das Diretorias das ACEs e capacitação dos Consultores foi realizada pela Fundação Empreender, com o suporte financeiro do SEBRAE/NA, a partir do final do ano de 1999.

Desta 1ª Fase participaram 7 estados: Alagoas, Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e Sergipe. O SEBRAE/NA continuou apoiando o estado de Santa Catarina na sua 4ª Fase estadual (SEBRAE, 2000a). As metas estabelecidas para este piloto foram as seguintes:

**Tabela 15 – Metas estabelecidas para o Empreender Nacional  
1ª Fase - Piloto**

<b>Indicador</b>	<b>AL, BA, MA, MG, PE, PR e SE</b>	<b>SC</b>	<b>Total</b>
- ACEs envolvidas	78	87	165
- Núcleos criados	312	400	712
- Empresas participantes	2.180	4.930	7.110

Fonte: SEBRAE (2000a)

O início das ações nos estados ocorreu em datas diferentes, em função da necessidade de elaborarem projetos solicitando recursos ao SEBRAE/NA e do processamento destes pedidos, seguindo os trâmites burocráticos do sistema. Algumas dificuldades, nos próprios estados, de articulação entre os SEBRAE/UF e as Federações de ACEs também contribuíram para



atrasos. Assim, oficialmente, esta fase do Empreender Nacional iniciou em (SEBRAE, 2002a):

- dez/1999 – no Paraná
- abr/2000 – em Alagoas, Maranhão e Minas Gerais
- jul/2000 – na Bahia
- ago/2000 – em Sergipe
- nov/2000 – em Pernambuco

Em uma continuidade desta fase piloto, foi autorizado a inclusão de mais 24 ACEs no Paraná e 5 na Bahia, no ano de 2001. Também foram suplementados os recursos para os demais estados.

A nacionalização do Empreender gerou dificuldade para a coleta de dados de sua evolução nesta fase, considerando-se o volume expressivo de municípios envolvidos nos 8 estados. Por esta razão as séries históricas de dados do período ficaram prejudicadas. Os registros obtidos apresentam os seguintes resultados:

**Tabela 16 – Evolução do Empreender Nacional**  
**1ª Fase – Piloto – 2000 - 2001**

<b>Indicador</b>	<b>Out/2000<sup>(*)</sup></b>	<b>Abr/2001</b>	<b>Jul/2001</b>	<b>Out/2001</b>
- ACEs envolvidas	163	203	197	210
- Núcleos criados	550	679	800	901
- Empresas participantes	7.397	9.150	10.268	12.183

Obs.: (\*) Os dados apresentados em out/2000 não incluem ainda os do estado de Pernambuco que iniciaria a sua participação apenas no mês de nov/2000.

Fonte: Elaborado a partir de SEBRAE (2000b; 2001; 2002a) e CACB (2001)

### 5.7.2 Empreender Nacional – 2ª Fase

A partir de 2002 começam os preparativos para levar o Empreender a todos os estados. Neste ano são preparados Multiplicadores (aproximadamente 60) para implantarem o programa em seus estados, desenvolvendo todas as etapas necessárias: sensibilização das diretorias do SEBRAE/UF, das Federações das ACEs e das próprias ACEs, capacitação de diretores

executivos e consultores das ACEs e acompanhamento da implantação do Empreender e dos Núcleos Setoriais nos municípios escolhidos.

Esta fase se desenvolveu pelos anos de 2002 a 2004. Novamente a velocidade de implantação foi diferente nos diversos estados. A maior fonte de financiamento continuou sendo o SEBRAE/NA, com contrapartidas dos SEBRAE/UF, Federação de ACEs, das próprias ACEs e dos empresários participantes dos Núcleos Setoriais.

Em alguns municípios, após o Empreender ter demonstrado os seus resultados, outros parceiros (grandes empresas, bancos, governos municipais, etc.) passaram a contribuir com recursos financeiros (cobertura de despesas de divulgação e de eventos, impressão de materiais, pagamento do consultor, etc.), humanos (cedendo funcionários), físicos (materiais, ambientes, veículos, etc.).

As metas previstas para esta fase eram as seguintes:

**Tabela 17 – Metas estabelecidas para o Empreender Nacional  
2ª Fase – 2003 - 2004**

<b>Indicador</b>	<b>Novas ACEs nos 26 estados e no Distrito Federal</b>
- ACEs envolvidas	660
- Núcleos criados	3.300
- Empresas participantes	33.000

Obs.: Não estão computados nestas metas os resultados já obtidos (ACEs, Núcleos e Empresas), nos anos anteriores, dos 7 estados que participaram da 1ª Fase e de SC  
Fonte: SEBRAE (2003a)

Como já mencionado, nos primeiros anos do Empreender Nacional o sistema de monitoramento não era adequado para registrar rotineiramente a evolução dos seus resultados. Somente a partir de 2003, a CACB estabeleceu um processo sistemático de coleta mensal de alguns dados e trimestralmente de um universo maior de informações que permitissem um acompanhamento eficiente do programa em todo o país.

O ano de 2002, por ter sido o ano da expansão, a concentração dos esforços dos Técnicos do SEBRAE/NA e da CACB foi dirigida para preparar todos os estados para a implantação do

Empreender. Por esta razão, praticamente não ocorreram levantamentos de dados do andamento do programa, e não foi possível localizar uma base de dados confiável. Os dados de 2003 e anos seguintes serão apresentados no item 5.7.4.

### 5.7.3 Consolidação do Empreender Nacional

A partir de 2005, os estados passam a financiarem diretamente o Empreender, com recursos dos SEBRAE/UF e das contrapartidas das Federações, das ACEs, das empresas participantes e de alguns parceiros externos. Alguns estados criaram formas de auto-sustentação para o programa. Entretanto, nem todas as ACEs conseguiram manter os custos do Empreender, descontinuando os seus Núcleos Setoriais. Alguns estados (AP, DF, PA, PB, PI e RR) por mudança de orientação do SEBRAE/UF ou da Federação de ACEs, também deixaram de apoiar a continuidade do Empreender, paralisando as atividades dos Núcleos Setoriais. Alguns outros estados paralisaram as atividades por alguns meses e voltaram posteriormente.

O SEBRAE/NA e a CACB continuaram apoiando o programa nos estados com consultores e técnicos. Em muitos estados, o Empreender vem recebendo apoio técnico de outros programas e projetos do Sistema SEBRAE, beneficiando diretamente as MPEs participantes.

No final de 2006, a CACB lançou o Empreender Competitivo, financiado pelo SEBRAE/NA, visando apoiar Núcleos Setoriais que apresentaram bons resultados e que precisavam de mais apoio para melhor desenvolver suas empresas.

### 5.7.4 Evolução do Empreender Nacional – 2003 - 2006

Quando se analisa a trajetória do Empreender Nacional, no período 2003 – 2004, observa-se um crescimento expressivo até a metade do ano de 2004 e depois um processo de declínio, em parte causado pelo término do financiamento pelo SEBRAE/NA, pelo desinteresse de alguns estados em dar continuidade e também pelo natural desgaste de qualquer programa de longa duração.

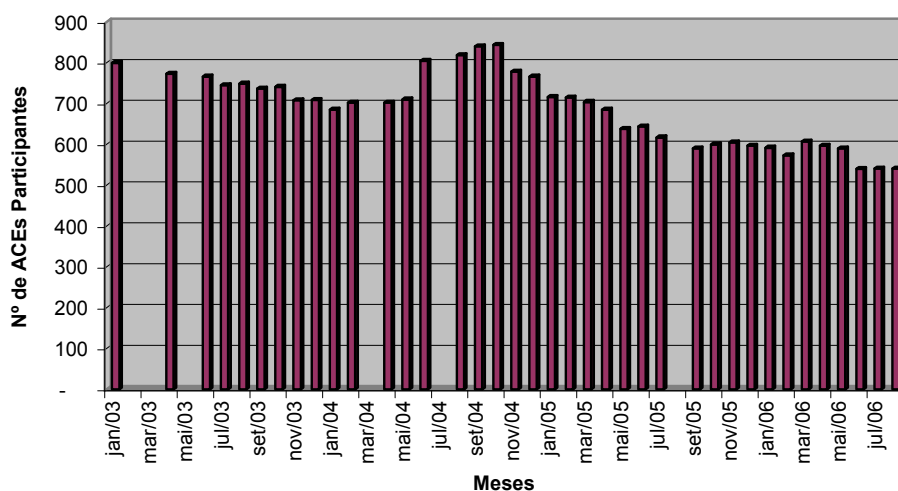
Durante os primeiros anos, o Empreender desperta grande interesse nos empresários pelos resultados imediatos que conquistam para as suas empresas. Com o passar dos anos, os

problemas básicos das empresas são resolvidos e os novos têm soluções mais complexas e mais demoradas, o que atua como desmotivador para alguns empresários. Some-se a este processo a incapacidade de alguns Consultores do Empreender de manter as reuniões com objetivos desafiadores e com resultados constantes para os participantes dos Núcleos Setoriais.

Uma outra causa, que se associa às anteriores, é a rotatividade dos Consultores causada pela própria capacitação e visão empreendedora que o programa lhes proporciona, tornando-os profissionais atraentes para as médias e grandes empresas. O término de um Núcleo Setorial não significa a perda do investimento efetuado. As empresas que dele participaram saíram mais fortalecidas e seus empresários mais bem preparados para enfrentar os futuros desafios. Tem sido comum também a criação, por este grupo de empresários, de outras entidades associativas ou novas empresas (para a compra de insumos ou para a venda de produtos).

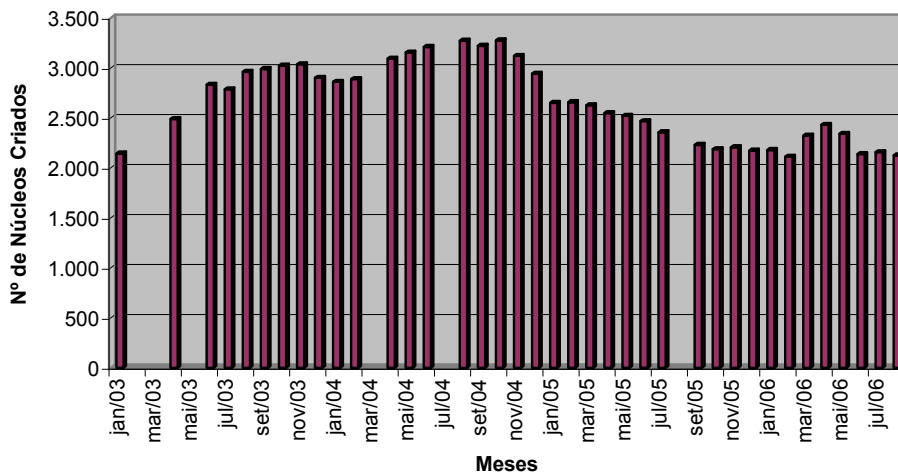
Os gráficos 12, 13 e 14 apresentam a evolução do Empreender Nacional no período 2003 a 2006.

**Gráfico 12 – Evolução do número de ACEs participantes do Empreender Nacional – 2003 a 2006**



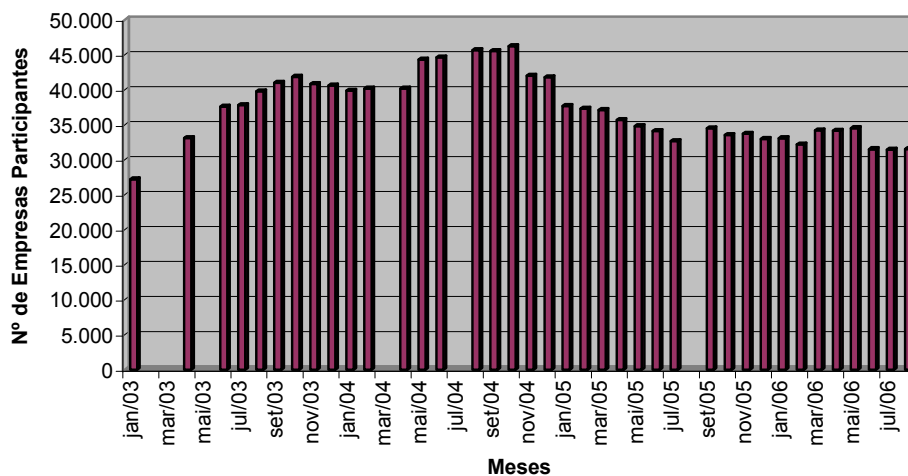
Fonte: Elaborado a partir de CACB (2006)

**Gráfico 13 – Evolução do número de Núcleos Setoriais criados no Empreender Nacional – 2003 a 2006**



Fonte: Elaborado a partir de CACB (2006)

**Gráfico 14 – Evolução do número de MPEs participantes no Empreender Nacional – 2003 a 2006**



Fonte: Elaborado a partir de CACB (2006)

## 5.8 Evolução do Empreender 1991 - 2006

Não há dúvidas que o Empreender foi um projeto vitorioso e que nos últimos anos se

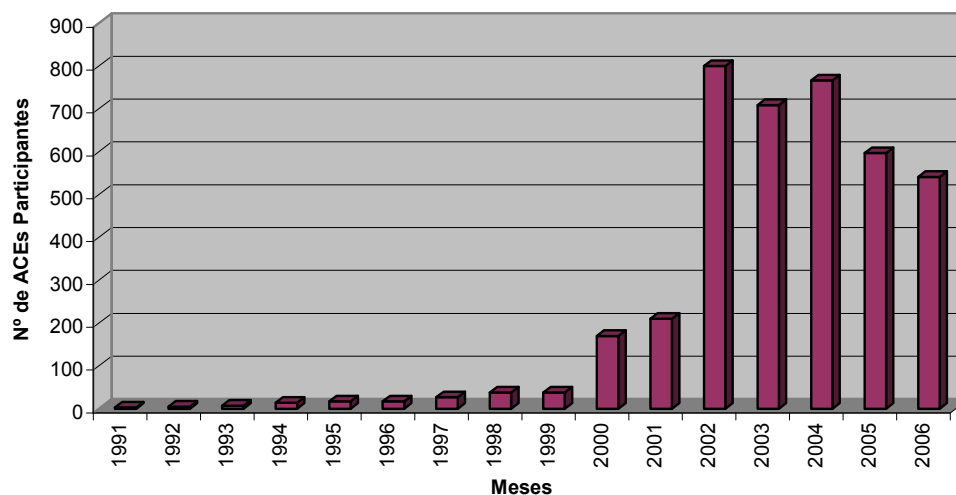
transformou em um programa rotineiro em muitas Associações Comerciais e Empresariais do país.

Inúmeras pesquisas desenvolvidas nos últimos dezesseis anos demonstram os seus resultados para os empresários e suas empresas.

As entidades associativas, ACEs, as Federações de ACEs e a própria CACB se fortaleceram e consolidaram o seu papel diante de seus afiliados pela transformação que conduziram em suas estruturas e em sua postura perante as micro e pequenas empresas. Muitas destas entidades associativas, antes pequenas e frágeis, hoje se auto-sustentam, conseguiram o reconhecimento da comunidade em que atuam e efetivamente prestam bons serviços para os seus filiados. A metodologia aqui desenvolvida hoje é aplicada em vários países da América Latina, da Ásia e da África.

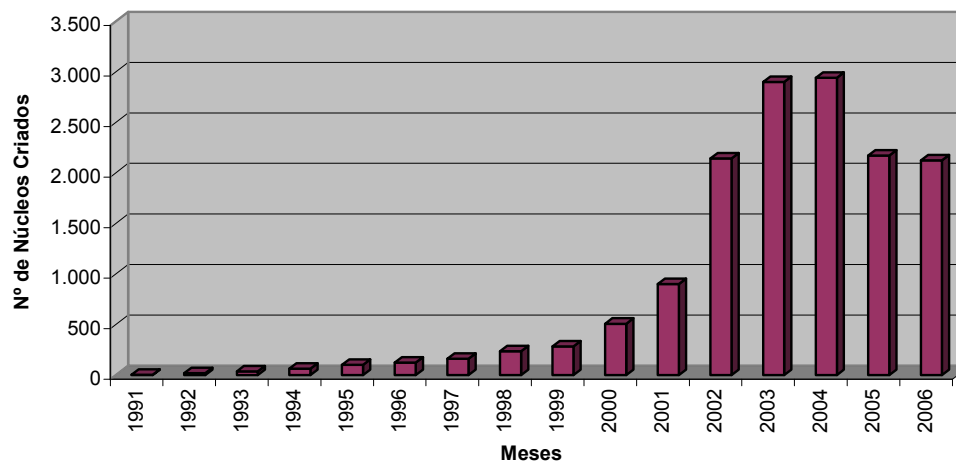
Os gráficos 15, 16 e 17 apresentam toda a trajetória vitoriosa do Empreender desde o seu início em 1991, a partir de algumas ACEs de uma região de Santa Catarina, para um programa que esteve presente em todos os estados da União, inclusive em cidades muito distantes das capitais no Norte do país como Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima, onde os meios de comunicação são ainda precários.

**Gráfico 15 – Evolução do número de ACEs participantes do Empreender – 1991 a 2006**



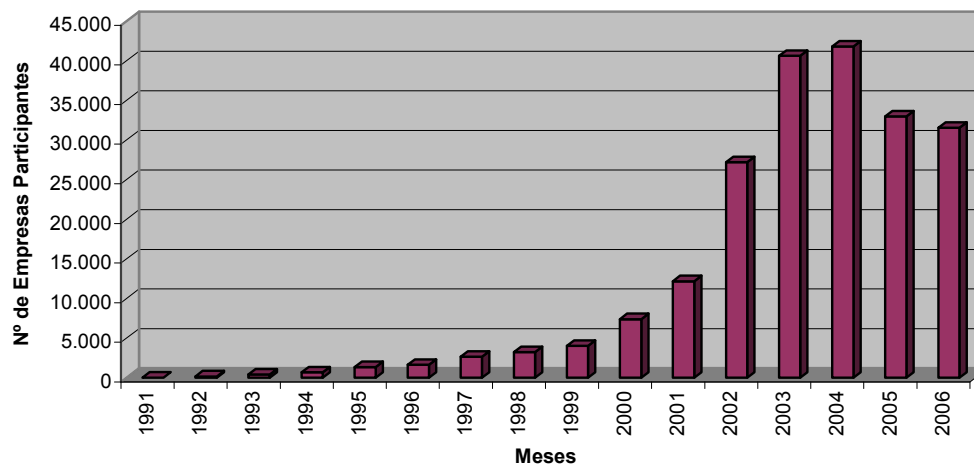
Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1998b); FACISC, SEBRAE/SC (1999a; 2000a; 2001); Fundação Empreender (2000); CACB (2006)

**Gráfico 16 – Evolução do número de Núcleos Setoriais criados no Empreender – 1991 a 2006**



Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1998b); FACISC, SEBRAE/SC (1999a; 2000a; 2001); Fundação Empreender (2000); CACB (2006)

**Gráfico 17 – Evolução do número de MPEs participantes no Empreender – 1991 a 2006**



Fonte: Elaborado a partir de FACISC (1998b); FACISC, SEBRAE/SC (1999a; 2000a; 2001); Fundação Empreender (2000); CACB (2006)

## 5.9 Metodologia do Empreender

A metodologia do Empreender, desenvolvida inicialmente pela equipe da Fundação

Empreender dentro do Projeto ACIs – HWK, foi sendo aprimorada e complementada nestes 16 anos de sua existência. Esta evolução foi decorrência do aprendizado obtido, considerando-se que o projeto originalmente concebido para uma atuação regional de 3 Municípios de Santa Catarina passou a ter abrangência nacional. Os sistemas de monitoramento e avaliação precisaram ser reforçados pois o volume de recursos financeiros e humanos tornou-se muitas vezes maior.

A preocupação com um processo de Coordenação Nacional que garantisse a manutenção dos princípios básicos do Empreender, sem sobretudo “engessar” o programa, tornou-se necessária. O maior volume de atores envolvido exigiu a formatação de programas de capacitação e a formação de multiplicadores que levassem a metodologia e a proposta de trabalho do Empreender a todos os “cantos” do País. Todos estes fatos levaram a uma constante evolução da metodologia do programa.

Os Coordenadores Nacionais afirmam freqüentemente que a metodologia está em constante construção e analisam com atenção todas as propostas de melhoria. Esta postura tem sido uma das principais razões da longevidade e do sucesso alcançado até o momento pelo Empreender.

Para descrever-se a sua metodologia, necessário se faz entender toda a sua estrutura de funcionamento que garante que lá na “ponta” (no Núcleo Setorial) as ações aconteçam e produzam os resultados que os empresários das micro e pequenas empresas esperam.

Para dissecar-se a metodologia, serão apresentados as várias estruturas e processos que a sustentam até a ação dos Núcleos Setoriais:

- Coordenação do Empreender
- Atores envolvidos nos níveis nacional, estadual e municipal
- Recursos utilizados
- Capacitação dos atores
- Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais
- Desenvolvimento organizacional das Associações Comerciais e Empresariais
- Sistemas de monitoramento e avaliação do Empreender



### 5.9.1 Coordenação do Empreender

A Coordenação do Empreender está distribuída nos 3 níveis organizativos do programa: nacional, estadual e municipal. Como o programa envolve dois grandes sistemas, o SEBRAE e a CACB, cada qual com suas estruturas próprias nos três níveis, houve no decorrer da evolução do Empreender a necessidade da construção de um modelo de parceria efetiva, que resistisse às mudanças periódicas de dirigentes que ocorrem nestas instituições. A estrutura de coordenação do Empreender está representada na Figura 14.

Cada sistema tem um relacionamento hierárquico independente com os seus diversos níveis. Entretanto, foi criado um vínculo de parceria também a cada nível entre os dois sistemas.

No nível nacional, há um Coordenador pelo SEBRAE e outro pela CACB, que estabelecem juntos as estratégias gerais do Empreender.

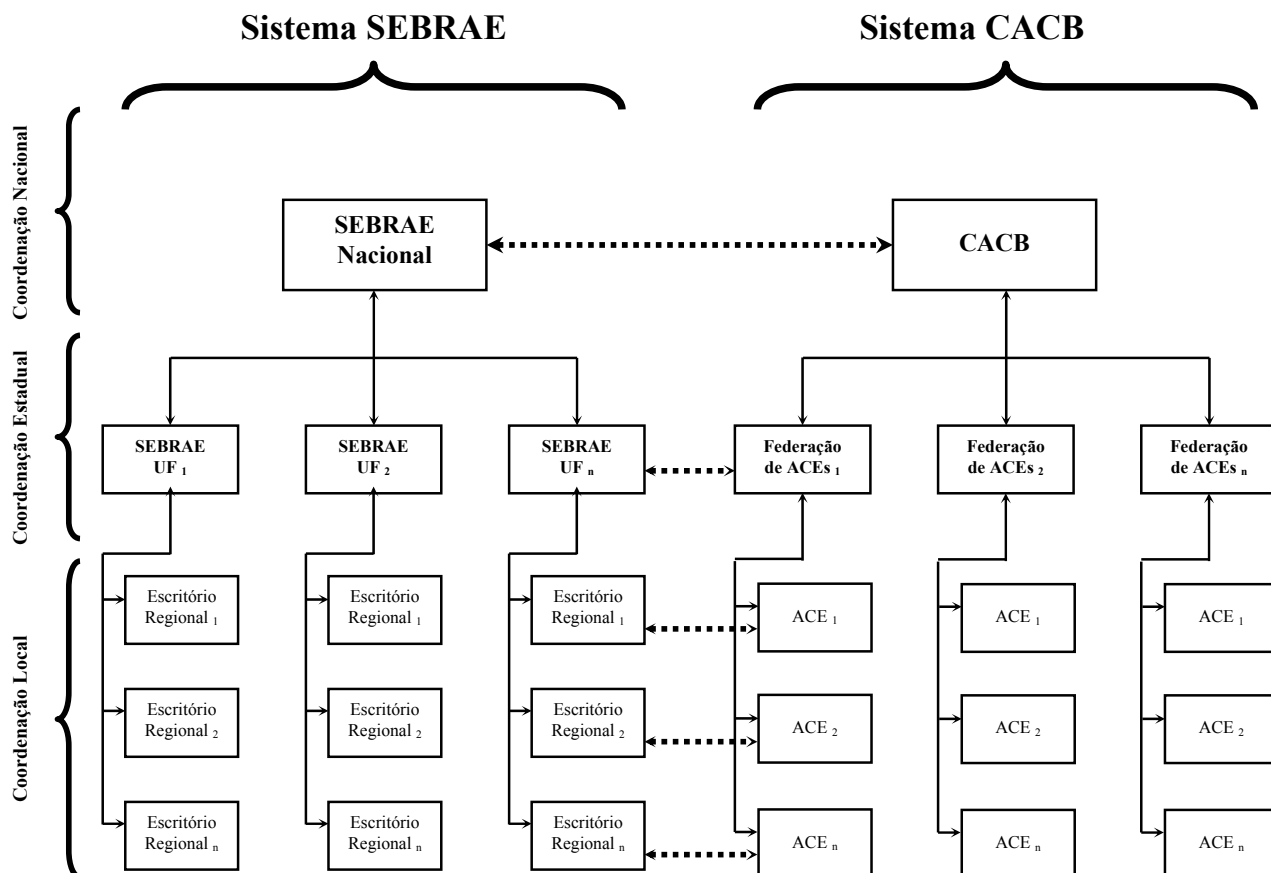
No nível estadual, há um Coordenador representando o SEBRAE do Estado e um outro a Federação Estadual de Associações Comerciais e Empresariais.

A exemplo do nível nacional, as ações do Empreender no Estado são estabelecidas pelos dois Coordenadores Estaduais. Exceções existem em alguns Estados em que um dos Coordenadores lidera o processo, por conveniência das duas entidades, mas sempre as decisões sobre o programa são tomadas em conjunto pelo SEBRAE/UF e Federação de ACEs.

No nível do Município, o Consultor do Empreender, ligado a ACE, é o principal responsável pela implantação e operacionalização dos Núcleos Setoriais, apoiado pela equipe do SEBRAE local ou regional (Gerente Regional, Agente de Articulação ou Técnico designado para o Empreender).

Em alguns Estados, em função do grande número de Municípios envolvidos criou-se a figura do Multiplicador/Coordenador Regional para apoiar a Coordenação Estadual na capacitação e acompanhamento dos atores do Empreender.

**Figura 14 – Estrutura da Coordenação do Empreender**



Obs.: SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil  
SEBRAE/UF – Unidade do SEBRAE de cada Estado  
Federação de ACEs – Federação das Associações Comerciais e Empresariais de cada Estado  
Escritório Regional – representação do SEBRAE no Município ou Região (Gerência Regional, Agência de Articulação, etc.)

Fonte: Elaboração própria a partir de CACB e SEBRAE (2002a)

### 5.9.2 Atores envolvidos nos níveis nacional, estadual e municipal

Inúmeros são os atores envolvidos no Empreender nos seus 3 níveis de atuação, entre Dirigentes e Técnicos. Em 1999, início do processo de nacionalização do Empreender os parceiros definiram os papéis, apresentados no Quadro 16, para cada instância:

**Quadro 16 – Atividades desenvolvidas pelos parceiros do Empreender nos diversos níveis**

<b>Instância</b>	<b>Parceiro</b>	<b>Atividades</b>
Nacional	SEBRAE Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular com a CACB e com os SEBRAE/UF</li> <li>- Definir com a CACB as estratégias nacionais</li> <li>- Coordenar com a CACB a implantação em nível nacional</li> <li>- Financiar as atividades com apoio das contrapartidas da CACB, SEBRAE/UF, Federações de ACEs e das próprias ACEs</li> <li>- Estimular e desenvolver aperfeiçoamentos da metodologia</li> </ul>
	CACB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular com o SEBRAE/NA e com as Federações de ACEs</li> <li>- Definir com o SEBRAE/NA as estratégias nacionais</li> <li>- Coordenar com o SEBRAE/NA a implantação em nível nacional</li> <li>- Co-financiar as atividades através das contrapartidas da CACB, Federações de ACEs e das próprias ACEs</li> <li>- Atuar como interveniente nos convênios SEBRAE/NA e SEBRAE/UF</li> </ul>
Estadual	SEBRAE Estadual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular com a Federação Estadual de ACEs</li> <li>- Definir com a Federação de ACEs as estratégias estaduais</li> <li>- Coordenar com a Federação de ACEs a implantação em nível estadual</li> <li>- Apoiar a implantação do Empreender no Estado, em conjunto com a Federação de ACEs</li> <li>- Co-financiar as atividades com apoio das contrapartidas da Federação de ACEs e das próprias ACEs</li> </ul>
	Federação Estadual de ACEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular com o SEBRAE Estadual</li> <li>- Definir com o SEBRAE Estadual as estratégias estaduais</li> <li>- Coordenar com o SEBRAE/UF a implantação em nível estadual</li> <li>- Apoiar a implantação do Empreender no Estado, em conjunto com o SEBRAE Estadual</li> <li>- Co-financiar as atividades com apoio das contrapartidas das ACEs</li> </ul>
Local	ACE – Associação Comercial e Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articular com a Gerência/Escritório Regional do SEBRAE</li> <li>- Definir as estratégias em nível municipal/regional</li> <li>- Implantar o Empreender no nível municipal/regional</li> <li>- Co-financiar as atividades com suas contrapartidas</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de SEBRAE e CACB (1999)

Os principais atores de cada sistema envolvidos no Empreender encontram-se relacionados no Quadro 17.

**Quadro 17 – Principais atores do Empreender nos diversos níveis**

<b>Instância</b>	<b>Sistema SEBRAE</b>	<b>Sistema CACB</b>
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretor Presidente do SEBRAE/NA</li> <li>- Diretor Técnico do SEBRAE/NA</li> <li>- Gerente da UDS – Unidade de Desenvolvimento Setorial (*)</li> <li>- Coordenador Nacional pelo SEBRAE</li> <li>- Técnicos do Empreender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente da CACB</li> <li>- Vice-Presidente da CACB responsável pelo Empreender</li> <li>- Coordenador Nacional pela CACB</li> <li>- Técnicos do Empreender</li> </ul>
Estadual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diretor Superintendente do SEBRAE/UF</li> <li>- Diretor Técnico do SEBRAE/UF</li> <li>- Gerente do SEBRAE/UF responsável pelo Empreender</li> <li>- Coordenador Estadual pelo SEBRAE/UF</li> <li>- Multiplicadores (em alguns Estados)</li> <li>- Técnicos do SEBRAE/UF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente da Federação Estadual de ACEs</li> <li>- Vice-Presidente da Federação Estadual de ACEs CACB responsável pelo Empreender</li> <li>- Diretor Executivo da Federação Estadual de ACEs</li> <li>- Coordenador Estadual pela Federação</li> <li>- Multiplicadores/Coordenadores Regionais (em alguns Estados)</li> </ul>
Local/Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente Regional do SEBRAE/UF</li> <li>- Agente de Articulação Regional do SEBRAE/UF</li> <li>- Técnicos do SEBRAE/UF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presidente da ACE</li> <li>- Vice-Presidente ou Diretor da ACE responsável pelo Empreender</li> <li>- Diretor/Secretário Executivo da ACE</li> <li>- Consultor do Empreender</li> <li>- Coordenador do Núcleo Setorial</li> <li>- Empresários participantes dos Núcleos Setoriais</li> </ul>

(\*) A partir de 2006, esta unidade do SEBRAE/NA passou a denominar-se UACCS – Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio e Serviço

Fonte: Elaboração própria a partir de CACB e SEBRAE (2002b)

### 5.9.3 Recursos utilizados

O Empreender em seu início contou com financiamento do Governo Alemão, através de suas agências de cooperação técnica e desenvolvimento, e das próprias ACEs envolvidas. Nos primeiros anos o SEBRAE/SC apoiou financeiramente atividades isoladas do então denominado Projeto ACIs – HWK.

A partir da estadualização do Empreender em SC o SEBRAE/SC, com recursos do SEBRAE/NA, passou a ser o principal financiador das ações. Também nesta fase contou-se com as contrapartidas das ACEs e dos próprios empresários participantes dos Núcleos Setoriais.

A partir de 1999, inicia-se a nacionalização do Empreender, com o SEBRAE/NA sendo o grande financiador, com o apoio dos SEBRAE/UF e com as contrapartidas da CACB, Federações de ACEs, ACEs e empresas participantes dos Núcleos. Em ações específicas contou-se com apoio de órgãos governamentais nos Estados e Municípios e de grandes empresas (fornecedoras das MPEs participantes dos Núcleos).

No início do processo, o SEBRAE financiava a implantação do Empreender nos Municípios por 4 a 5 anos. Com a expansão nacional o financiamento passou a ser de 2 a 3 anos. O financiamento do SEBRAE cobria a totalidade ou parte considerável das seguintes despesas:

- Manutenção das Coordenações Nacionais do SEBRAE e da CACB (pessoal, materiais, despesas de viagem, etc.)
- Divulgação do Empreender e produção dos materiais necessários (“folders”, cartazes, “banners”, fitas de vídeo, CDs, etc.)
- Capacitação de todos os atores envolvidos
- Visitas técnicas e estágios na Alemanha para atores do Empreender (na fase inicial do projeto)
- Materiais de capacitação (manuais, CDs, fitas de vídeos, etc.)
- Manutenção dos Coordenadores Estaduais dos SEBRAE/UF e das Federações Estaduais de ACEs (pessoal, materiais, despesas de viagem, etc.)
- Manutenção dos Consultores das ACE e de parte das despesas para a implantação dos Núcleos Setoriais
- Realização de reuniões periódicas dos atores e Encontros Regionais do Empreender
- Consultoria Técnica para aprimoramento da metodologia do Empreender
- Pesquisas de avaliação do impacto do Empreender nas MPEs participantes
- Desenvolvimento de sistemas de monitoramento e avaliação

#### 5.9.4 Capacitação dos atores

Para garantir uma uniformidade do uso da metodologia em todo o território nacional foi utilizada uma grande gama de programas que beneficiaram todos os atores envolvidos.

O Quadro 18 apresenta as características dos principais programas de capacitação e os atores

envolvidos. Além destes, voltados para a divulgação e entendimento da metodologia do Empreender, centenas de cursos específicos foram ministrados para os empresários dos Núcleos Setoriais utilizando-se dos Técnicos e Instrutores do SEBRAE e também de outras entidades, tais como: SENAI, SENAC, Escolas Técnicas, Universidades, Órgãos Governamentais, grandes empresas, ONGs, etc. Diversas missões técnicas para outros Municípios, Estados e mesmo outros países, como a Alemanha, ocorreram visando capacitar os atores para atuarem como multiplicadores em sua área de influência.

**Quadro 18 – Principais programas de capacitação oferecidos para os atores envolvidos com o Empreender**

<b>Atores</b>	<b>Programas de Capacitação</b>
Coordenadores Nacionais e Estaduais e Multiplicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação para Coordenadores e Multiplicadores – presencial – 80 h</li> <li>- Encontros semestrais de Coordenadores para reciclagem e avaliação da implantação do Empreender – 16 h</li> </ul>
Consultores do Empreender e Técnicos dos SEBRAE/UF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação para Consultores do Empreender e Técnicos dos SEBRAE/UF – Módulo I – 8 h à distância e 40 h presenciais; Módulo II – 8 h à distância e 24 h presenciais</li> <li>- Reuniões periódicas regionais para troca de experiências e reciclagem</li> <li>- Encontros Regionais do Empreender – Anual (abrangência regional ou estadual)</li> <li>- Capacitação a Distância – (a partir de 2004) (para novos Consultores e reciclagem dos atuais)</li> </ul>
Presidentes de Federações de ACEs, Presidentes de ACEs, Diretores e Gerentes dos SEBRAE/UF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de Sensibilização para Presidentes de ACEs – 6,5 h - presencial</li> </ul>
Diretores/Secretários Executivos de Federações de ACEs e das próprias ACEs e Gerentes dos SEBRAE/UF	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação de Executivos de ACEs e Gerentes dos SEBRAE/UF – 8 h à distância e 40 h presenciais, podendo ser dividido em 2 Módulos (24 + 16 h presenciais)</li> <li>- Reuniões periódicas regionais para troca de experiências e reciclagem</li> <li>- Encontros Regionais do Empreender – Anual (abrangência regional ou estadual)</li> </ul>
Diretores das ACEs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminário de Sensibilização da Diretoria da ACE – 2, 5 a 3 h - presencial</li> </ul>
Empresários dos Núcleos Setoriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitação junto às reuniões periódicas dos Núcleos Setoriais</li> <li>- Capacitações específicas para atender necessidades dos Núcleos Setoriais</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria a partir de SEBRAE e CACB (1999) e de CACB e SEBRAE (2002b)

#### 5.9.5 Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais

Os Núcleos Setoriais devem ser criados de forma a fortalecer as micro e pequenas empresas de alguns segmentos do Município e auxiliar no desenvolvimento da economia local. Para a

escolha dos Núcleos que deverão ser implantados, a metodologia do Empreender (CACB e SEBRAE, 2002a) prevê a criação de um Comitê Gestor integrado por:

- Diretor da ACE
- Consultor do Empreender
- Técnico ou Gerente do SEBRAE/UF
- Representante do poder público (ex.: Secretário Municipal da Indústria e Comércio)
- Representantes de outras entidades que possam se tornar parceiras (SENAI, SENAC, Escolas Técnicas, Universidades, Bancos, etc.)

O Comitê Gestor para definir os segmentos que poderão ser convidados para a criação de Núcleos Setoriais deverão considerar os seguintes aspectos (SEBRAE e CACB, 1999; CACB e SEBRAE, 2002b):

- Setores estratégicos que têm impacto determinante na comunidade local, na geração de empregos, de impostos, atração de investimentos, etc
- Setores não organizados, ou seja, que não estejam ligados a associações, sindicatos, cooperativas, e que portanto necessitam de maior apoio
- Setores formados principalmente por micro e pequenas empresas
- Setores considerados estratégicos e prioritários, pelo Município ou pelo Estado, para o desenvolvimento local/regional
- Quantidade de empresas existentes, pois quanto mais empresas do mesmo segmento houver no Município mais fácil será formar um Núcleo

Após selecionado os Núcleos Setoriais a serem criados, a metodologia do Empreender estabelece um conjunto de etapas para a sua implantação e operacionalização. A Figura 15 apresenta o fluxo da implantação de um Núcleo Setorial.

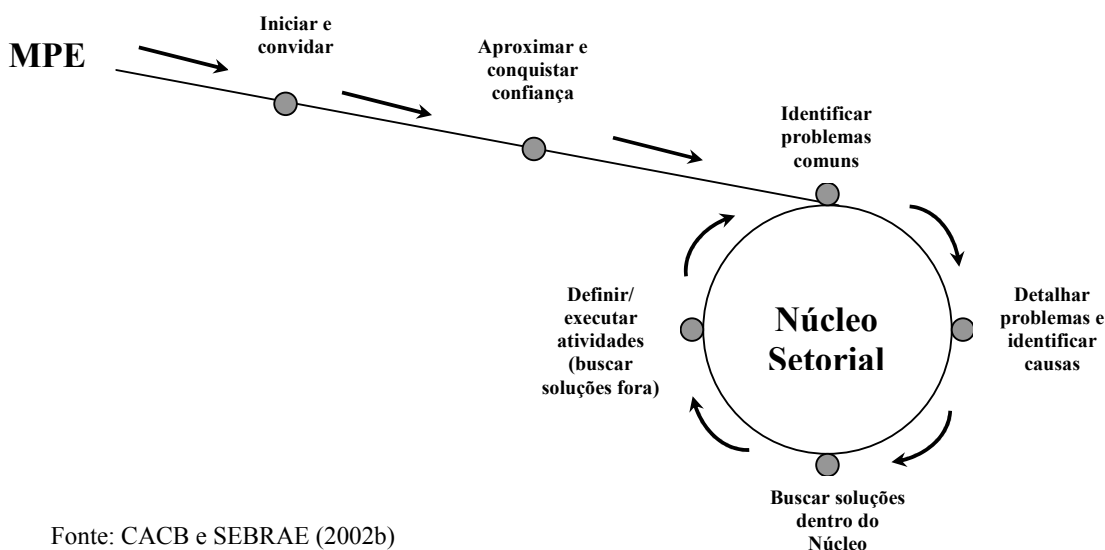
Para convidar as micro e pequenas empresas para participarem do futuro Núcleo Setorial escolhe-se um empresário do setor que tenha reconhecimento e credibilidade junto aos demais para servir de referência da seriedade do programa.

As reuniões dos Núcleos têm duração média de 1,5 a 2 horas, são quinzenais ou mensais, e devem sempre resultar em um benefício para os empresários participantes, que poderá ser: identificar um novo fornecedor; receber uma informação técnica para o seu processo

produtivo; aprender um procedimento administrativo; ser informado de uma nova legislação; participar do encaminhamento de um pleito do segmento para algum órgão público; preparar-se para visitar ou participar de uma feira; discutir uma venda conjunta, etc.

Os empresários se mostram desconfiados nas primeiras reuniões, pois não estão acostumados a sentarem com seus concorrentes e têm dúvidas sobre os benefícios que o Empreender poderá trazer para as suas empresas.

**Figura 15 – Fluxo de implantação e operacionalização de um Núcleo Setorial**



Fonte: CACB e SEBRAE (2002b)

O Consultor, que modera as reuniões do Núcleo, utiliza técnicas de dinâmica de grupo e da metodologia Metaplan que induz a participação de todos, estrutura a discussão dos temas, permite visualizar e registrar as sugestões de todos e facilita o agrupamento das várias contribuições.

Nas primeiras reuniões, além da apresentação do Empreender e da metodologia de trabalho, levantam-se os problemas comuns enfrentados pelas empresas participantes e buscam-se soluções conjuntas. Estas soluções podem estar no próprio grupo (ex.: um participante já aplicou uma solução e partilha a sua experiência com os demais) ou pode ser solicitado apoio externo na própria ACE, no SEBRAE, no SENAI, no SENAC, em Escolas Técnicas e Universidades, Institutos de Pesquisa, órgãos públicos, empresas fornecedoras, etc.



À medida que um dos problemas levantados for sendo solucionado, outro começa a ser estudado. Antes que se esgote a lista inicial, novos problemas ou desafios (ex.: como aumentar as vendas; como se proteger de um novo concorrente grande na cidade; como se mobilizar para reduzir uma taxa ou um tributo municipal, etc.) passam a incorporar as pautas das reuniões, fazendo com que o processo adquira uma dinâmica própria.

O Empreender tem Núcleos Setoriais funcionando há dezesseis anos e se reunindo periodicamente. A desconfiança inicial dos empresários aos poucos vai se extinguindo e em seu lugar surgindo uma forte ligação pessoal e profissional. Continuam concorrentes entre si, mas não mais se consideram inimigos pessoais.

Os Núcleos Setoriais desenvolvem inúmeras atividades, tais como (CACB e SEBRAE, 2002b):

- discussão de problemas/busca de soluções
- cursos sobre temas definidos pelas MPE
- discussões com órgãos de fiscalização e normatização
- compras em grupo
- vendas em conjunto
- visitas e participação em feiras e missões
- análises das MPE participantes
- entre inúmeras outras

Estas atividades beneficiam diretamente as MPEs, os empresários e os funcionários destas empresas. CACB e SEBRAE (2002b) relacionam as seguintes:

- melhoria da capacidade de gestão
- elevação do faturamento e da rentabilidade
- ampliação do número de funcionários
- aumento da produção e melhoria da produtividade
- ampliação de mercado e do “mix” de produtos/serviços
- redução do índice de mortalidade

Diversas pesquisas realizadas pelo SEBRAE e CACB demonstram estes resultados. Em abril

de 2004, a CACB e SEBRAE promoveram uma nova pesquisa em 336 Municípios, de 21 Estados, e ouviram 4.082 empresários participantes dos Núcleos Setoriais. Esta amostra foi significativa pois abrangia, na época, 10,2% das empresas participantes e 48,7% dos Municípios que tinham o Empreender implantado. Ressalte-se que os resultados, embora muito expressivos, poderiam ser melhores (constatados em pesquisas anteriores) porque 72% das empresas pesquisadas estavam a menos de 18 meses participando do Empreender. Entre os principais resultados apontados pelos empresários, são apresentados alguns (CACB e SEBRAE, 2004):

- 41,2% aumentaram o seu faturamento
- 35,7% aumentaram o seu lucro
- 41,7% aumentaram a produtividade
- 54,8% ampliaram o mercado de atuação
- 67,3% ampliaram o número de clientes
- 58,2% ampliaram o "mix" de produtos ofertados
- 59,8% obtiveram melhoria na organização da produção e na prestação de serviços
- 37,6% modificaram o seu "lay-out"
- 35,7% implantaram um ou mais aperfeiçoamentos tecnológicos na empresa

Os mesmos empresários quando consultados sobre os resultados das reuniões mencionaram que "as soluções propostas dentro dos Núcleos foram compatíveis com a realidade das empresas" (90,9% deles) e ainda 88,2% afirmou que houve troca de experiências durante os encontros. Quando perguntados sobre o Empreender 96,7% (a quase totalidade) respondeu que foi importante para o desenvolvimento de sua empresa. Para 65,3% dos entrevistados o Empreender não tem pontos negativos. Entre os que listaram pontos negativos, 79,5% apontou o baixo interesse dos empresários dos Núcleos Setoriais, ou seja, a falta de empenho dos próprios membros seria a "maior deficiência" do Empreender.

O Núcleo Setorial deve estar ligado a uma associação empresarial pois facilita a sua existência. A entidade irá lhe fornecer a infraestrutura necessária (sala, Consultor, fone, fax, materiais para as reuniões, etc.), mas principalmente lhe dará um "guarda-chuva" político-institucional em suas reivindicações. É mais fácil um Prefeito ou um Secretário Municipal receber um grupo de empresários de uma Associação Comercial do que os participantes de um Núcleo Setorial de 10 a 12 empresas. Entretanto, o associativismo praticado pelos Núcleos

Setoriais tem algumas características próprias em relação àquele desenvolvido nas associações tradicionais. O Quadro 19 apresenta estas diferenças.

**Quadro 19 - Comparação entre o associativismo praticado nas associações tradicionais e nos Núcleos Setoriais**

<b>Associativismo tradicional</b>	<b>Associativismo através de Núcleos Setoriais</b>
- Grande número de Associados	- Pequeno número de participantes
- Dificuldade de estabelecer objetivos comuns	- Facilidade de estabelecer objetivos comuns
- Tomada de decisão pela Diretoria (centralizada)	- Tomada de decisão pelos participantes (descentralizada)
- Baixo nível de comprometimento dos Associados	- Alto nível de comprometimento dos participantes
- A responsabilidade do sucesso é da Diretoria	- A responsabilidade do sucesso é dos participantes
- A maioria das idéias é difícil de realizar	- A maioria das idéias é mais fácil de ser realizada
- A relação de confiança e transparência é prejudicada pelo grande número de Associados	- A relação de confiança e transparência é estabelecida e facilitada, pois o número de participantes permite uma relação “olho-no-olho”
- As ações são implementadas lentamente	- As ações são implementadas rapidamente
- Associados com interesses diferentes e até contrários	- Participantes com os mesmos interesses
- Muita importância na formalização da Associação	- Muita importância no planejamento e nas ações

Fonte: CACB e SEBRAE (2002b)

#### 5.9.6 Papel do Consultor do Empreender

O Consultor do Empreender, responsável pela criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais, é um dos atores principais do sucesso do programa. A sua correta seleção é a principal garantia de resultados. O perfil desejado deste profissional, segundo CACB e SEBRAE (2002a) é:

- Formação superior, nas áreas de administração, economia, contábeis ou áreas correlatas
- Experiência em empresas privadas
- Conhecimentos básicos de informática
- Capacidade de comunicação
- Dinâmico e criativo
- Iniciativa própria

- Empatia
- Não ser filiado a partidos políticos
- Não possuir empresa

Segundo a CACB e SEBRAE (2002a), as principais tarefas dos Consultores podem ser sintetizadas em:

- Definir os Núcleos Setoriais a serem criados
- Visitar as empresas e contatar os empresários para formar os Núcleos
- Gerenciar e moderar as reuniões dos Núcleos
- Acompanhar e viabilizar as demandas dos Núcleos
- Apoiar a ACE – Associação Comercial e Empresarial nas suas atividades de prestação de serviços
- Auxiliar a ACE na identificação de novos associados
- Fornecer informações sobre o Empreender para as Coordenações Nacionais e Estadual

Para que o Consultor possa bem desenvolver todas estas tarefas e exercer sua função junto aos empresários das MPEs ele recebe uma capacitação específica, já anteriormente mencionada, reforçada por inúmeras reciclagens.

Uma das ferramentas de trabalho do Consultor com o Núcleo Setorial é a metodologia Metaplan, desenvolvida na Alemanha, nas décadas de 60 e 70, e especialmente indicada na moderação de reunião de grupos que precisam obter resultados em pequeno tempo.

A metodologia utiliza a estratégia de solicitar que os participantes contribuam individualmente para responder uma determinada pergunta (por exemplo: “Que problemas as nossas empresas enfrentam atualmente?”; “O que podemos fazer para aumentar as vendas de nossas empresas?”; ou “Como obter o máximo resultado de nossa participação conjunta na Feira XX?”) em tarjetas (pequenos pedaços de papel) em letras grandes e legíveis que são afixadas em um painel de papel sobre a parede.

Após todos contribuírem com uma ou mais tarjetas, o Consultor faz uma leitura, com o grupo, para verificar o entendimento das contribuições e começa a organizá-las por temas afins.

Com as contribuições organizadas passa-se a desenvolver um plano de ação para se atingir o

objeto da questão base da discussão. Este processo estimula que todos participem, evita que “oradores” dominadores tomem o tempo da reunião, descaracteriza a contribuição de cada um (passam a entender que as contribuições são do grupo), deixa registradas todas as contribuições (o que permite que se retorne na próxima reunião no ponto em que se parou). Este processo favorece a reflexão individual sobre os temas abordados nas reuniões e produz um resultado mais rico em contribuições do que outras metodologias de trabalho em grupo.

#### 5.9.7 Desenvolvimento organizacional das Associações Comerciais e Empresariais

As Associações Comerciais e Empresariais até as décadas passadas eram redutos das médias e grandes empresas e funcionavam como clubes “fechados”. Em algumas delas o processo de entrada de uma nova empresa era efetuado através de um ritual que dificultava o acesso das MPEs ao seu quadro de associados. O Empreender auxiliou a mudar este quadro. Várias das pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE e pela CACB na última década demonstram esta evolução.

Como já referido anteriormente, o Núcleo Setorial necessita de uma associação empresarial que lhe dê a sustentação político-institucional (e financeira em seu início). Como a maioria das Associações Comerciais e Empresariais – ACEs ainda não estava preparada para este novo papel, a metodologia do Empreender contemplou estas entidades com um conjunto de atividades para auxiliá-las no seu desenvolvimento organizacional.

As Associações Comerciais e Industriais, inicialmente conhecidas pela sigla de ACI, com a ampliação das atividades passaram a filiar empresas de serviços e também do setor primário, fazendo com que algumas delas alterassem o seu nome para “Associação Comercial, Industrial, de Serviço e Agropecuária do município “x” ”. Nos últimos anos, a CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil vem propondo que a denominação adotada seja Associação Comercial e Empresarial – ACE.

Tradicionalmente as ACEs estavam voltadas apenas para as necessidades de seus associados e realizando quase que exclusivamente “lobby” (representação político-institucional dos interesses de seus filiados). No processo de desenvolvimento organizacional proposto pelo Empreender estas funções são ampliadas com a prestação de serviços aos associados e com o

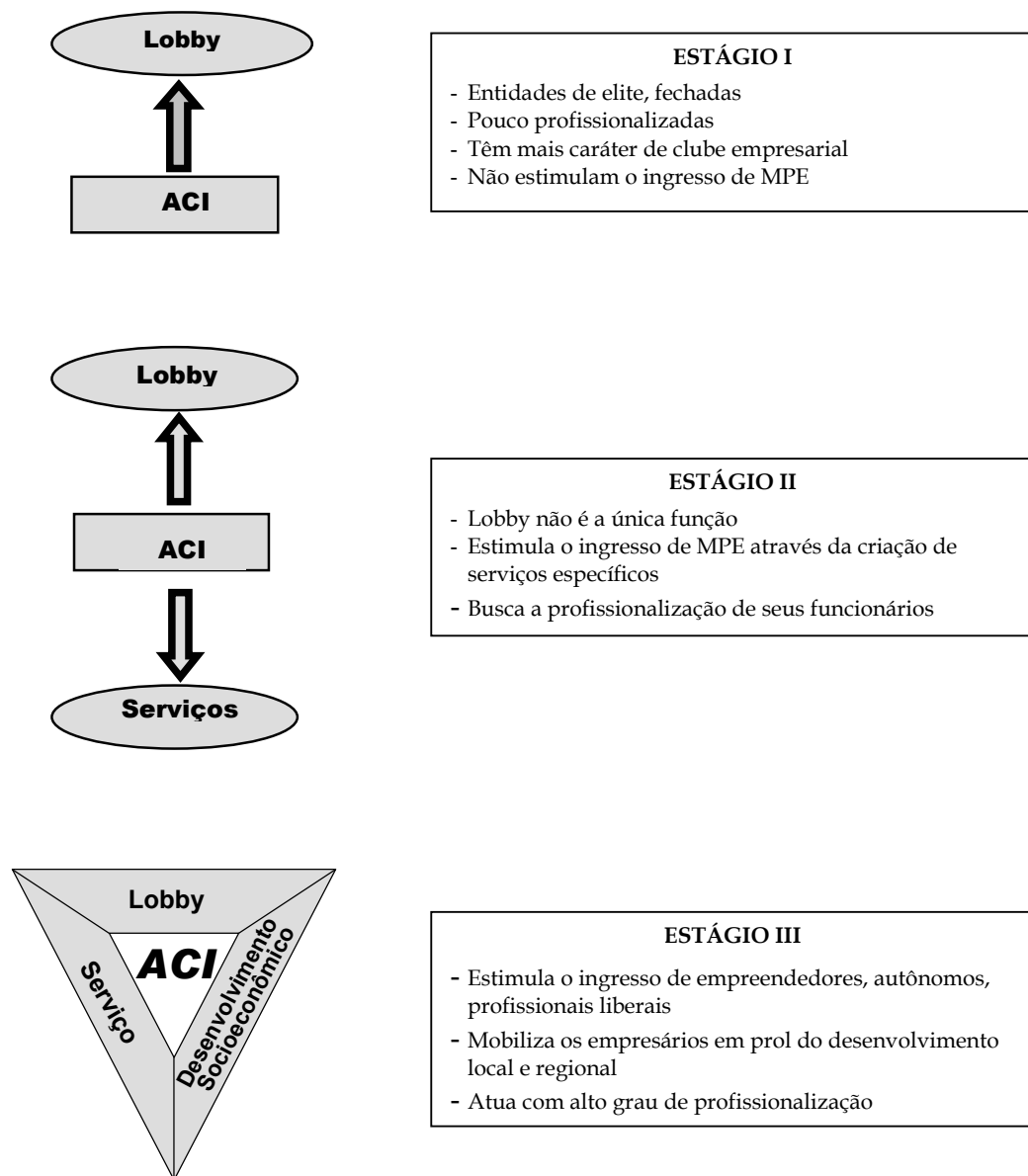
envolvimento direto e ativo com o desenvolvimento socioeconômico do Município. Estas duas novas funções ampliam o leque de benefícios para as empresas associadas, principalmente para as micro e pequenas que são mais vulneráveis no mercado. A Figura 16 apresenta os vários estágios do desenvolvimento organizacional de uma ACE (CACB e SEBRAE, 2002b).

Segundo CACB e SEBRAE (2002b), cada uma das três funções de uma ACE deve ser entendida como:

- ***Lobby de uma ACE:*** Capacidade de influenciar órgãos do governo, outras instituições e a sociedade, na defesa dos interesses das empresas
  
- ***Serviços de uma ACE:***
  - Capacitação
  - Consultoria - individual/grupal
  - Informação - Prestar Informações relevantes ao empresário para tomada de decisões
  - Apoio - Benefícios/convênios - Serviços que poupam tempo ou dinheiro do empresário
  - Outros serviços
  
- ***Desenvolvimento Socioeconômico:*** Capacidade de mobilizar os empresários e de atuar proativamente (fazer acontecer) no desenvolvimento do município e região

À medida que as ACEs começam a atuar dentro do Estágio III elas passam a atrair mais associados, tornam-se mais participativas na comunidade, passam a ser vistas como entidades que se preocupam com o desenvolvimento socioeconômico da região, fortalecem-se e transformam-se em efetivo apoio para as micro e pequenas empresas. O Empreender tem auxiliado grande número de ACEs neste processo de transformação com benefícios diretos para as MPEs participantes dos Núcleos Setoriais. As relações causa-efeito destas transformações são sintetizadas na Figura 17.

**Figura 16 – Estágio do desenvolvimento organizacional de uma Associação Comercial e Empresarial**



Obs.: ACI = Associação Comercial e Industrial (atualmente denominada de ACE – Associação Comercial e Empresarial)

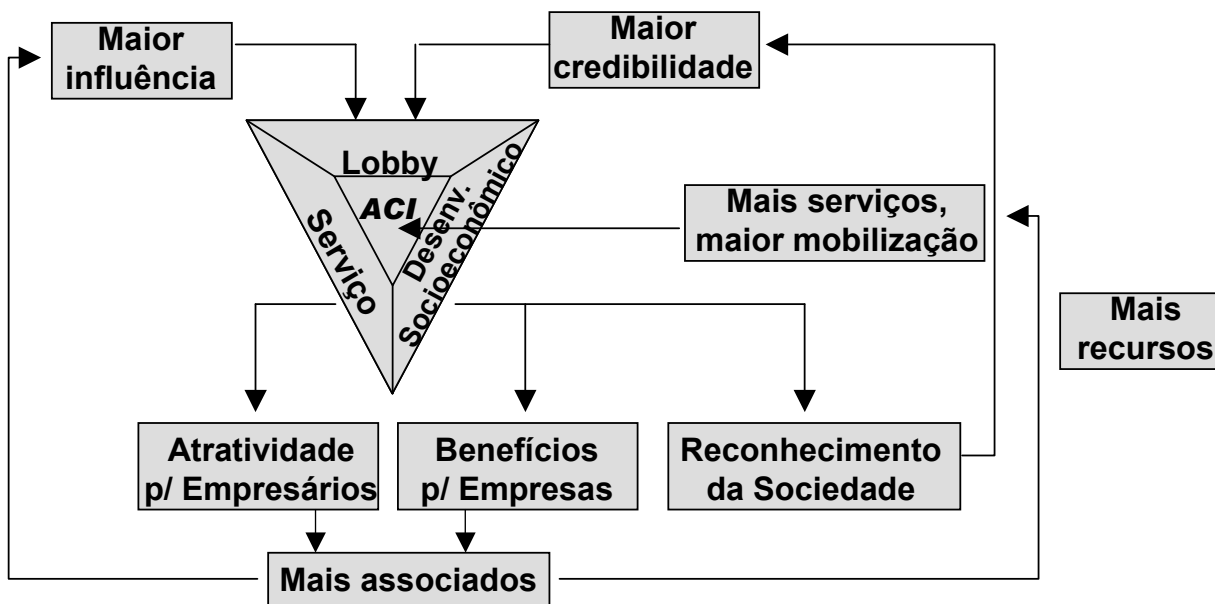
Fonte: CACB e SEBRAE (2002b)

As transformações que ocorrem em seus processos internos durante o desenvolvimento organizacional de uma ACE estão apresentadas no Quadro 20. Esta evolução beneficia as MPEs e estes resultados têm sido apontados nas pesquisas que o SEBRAE e a CACB efetuam

sobre os efeitos do Empreender nas ACEs. Em função do desenvolvimento organizacional as ACEs têm:

- elevado o número de associados (em alguns casos até quadruplicado o número anterior à implantação do Empreender);
- obtido maior reconhecimento nas comunidades em que atuam (mais visibilidade);
- sido reconhecidas pelo poder público como um parceiro importante nas discussões dos assuntos relevantes para o desenvolvimento do município;
- profissionalizado e ampliado o seu quadro de pessoal (com capacitações frequentes);
- ampliado o leque de serviços oferecido aos seus associados;
- ampliado e modernizado suas instalações para melhor conforto de seus associados;
- obtido a sua sustentação financeira, com superávit para investimentos (saindo da situação deficitária, comum à maioria das associações do país);
- fortalecido as Federações Estaduais de ACEs;
- entre os outros resultados positivos.

**Figura 17 – Desenvolvimento de uma Associação Comercial e Empresarial**



Obs.: ACI = Associação Comercial e Industrial (atualmente denominada de ACE – Associação Comercial e Empresarial)

Fonte: CACB e SEBRAE (2002b)



**Quadro 20 – Evolução de uma Associação Comercial e Empresarial**

Fonte: Elaborado a partir de CACB e SEBRAE (2002b)

Parâmetros	Evolução de uma ACE				
	O nascimento de uma ACE	Os primeiros passos da ACE	O despertar da ACE	O salto qualitativo da ACE	O horizonte da ACE
<b>Situação</b>	Alguns Empresários observam/sentem problemas no Município que atrapalham o seu trabalho (trânsito, mercado, taxas, etc.)	Mais associados e mais contatos internos e externos demandam mais trabalho administrativo (reuniões, correspondências, telefonemas, etc.)	O ambiente econômico e social causa uma pressão de mudanças para os associados (novas leis, tecnologias). Além de lobby necessitam de serviços profissionalizados	As mudanças do ambiente econômico e social exigem dos Associados tomada de posições fundamentadas e preparadas, o que não pode ser feito através de Dirigentes Honoríficos (eleitos e não contratados)	O complexo e dinâmico ambiente econômico e social causa uma alta pressão de mudanças para os Associados e exige presença/lobby da entidade em todos os níveis técnicos e políticos
<b>Acontecimento</b>	Um Empresário inicia a discussão dos interesses comuns e propõe a criação de uma associação	A associação aluga um escritório Contrata uma pessoa em tempo parcial (Secretária)	A associação contrata uma pessoa (Secretário Executivo) Eventualmente presta consultoria para os associados (administração de empresas, jurídica, etc.)	Contratação de Consultores qualificados em áreas diferentes Desenvolvimento de uma organização diferenciada	Há um expressivo quadro de Funcionários de alta qualificação, com funções e hierarquia diferenciadas Instalação de uma rede de serviços
<b>Quadro de Associados</b>	Pequeno e homogêneo	Pequeno e homogêneo	Maior e homogêneo/ heterogêneo	Grande e heterogêneo	Muito grande e heterogêneo
<b>Tarefa da Associação</b>	100% lobby	100% lobby	75% lobby 25% serviços	45% lobby 45% serviços 10% desenvolvimento socioeconômico	15% lobby 65% serviços 20% desenvolvimento socioeconômico
<b>Funções da Diretoria</b>	Iniciar, opinar, decidir, administrar, executar, representar	Iniciar, opinar, decidir, administrar, executar, representar	Iniciar, opinar, decidir, representar	Iniciar, opinar, decidir, representar	Iniciar, opinar, decidir, representar
<b>Funções dos Funcionários</b>	Não há funcionários	Executar	Aconselhar, administrar, executar	Iniciar, opinar, aconselhar, administrar, executar	Iniciar, opinar, aconselhar, administrar, executar, representar
<b>O desempenho da Associação depende de</b>	100% do engajamento e da qualidade do Presidente e de alguns Dirigentes	90% do engajamento e da qualidade dos Dirigentes e 10% da Secretária	75% do engajamento e da qualidade dos Dirigentes e 25% do Secretário Executivo	50% de alguns Dirigentes e 50% dos Funcionários	25% de alguns Dirigentes e 75% dos Funcionários
<b>Depois da eleição de uma nova Diretoria</b>	A política e o desempenho da associação mudam totalmente	A política e o desempenho da associação mudam totalmente	A política e o desempenho da associação mudam muito	A política e o desempenho da associação mudam pouco a curto prazo, mas muito a longo prazo	A política e o desempenho da associação mudam pouco, tanto a curto prazo como a longo prazo

### 5.9.8 Sistemas de monitoramento e avaliação do Empreender

Para monitorar e avaliar as atividades desenvolvidas pelo Empreender em todo o País o manual da metodologia (CACB e SEBRAE, 2002a) estabelece os seguintes mecanismos:

- ***Mensalmente:***

- a ACE encaminha informações sobre o andamento do Empreender (frequência dos participantes e quantidade de reuniões, núcleos criados e desativados, nomes dos Núcleos Setoriais) à Coordenação Estadual;
- a Coordenação Estadual envia para a Coordenação Nacional os dados consolidados do Estado (empresários envolvidos por setor, Municípios participantes, quantidade de reuniões ocorridas, núcleos existentes, “cases” de sucesso, etc.);
- a Coordenação Nacional publica um relatório sucinto com os dados recebidos;
- Coordenadores Estaduais visitam todas as ACEs envolvidas para orientação a todos os atores do Município e acompanhamento “in loco” das atividades.

- ***Trimestralmente:***

- realização de reuniões estaduais ou regionais (grandes Estados realizam as reuniões em regiões) com a participação de Executivos das ACEs, Consultores do Empreender e Técnicos do SEBRAE para analisar o andamento das atividades, intercâmbios de informações e busca conjunta de soluções para dificuldades encontradas na implantação e/ou consolidação do programa;
- a Coordenação Estadual envia para a Coordenação Nacional os dados mais detalhados e consolidados do Estado à Coordenação Nacional;
- a Coordenação Nacional publica relatório detalhado do Empreender no País.

- ***Anualmente:***

- realização de reuniões estaduais com a participação de Presidentes e Executivos das ACEs, Consultores do Empreender, Diretores, Gerentes e Técnicos do SEBRAE, Diretores da Federação de ACEs e Coordenadores Estaduais (podendo contar com membros da Coordenação Nacional) para analisar o andamento das atividades,

intercâmbios de informações, discutir as atividades e dificuldades mais relevantes e apresentar os resultados esperados e os alcançados;

- realização de reuniões regionais com os Estados (Norte e Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste, Sul), envolvendo os Coordenadores Estaduais e a Coordenação Nacional para acompanhamento das atividades e discussão das dificuldades encontradas e dos resultados obtidos.

Além de todos os mecanismos mencionados, visitas são efetuadas pela Coordenação Nacional aos Municípios para acompanhamento “in loco” das atividades. O SEBRAE e CACB também contratam consultores especializados para efetuarem visitas e pesquisas telefônicas, visando garantir os resultados esperados.

Pesquisas periódicas levantam junto aos empresários participantes dos Núcleos Setoriais a sua satisfação com o Empreender e os resultados que suas empresas vêm obtendo.

Atualmente, alguns dos mecanismos de acompanhamento mencionados não são mais praticados pelos estados que paralisaram o apoio ao Empreender ou que modificaram elementos da sua metodologia.

## **6. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTAL PROPOSTO NA METODOLOGIA DO EMPREENDER**

Descreve-se o uso do instrumental proposto na metodologia do Empreender, demonstrando sua aplicabilidade e resposta ao problema de pesquisa formulada por esta Tese.

### **6.1 Aplicação do Bloco A do instrumental proposto**

O Bloco A do instrumental verificou a contribuição do Empreender para a geração de capital social entre os participantes dos Núcleos Setoriais, através de:

- Passo A.1: Levantar os principais resultados que o Empreender vem produzindo para os Núcleos Setoriais e para os seus membros (empresas e empresários)
- Passo A.2: Confrontar os resultados do Empreender com os “Resultados Finais, Intermediários e Iniciais” esperados de grupos que tenham desenvolvido capital social, usando a matriz “Resultados Obtidos”

#### **6.1.1 Identificação dos resultados obtidos pelo Empreender**

Para o levantamento dos resultados obtidos pelo Empreender foi efetuada uma pesquisa sobre os estudos já realizados pelo programa. Identificou-se na documentação, a qual o autor desta Tese teve acesso, os seguintes estudos:

- Resultados da Avaliação das Mudanças nas ACIs entre os Empresários dos Núcleos (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
- Projeto Empreender – Avaliação de Desempenho: A Opinião dos Participantes dos Núcleos Setoriais (BRASMARKET e FACISC, 2000)
- Pesquisa sobre o Núcleo de Automecânica de Tijucas, SC (CONCEIÇÃO, 2002)
- Pesquisa de Avaliação do Projeto Empreender 2000/2001 (SEBRAE e CACB, 2003)
- Pesquisa do Empreender – Abril de 2004 (SEBRAE; CACB, 2004)

O Quadro 21 apresenta a abrangência dos estudos efetuados.

**Quadro 21 – Características dos estudos realizados sobre o Empreender**

Nº	Nome do estudo	Fonte	Período de realização do estudo	Data de publicação	Nº de municípios e estados abrangidos	Nº de empresas pesquisadas	Nº de Núcleos Setoriais pesquisados
1	- Resultados da Avaliação das Mudanças nas ACIs entre os Empresários dos Núcleos	PROJETO ACIs-HWK	Julho a agosto/93	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Municípios (Brusque, Blumenau, Jaraguá do Sul e Joinville)</li> <li>• 1 Estado (SC)</li> </ul>	153	n. d.
2	- Projeto Empreender – Avaliação de Desempenho: A Opinião dos Participantes dos Núcleos Setoriais	BRASMARKET e FACISC	Novembro a dezembro/00	2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Municípios (Florianópolis, Palhoça e São José)</li> <li>• 1 Estado (SC)</li> </ul>	144	11 Núcleos
3	- Pesquisa sobre o Núcleo de Automecânica de Tijucas, SC	CONCEIÇÃO	Novembro a dezembro/01	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Município (Tijucas)</li> <li>• 1 Estado (SC)</li> </ul>	14	1 Núcleo
4	- Pesquisa de Avaliação do Projeto Empreender 2000/2001	SEBRAE e CACB	n. d.	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 71 Municípios</li> <li>• 7 Estados (AL, BA, MA, MG, PE, PR e SE)</li> </ul>	886	n. d.
5	- Pesquisa do Empreender – Abril de 2004	SEBRAE e CACB	Agosto/03	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 366 Municípios</li> <li>• 21 Estados</li> </ul>	4.082	n. d.

Fonte: Elaboração própria a partir de Projeto ACIs-HWK (1993), BRASMARKET e FACISC (2000), Conceição (2002), SEBRAE e CACB (2003 e 2004)

n. d. – informação não disponível

Os estudos listados no Quadro 21 foram utilizados para o levantamento dos resultados produzidos pelo Empreender para os empresários e para as suas empresas. Eles foram realizados em períodos distintos da evolução do Empreender e com diferentes amostras, representando bem as micro e pequenas empresas participantes do programa.

Nos Anexos “A” a “E” encontram-se recortes destas pesquisas, para auxiliar na interpretação dos dados que serão aqui utilizados.

Dos estudos pesquisados, extraíram-se os principais resultados atribuídos ao Empreender, relacionados aos “resultados esperados” de grupos que desenvolvem capital social. Os dados aqui apresentados foram retirados dos recortes das 5 pesquisas do Empreender.

Resultados identificados nas pesquisas mencionadas:

Obs.: um resultado pode ser relacionado a mais de um item e assim ele se encontra registrado mais de uma vez.

- **Resultado 1:** Ganhos individuais e coletivos:

- 81,4% o Empreender auxiliou na melhoria de um ou mais processos gerenciais (SEBRAE e CACB, 2004)
- Resultados obtidos pela melhoria dos processos: Administração/gerência/finanças/custos - aprox. 25%; Matérias-primas/fornecedores/compras – aprox. 30%; Equipamentos/instalações/“lay-out” – aprox. 25%; Tecnologia/produção/produtos – aprox. 35%; Vendas/atendimento ao público/marketing – aprox. 35%; Recursos humanos/treinamento dos funcionários - aprox. 30% (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
- acima de 30% das empresas tiveram melhoria gerencial entre 1 e 4 de seus processos (46,3% em gerenciamento de custos; 33,3% em controle de estoque; 31,6% em fluxo de caixa; 30,4% em gestão de recursos humanos) (SEBRAE e CACB, 2003)
- 85,9% melhoria na organização da produção e da prestação de serviços e 56,0% no “lay-out” da empresa (SEBRAE e CACB, 2003)
- 59,8% houve melhoria na organização da produção e produção de serviços (SEBRAE e CACB, 2004)
- 37,6% modificaram o “lay-out” (SEBRAE e CACB, 2004)

- 64% perceberam alguma melhoria em sua empresa após o início de sua participação no Núcleo Setorial (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- 90,9% das sugestões propostas dentro dos núcleos foram compatíveis com a realidade das empresas (SEBRAE e CACB, 2004)
- 51% obtiveram alguma melhoria relacionada a resultados comerciais: 70% no relacionamento com os clientes; 65% na imagem da empresa; 64% no relacionamento com o cliente/maior fidelidade dos clientes; 63% na perspectiva de crescimento da empresa; 61% na imagem da empresa para os empregados/funcionários; 55% na posição da empresa no mercado; 54% contato com os fornecedores (negociação e poder de compra); 49% na produção/productividade; 46% no “mix” de produtos e serviços da empresa; 43% aumento do número de clientes; 42% crescimento nas vendas e/ou serviços/maior faturamento; 35% aumento no faturamento/margem de lucro; 29% ampliação do mercado (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- 92,9% apontam melhoria no relacionamento com clientes e no acesso a novos clientes (CONCEIÇÃO, 2002)
- 70,9% informaram ampliação no mercado, 74,9% no número de clientes e 65,2% no “mix” de produtos e serviços (SEBRAE e CACB, 2003)
- 54,8% aumentaram o mercado de atuação (SEBRAE e CACB, 2004)
- 67,3% aumento do número de clientes (SEBRAE e CACB, 2004)
- 58,2% aumento do “mix” de produtos (SEBRAE e CACB, 2004)
- melhoria em organização e métodos de suas empresas: 58% no combate ao desperdício; 58% em inovações no sistema e técnicas de trabalho (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- Aproximadamente 53% indicaram ter havido aperfeiçoamento tecnológico após participação no Empreender (SEBRAE e CACB, 2003)
- 35,7% houve um ou mais tipo de aperfeiçoamentos tecnológicos (SEBRAE e CACB, 2004)
- 55% em média obtiveram alguma melhoria relacionada a recursos humanos da empresa: 67% em capacitação profissional dos funcionários/empregados; 64% na abertura e

comunicação interna; 62% em benefícios para os empregados/funcionários (BRASMARKET; FACISC, 2000)

- 66% em média obtiveram alguma melhoria relacionada à gestão da dinâmica pessoal: 74% em sensibilização sobre a importância do associativismo; 73% na visão de futuro do empresário (ramo de negócio, empresa, país); 56% na maior participação do empresário em atividades comunitárias (BRASMARKET; FACISC, 2000)
  - 100% apontam melhoria na qualidade dos produtos ou serviços (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 82,2% melhoria na qualidade dos produtos e serviços (SEBRAE e CACB, 2004)
  - 72,2% houve aumento de produtividade e 76,7% de qualidade dos produtos e serviços (SEBRAE e CACB, 2003)
  - 41,7% aumentaram a produtividade da empresa (SEBRAE e CACB, 2004)
  - 78,6% apontam melhoria no faturamento e 85,7% na produtividade de suas empresas (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 68,7% tiveram aumento de faturamento (SEBRAE e CACB, 2003)
  - 41,2% aumentaram o faturamento (SEBRAE e CACB, 2004)
  - 71,4% apontam melhoria no acesso a crédito (CONCEIÇÃO, 2002)
  - Aproximadamente 60% tiveram aumento na margem de lucro (SEBRAE e CACB, 2003)
  - 35,7% aumentaram a margem de lucro (SEBRAE e CACB, 2004)
- **Resultado 2:** Acesso a informações e a novos conhecimentos:
    - 62% troca de experiências e informações, maior integração (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
    - 76% acreditam que tem havido troca de informações dentro do Núcleo (com mais ou menos intensidade) (BRASMARKET; FACISC, 2000)
    - 89,3% em média apontaram melhoria no compartilhamento e troca de informações (78,6% acesso às informações para a melhoria dos negócios; 85,7% acesso ao



aconselhamento e consultoria empresarial; 92,9% troca de informações e experiências com outros empresários; 100,0 % compartilhamento e troca de informações) (CONCEIÇÃO, 2002)

- 87,7% troca de experiências e ajuda mútua entre as empresas (SEBRAE e CACB, 2003)
- 88,2% existência de troca de experiência (SEBRAE e CACB, 2004)
- 85,7% apontam melhoria no acesso às inovações e novas tecnologias e 78,6% no uso de novos equipamentos (CONCEIÇÃO, 2002)
- 35,7% houve um ou mais tipo de aperfeiçoamentos tecnológicos (SEBRAE e CACB, 2004)
- 65,3% utilizam os serviços ofertados pelas ACI (SEBRAE e CACB, 2003)

● **Resultado 3:** Conquista de novos direitos:

- 57,1% apontam melhoria na capacidade de influência política em benefício das empresas (CONCEIÇÃO, 2002)
- 71,4% apontam melhoria no acesso a crédito (CONCEIÇÃO, 2002)
- 89 % consideraram o apoio dado pelas Associações como total (40%) ou pelo menos parcial (49%) (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- 83,2% das empresas informaram que a ACE apóia o Empreender (SEBRAE e CACB, 2004)
- 82,7% declararam-se filiadas às ACIs e 80,5% das empresas que indicaram a data de filiação associou-se a partir da implementação do Empreender (SEBRAE e CACB, 2003)
- 58,5% são filiadas às ACEs (SEBRAE e CACB, 2004)
- 65,3% utilizam os serviços ofertados pelas ACI (SEBRAE e CACB, 2003)
- 49,0% houve maior utilização dos serviços oferecidos pelas ACEs (SEBRAE e CACB, 2004)

- **Resultado 4:** Derrubada de barreiras ou imposições externas:
  - Acesso às Associações Comerciais: “ACIJoinville - 57% a ACIJ está aberta para pequenas empresas; 43% a ACIJ está positiva/boa”; “ACIBrusque – 31% a ACIBr está aberta para pequenas empresas; 69% a ACIBr está positiva/boa” (PROJETO ACIS-HWK, 1993)
  - 89 % consideraram o apoio dado pelas Associações como total (40%) ou pelo menos parcial (49%) (BRASMARKET; FACISC, 2000)
  - 83,2% das empresas informaram que a ACE apóia o Empreender (SEBRAE e CACB, 2004)
  - 82,7% declararam-se filiadas às ACIs e 80,5% das empresas que indicaram a data de filiação associou-se a partir da implementação do Empreender (SEBRAE e CACB, 2003)
  - 58,5% são filiadas às ACEs (SEBRAE e CACB, 2004)
  - 49,0% houve maior utilização dos serviços oferecidos pelas ACEs (SEBRAE e CACB, 2004)
  
- **Resultado 5:** Representatividade do grupo:
  - 57,1% apontam melhoria na capacidade de influência política em benefício das empresas (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 71,4% apontam melhoria no relacionamento com fornecedores, na negociação com fornecedores e instituições e na rede de relações do empresário (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 58,5% melhoria na posição de negociação com os fornecedores (SEBRAE e CACB, 2003)
  - 59,2% melhoria na negociação com fornecedores (SEBRAE e CACB, 2004)
  
- **Resultado 6:** Formação de redes duráveis:
  - Pesquisa com empresários que participavam no mínimo 2 anos dos Núcleos Setoriais (BRASMARKET; FACISC, 2000)

- Na primeira pesquisa realizada pelo SEBRAE e CACB 70% das empresa tinham mais do que 18 meses de participação no Empreender e na segunda 42% (SEBRAE e CACB, 2003)
- **Resultado 7:** Entidades e estruturas sociais fortes:
  - 71,4% apontam melhoria na cooperação com concorrentes e 78,6% no relacionamento com concorrentes (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 33% antes era concorrente, hoje é colega do mesmo ramo (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
  - 57% consideram como “ótimos” ou “bons” os demais integrantes do Núcleo e 35% acham que são regulares (BRASMARKET; FACISC, 2000)
  - 66% consideram “muito importante” ou “importante” a contribuição do Núcleo Setorial para a sua empresa (BRASMARKET; FACISC, 2000)
  - Pesquisa com empresários que participavam no mínimo 2 anos dos Núcleos Setoriais (BRASMARKET; FACISC, 2000)
  - Na primeira pesquisa realizada pelo SEBRAE e CACB 70% das empresas tinham mais do que 18 meses de participação no Empreender e na segunda 42% (SEBRAE e CACB, 2003)
- **Resultado 8:** Redução do custo de transação intragrupo:
  - 62% troca de experiências e informações, maior integração (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
  - 71,4% apontam melhoria na cooperação com concorrentes e 78,6% no relacionamento com concorrentes (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 33% antes era concorrente, hoje é colega do mesmo ramo (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
  - 57% consideram como “ótimos” ou “bons” os demais integrantes do Núcleo e 35% acham que são regulares (BRASMARKET; FACISC, 2000)

- Pesquisa com empresários que participavam no mínimo 2 anos dos Núcleos Setoriais (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- Na primeira pesquisa realizada pelo SEBRAE e CACB 70% das empresa tinham mais do que 18 meses de participação no Empreender e na segunda 42% (SEBRAE e CACB, 2003)
- **Resultado 9:** Coordenação do grupo com menor esforço:
  - 57% consideram como “ótimos” ou “bons” os demais integrantes do Núcleo e 35% acham que são regulares (BRASMARKET; FACISC, 2000)
  - 33% antes era concorrente, hoje é colega do mesmo ramo (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
  - 71,4% apontam melhoria na cooperação com concorrentes e 78,6% no relacionamento com concorrentes (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 90,9% das sugestões propostas dentro dos núcleos foram compatíveis com a realidade das empresas (SEBRAE e CACB, 2004)
  - Pesquisa com empresários que participavam no mínimo 2 anos dos Núcleos Setoriais (BRASMARKET; FACISC, 2000)
  - Na primeira pesquisa realizada pelo SEBRAE e CACB 70% das empresas tinham mais do que 18 meses de participação no Empreender e na segunda 42% (SEBRAE e CACB, 2003)
- **Resultado 10:** Cooperação facilitada entre seus membros:
  - 62% troca de experiências e informações, maior integração (PROJETO ACIs-HWK, 1993)
  - 88,2% existência de troca de experiência (SEBRAE e CACB, 2004)
  - 71,4% apontam melhoria na cooperação com concorrentes e 78,6% no relacionamento com concorrentes (CONCEIÇÃO, 2002)
  - 33% antes era concorrente, hoje é colega do mesmo ramo (PROJETO ACIs-HWK, 1993)

- 57% consideram como “ótimos” ou “bons” os demais integrantes do Núcleo e 35% acham que são regulares (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- 66% consideram “muito importante” ou “importante” a contribuição do Núcleo Setorial para a sua empresa (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- 90,9% das sugestões propostas dentro dos núcleos foram compatíveis com a realidade das empresas (SEBRAE e CACB, 2004)
- Pesquisa com empresários que participavam no mínimo 2 anos dos Núcleos Setoriais (BRASMARKET; FACISC, 2000)
- Na primeira pesquisa realizada pelo SEBRAE e CACB 70% das empresas tinham mais do que 18 meses de participação no Empreender e na segunda 42% (SEBRAE e CACB, 2003)

### **6.1.2 Confrontação dos resultados obtidos pelo Empreender com os gerados em grupos que desenvolvem capital social**

Para a confrontação dos resultados obtidos pelo Empreender com os gerados em grupos que desenvolvem capital social foi utilizada a matriz “Resultados Obtidos”, proposta pelo instrumental em análise. Esta comparação de resultados encontra-se apresentada no Quadro 22, e baseou-se no levantamento de dados apresentado no item anterior (6.1.1).

Pela análise da matriz “Resultados Obtidos” do Quadro 22 é possível observar que há uma grande quantidade de resultados do Empreender relacionados a aqueles que estariam presentes em grupos que desenvolvem capital social. A partir desta constatação é possível afirmar-se que o Empreender e sua metodologia contribuem para a geração de capital social entre os empresários de micro e pequenas empresas, participantes dos Núcleos Setoriais.

**Quadro 22 – Matriz “Resultados Obtidos” aplicada ao Empreender**

Nº	Resultados do Empreender	Resultados gerados em grupos que desenvolvem capital social								
		Resultados finais para os participantes do grupo		Resultados intermediários para o grupo					Resultados iniciais para o grupo	
				Conquistas do grupo		Fortalecimento do grupo			Operacionalidade do grupo	
		Ganhos individuais e coletivos	Acesso a informações e a novos conhecimentos	Conquista de novos direitos	Derrubada de barreiras ou imposições externas	Representatividade do grupo	Formação de redes duráveis	Entidades e estruturas sociais fortes	Redução do custo de transação intragrupo	Coordenação do grupo com menor esforço
1	- Melhoria de processos gerenciais	X								
2	- Melhoria na visão do empresário	X								
3	- Capacitação do empresário e dos funcionários	X								
4	- Melhoria no relacionamento com os funcionários	X								
5	- Melhoria dos processos produtivos e de prestação de serviços	X								
6	- Melhoria no relacionamento com clientes	X								
7	- Aumento do número de clientes	X								
8	- Aumento do “mix” de produtos	X								
9	- Aumento do mercado de atuação	X								
10	- Aperfeiçoamento tecnológico	X								
11	- Melhoria na qualidade dos produtos e dos serviços prestados	X								
12	- Melhoria na produtividade	X								
13	- Aumento de faturamento	X								
14	- Aumento da margem de lucro	X								
15	- Melhoria no acesso a crédito	X		X						

Fonte: elaboração própria

(continua)

**Quadro 22 (continuação) – Matriz “Resultados Obtidos” aplicada ao Empreender**

Nº	Resultados do Empreender	Resultados gerados em grupos que desenvolvem capital social									
		Resultados finais para os participantes do grupo		Resultados intermediários para o grupo				Resultados iniciais para o grupo			
		Ganhos individuais e coletivos	Acesso a informações e a novos conhecimentos	Conquistas do grupo		Fortalecimento do grupo		Operacionalidade do grupo			
				Conquista de novos direitos	Derrubada de barreiras ou imposições externas	Representatividade do grupo	Formação de redes duráveis	Entidades e estruturas sociais fortes	Redução do custo de transação intragrupo	Coordenação do grupo com menor esforço	Cooperação facilitada entre seus membros
16	- Troca de informações com os concorrentes participantes do Núcleo Setorial		X						X		X
17	- Mais acesso a informações (inovações e tecnologias)		X								
18	- Utilização de serviços ofertados pelas ACEs		X	X	X						
19	- Exercício de influência política em benefício das empresas			X	X	X					
20	- Maior apoio das ACEs às empresas			X	X						
21	- Filiação às ACEs			X	X						
22	- Melhoria no relacionamento com os fornecedores	X				X					
23	- Melhoria na negociação com os fornecedores	X				X					
24	- Tempo de participação no Núcleo Setorial						X	X	X	X	X
25	- Maior cooperação entre os concorrentes participantes do Núcleo Setorial							X	X	X	X
26	- Relacionamento fácil com os concorrentes participantes do Núcleo Setorial							X	X	X	X
27	- Sugestões propostas pelos Núcleos são compatíveis com a realidade das empresas	X								X	X

Fonte: elaboração própria

## **6.2 Aplicação do Bloco B do instrumental proposto**

O Bloco B do instrumental proposto permitiu verificar os elementos da metodologia do Empreender que mais contribuem para a geração de capital social entre os participantes dos Núcleos Setoriais, através dos seguintes passos e instrumentos:

- Passo B.1: identificação dos macroprocessos que compõem a metodologia do Empreender
- Passo B.2: análise dos macroprocessos que auxiliam na formação de capital social através da matriz “Macroprocessos da Metodologia”
- Passo B.3: identificação dos processos que compõem os macroprocessos contribuintes para a formação de capital social
- Passo B.4: análise dos processos que auxiliam na formação de capital social através da matriz “Processos da Metodologia”
- Passo B.5: identificação dos elementos que compõem os processos contribuintes para a formação de capital social
- Passo B.6: análise dos elementos que auxiliam na formação de capital social através da matriz “Elementos da Metodologia”
- Passo B.7: conferência final para verificar se algum elemento importante da metodologia não foi esquecido ou desprezado

### **6.2.1 Identificação dos macroprocessos da metodologia do Empreender**

A partir das informações contidas no Capítulo 5, item 5.9, foram identificados os seguintes macroprocessos da metodologia do Empreender:

- Coordenação do Empreender
- Sensibilização e envolvimento dos parceiros
- Definição de papéis dos atores
- Capacitação dos atores
- Criação e Operacionalização dos Núcleos Setoriais



- Desenvolvimento Organizacional das Associações Comerciais e Empresariais
- Monitoramento e avaliação do Empreender

### **6.2.2 Análise dos macroprocessos da metodologia do Empreender**

Com auxílio da matriz “Macroprocessos da Metodologia” analisou-se a contribuição de cada macroprocesso do Empreender, identificado no item 6.2.1, para a geração de capital social nos Núcleos Setoriais. A confrontação dos macroprocessos do Empreender com as “manifestações” do capital social, encontram-se apresentadas no Quadro 23.

A análise evidenciou que apenas os macroprocessos, numerados de 3 a 6, apresentaram algum relacionamento significativo com as “manifestações” do capital social:

- 3 - Definição de papéis dos atores
- 4 - Capacitação dos atores
- 5 - Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais
- 6 - Desenvolvimento Organizacional das Associações Comerciais e Empresariais

### **6.2.3 Identificação dos processos da metodologia do Empreender**

A partir da identificação dos macroprocessos da metodologia do Empreender que podem contribuir para a formação de capital social nos Núcleos Setoriais, levantou-se os principais processos que os compõem. Novamente buscou-se no Capítulo 5, item 5.9, evidências destes processos.

Para o macroprocesso “3 – Definição dos papéis dos atores” foram identificados os seguintes processos:

- Definição de papéis e responsabilidades do SEBRAE/NA e da CACB
- Definição de papéis e responsabilidades dos SEBRAE/UF e das Federações de ACEs
- Definição de papéis e responsabilidades dos SEBRAE/Regionais ou Locais e das ACEs
- Definição de papéis e responsabilidades de outras entidades parceiras
- Definição de papéis e responsabilidades dos Empresários participantes dos Núcleos Setoriais

**Quadro 23 - Matriz “Macroprocessos da Metodologia” aplicada ao Empreender**

Nº	Macroprocessos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
1	- Coordenação do Empreender															
2	- Sensibilização e envolvimento dos parceiros															
3	- Definição de papéis dos atores					X		X						X		
4	- Capacitação dos atores					X					X			X		X
5	- Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	- Desenvolvimento Organizacional das Associações Comerciais e Empresariais					X		X						X		X
7	- Monitoramento e avaliação do Empreender															

Fonte: elaboração própria

Para o macroprocesso “4 - Capacitação dos atores” foram identificados os seguintes processos:

- Capacitação de Coordenadores Nacionais e Estaduais e Multiplicadores
- Capacitação de Consultores do Empreender e Técnicos dos SEBRAE/UF
- Capacitação de Presidentes de Federações de ACEs, Presidentes de ACEs, Diretores e Gerentes dos SEBRAE/UF
- Capacitação de Diretores/Secretários Executivos de Federações de ACEs e das próprias ACEs
- Capacitação de Empresários dos Núcleos Setoriais

Para o macroprocesso “5 - Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais” foram identificados os seguintes processos:

- Definição dos Núcleos Setoriais
- Convite aos participantes
- Realização de reuniões periódicas
- Desenvolvimento de ações conjuntas pelos empresários

Para o macroprocesso “6 - Desenvolvimento Organizacional das Associações Comerciais e Empresariais” foram identificados os seguintes processos:

- Desenvolvimento de “lobby”
- Oferta de serviços aos associados
- Participação no desenvolvimento socioeconômico do município

#### **6.2.4 Análise dos processos da metodologia do Empreender**

Com auxílio da matriz “Processos da Metodologia” analisou-se a contribuição de cada processo do Empreender, identificado no item 6.2.3, para a geração de capital social nos Núcleos Setoriais. A confrontação dos processos do Empreender com as “manifestações” do capital social, encontram-se apresentadas no Quadro 24.

A análise evidenciou que apenas os processos, listados a seguir, apresentaram algum relacionamento significativo com as “manifestações” do capital social:

- 3.5 - Definição de papéis e responsabilidades dos Empresários participantes dos Núcleos Setoriais
- 4.5 - Capacitação de Empresários dos Núcleos Setoriais
- 5.2 - Convite aos participantes
- 5.3 - Realização de reuniões periódicas
- 5.4 - Desenvolvimento de ações conjuntas pelos empresários
- 6.2 - Oferta de serviços aos associados

### **6.2.5 Identificação dos elementos da metodologia do Empreender**

A partir da identificação dos processos da metodologia do Empreender que podem contribuir para a formação de capital social nos Núcleos Setoriais, levantou-se os principais elementos que os compõem. Novamente buscou-se no Capítulo 5, item 5.9, evidências destes elementos.

Para o processo “3.1 - Definição de papéis e responsabilidades dos Empresários participantes dos Núcleos Setoriais” foram identificados os seguintes elementos:

- Participação nas atividades do Núcleo Setorial
- Filiação à ACE

Para o processo “4.5 - Capacitação de Empresários dos Núcleos Setoriais” foram identificados os seguintes elementos:

- Definição conjunta do tema e do conteúdo da capacitação
- Participação dos Empresários na capacitação

Para o processo “5.2 - Convite aos participantes” foram identificados os seguintes elementos:

- Convite por um Empresário reconhecido no segmento e pelo Consultor do Empreender
- Convite pela ACE

**Quadro 24 - Matriz “Processos da Metodologia” aplicada ao Empreender**

Nº	Processos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
<b>3</b>	<b>- Definição de papéis dos atores</b>															
3.1	- Definição de papéis e responsabilidades do SEBRAE/NA e da CACB															
3.2	- Definição de papéis e responsabilidades dos SEBRAE/UF e das Federações de ACEs															
3.3	- Definição de papéis e responsabilidades dos SEBRAE/Regionais ou Locais e das ACEs															
3.4	- Definição de papéis e responsabilidades de outras entidades parceiras															X
3.5	- Definição de papéis e responsabilidades dos Empresários participantes dos Núcleos Setoriais					X		X		X	X			X		X
<b>4</b>	<b>- Capacitação dos atores</b>															
4.1	- Capacitação de Coordenadores Nacionais e Estaduais e Multiplicadores															
4.2	- Capacitação de Consultores do Empreender e Técnicos dos SEBRAE/UF															
4.3	- Capacitação de Presidentes de Federações de ACEs, Presidentes de ACEs, Diretores e Gerentes dos SEBRAE/UF															
4.4	- Capacitação de Diretores/Secretários Executivos de Federações de ACEs e das próprias ACEs															
4.5	- Capacitação de Empresários dos Núcleos Setoriais	X				X		X			X			X		X

Fonte: elaboração própria

(continua)

**Quadro 24 (continuação) - Matriz “Processos da Metodologia” aplicada ao Empreender**

Nº	Processos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
<b>5</b>	<b>- Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais</b>															
5.1	- Definição dos Núcleos Setoriais															
5.2	- Convite aos participantes			X		X			X				X		X	
5.3	- Realização de reuniões periódicas	X	X	X		X		X		X	X	X	X		X	
5.4	- Desenvolvimento de ações conjuntas pelos empresários	X	X	X		X		X		X	X	X	X		X	
<b>6</b>	<b>- Desenvolvimento Organizacional das Associações Comerciais e Empresariais</b>															
6.1	- Desenvolvimento de “lobby”														X	
6.2	- Oferta de serviços aos associados					X		X					X		X	
6.3	- Participação no desenvolvimento socioeconômico do município														X	

Fonte: elaboração própria

Para o processo “5.3 - Realização de reuniões periódicas” foram identificados os seguintes elementos:

- Realização de reuniões periódicas (quinzenais ou mensais, eventualmente semanais)
- Uso de roteiro de reuniões pelos Consultores
- Levantamento dos problemas comuns
- Busca de soluções conjuntas
- Troca de experiências técnicas e de gestão
- Uso da metodologia Metaplan como estímulo à participação de todos nos assuntos da reunião
- Criação de clima de competição saudável

Para o processo “5.4 - Desenvolvimento de ações conjuntas pelos empresários” foram identificados os seguintes elementos:

- Planejamento das ações conjuntas
- Distribuição de responsabilidades entre os participantes do Núcleo
- Realização da ação em conjunto
- Avaliação da ação realizada

Para o processo “6.2 - Oferta de serviços aos associados” foram identificados os seguintes elementos:

- Levantamento de necessidades dos associados
- Oferta de serviços aos associados
- Prestação do serviço/realização da atividade (curso, palestra, etc.)
- Avaliação dos serviços prestados

### **6.2.6 Análise dos elementos da metodologia do Empreender**

Com auxílio da matriz “Elementos da Metodologia” analisou-se também a contribuição de cada elemento da metodologia do Empreender, identificado no item 6.2.5. A confrontação dos elementos da metodologia do Empreender com as “manifestações” do capital social, encontram-se apresentadas no Quadro 25.

A análise evidenciou que o relacionamento dos elementos da metodologia com as “manifestações” do capital social apresenta-se em diferentes níveis de intensidade, como mostrado no Quadro 26.

**Quadro 25 - Matriz “Elementos da Metodologia” aplicada ao Empreender**

Nº	Elementos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
<b>3</b>	<b>- Definição de papéis dos atores</b>															
<b>3.5</b>	<b>- Definição de papéis e responsabilidades dos Empresários participantes dos Núcleos Setoriais</b>															
3.5.1	- Participação nas atividades do Núcleo Setorial	X				X		X		X	X	X	X		X	X
3.5.2	- Filiação à ACE							X					X			X
<b>4</b>	<b>- Capacitação dos atores</b>															
<b>4.5</b>	<b>- Capacitação de Empresários dos Núcleos Setoriais</b>															
4.5.1	- Definição conjunta do tema e do conteúdo da capacitação					X		X			X			X		X
4.5.2	- Participação dos Empresários na capacitação	X				X		X						X		X
<b>5</b>	<b>- Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais</b>															
<b>5.2</b>	<b>- Convite aos participantes</b>															
5.2.1	- Convite por um Empresário reconhecido no segmento e pelo Consultor do Empreender		X	X						X						X
5.2.2	- Convite pela ACE		X					X								X
<b>5.3</b>	<b>- Realização de reuniões periódicas</b>															
5.3.1	- Realização de reuniões periódicas (quinzenais ou mensais, eventualmente semanais)	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X
5.3.2	- Uso de roteiro de reuniões pelos Consultores	X	X	X		X		X		X	X			X		X
5.3.3	- Levantamento dos problemas comuns	X	X	X		X		X		X	X			X		X

Fonte: elaboração própria

(continua)



**Quadro 25 (continuação) - Matriz “Elementos da Metodologia” aplicada ao Empreender**

Nº	Elementos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
5.3.4	- Busca de soluções conjuntas	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X
5.3.5	- Troca de experiências técnicas e de gestão	X	X	X		X		X	X	X				X	X	X
5.3.6	- Uso da metodologia Metaplan como estímulo à participação de todos nos assuntos da reunião	X	X			X		X		X	X			X		X
5.3.7	- Criação de clima de competição saudável	X	X	X		X		X		X	X			X		X
<b>5.4</b>	<b>- Desenvolvimento de ações conjuntas pelos empresários</b>															
5.4.1	- Planejamento das ações conjuntas	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X
5.4.2	- Distribuição de responsabilidades entre os participantes do Núcleo	X	X	X		X		X		X	X			X		X
5.4.3	- Realização da ação em conjunto	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X
5.4.4	- Avaliação da ação realizada	X	X			X		X		X	X			X		X
<b>6</b>	<b>- Desenvolvimento Organizacional das Associações Comerciais e Empresariais</b>															
<b>6.2</b>	<b>- Oferta de serviços aos associados</b>															
6.2.1	- Levantamento de necessidades dos associados							X						X		X
6.2.2	- Oferta de serviços aos associados							X						X		X
6.2.3	- Prestação do serviço/realização da atividade (curso, palestra, etc.)					X		X						X		X
6.2.4	- Avaliação dos serviços prestados															

Fonte: elaboração própria

**Quadro 26 – Relacionamento entre os elementos da metodologia do Empreender e as manifestações de Capital Social**

<b>Nº</b>	<b>Elementos da Metodologia do Empreender</b>	<b>Nº de manifestações de Capital Social associadas ao elemento da metodologia</b>
3.5.1	- Participação nas atividades do Núcleo Setorial	9
3.5.2	- Filiação à ACE	3
4.5.1	- Definição conjunta do tema e do conteúdo da capacitação	5
4.5.2	- Participação dos Empresários na capacitação	5
5.2.1	- Convite por um Empresário reconhecido no segmento e pelo Consultor do Empreender	4
5.2.2	- Convite pela ACE	3
5.3.1	- Realização de reuniões periódicas (quinzenais ou mensais, eventualmente semanais)	11
5.3.2	- Uso de roteiro de reuniões pelos Consultores	9
5.3.3	- Levantamento dos problemas comuns	9
5.3.4	- Busca de soluções conjuntas	11
5.3.5	- Troca de experiências técnicas e de gestão	10
5.3.6	- Uso da metodologia Metaplan como estímulo à participação de todos nos assuntos da reunião	8
5.3.7	- Criação de clima de competição saudável	9
5.4.1	- Planejamento das ações conjuntas	11
5.4.2	- Distribuição de responsabilidades entre os participantes do Núcleo	9
5.4.3	- Realização da ação em conjunto	11
5.4.4	- Avaliação da ação realizada	8
6.2.1	- Levantamento de necessidades dos associados	3
6.2.2	- Oferta de serviços aos associados	3
6.2.3	- Prestação do serviço/realização da atividade (curso, palestra, etc.)	4
6.2.4	- Avaliação dos serviços prestados	-

Fonte: elaboração própria

Dos 21 elementos analisados da metodologia do Empreender somente um deles “6.2.4 – Avaliação dos serviços prestados” não apresentou evidências de contribuição com as manifestações da presença de capital social.

Os elementos analisados da metodologia do Empreender foram divididos em três grupos, objetivando-se classificar o impacto deles na geração de capital social nos Núcleos Setoriais:

- impacto maior – relacionamento com 10 a 15 manifestações da presença de capital social
- impacto médio - relacionamento com 5 a 9 manifestações
- impacto pequeno - relacionamento com 1 a 4 manifestações

Os resultados desta classificação encontram-se apresentados no Quadro 27.

**Quadro 27 – Impacto dos elementos da metodologia do Empreender  
na geração de Capital Social**

<b>Freqüência dos relacionamentos</b>	<b>Elementos da Metodologia do Empreender</b>	<b>Nº de manifestações de Capital Social associadas ao elemento da metodologia</b>
<b>Impacto maior</b>	5.3.1 - Realização de reuniões periódicas (quinzenais ou mensais, eventualmente semanais)	11
	5.3.4 - Busca de soluções conjuntas	11
	5.4.1 - Planejamento das ações conjuntas	11
	5.4.3 - Realização da ação em conjunto	11
	5.3.5 - Troca de experiências técnicas e de gestão	10
<b>Impacto médio</b>	3.5.1 - Participação nas atividades do Núcleo Setorial	9
	5.3.2 - Uso de roteiro de reuniões pelos Consultores	9
	5.3.3 - Levantamento dos problemas comuns	9
	5.3.7 - Criação de clima de competição saudável	9
	5.4.2 - Distribuição de responsabilidades entre os participantes do Núcleo	9
	5.3.6 -Uso da metodologia Metaplan como estímulo à participação de todos nos assuntos da reunião	8
	5.4.4 - Avaliação da ação realizada	8
	4.5.1 - Definição conjunta do tema e do conteúdo da capacitação	5
4.5.2 - Participação dos Empresários na capacitação	5	
<b>Impacto pequeno</b>	5.2.1 - Convite por um Empresário reconhecido no segmento e pelo Consultor do Empreender	4
	6.2.3 - Prestação do serviço/realização da atividade (curso, palestra, etc.)	4
	3.5.2 - Filiação à ACE	3
	5.2.2 - Convite pela ACE	3
	6.2.1 - Levantamento de necessidades dos associados	3
	6.2.2 - Oferta de serviços aos associados	3

Fonte: elaboração própria

Como propõem os passos do Bloco B do instrumental foi efetuada uma verificação geral para garantir que nenhum elemento importante tenha sido esquecido ou desprezado.

O Quadro 28 apresenta os elementos, processos e macroprocessos da metodologia do Empreender que têm alguma relevância na geração de capital social nos Núcleos Setoriais, de acordo com a análise efetuada, utilizando o instrumental proposto nesta Tese.

A partir do Quadro 25 foi possível montar-se o Quadro 29 que demonstra a freqüência de relacionamentos das manifestações de capital social com os elementos da metodologia do Empreender.

**Quadro 28 – Elementos da metodologia do Empreender que contribuem para a geração de Capital Social e os processos e macroprocessos a que pertencem**

<b>Elementos</b>	<b>Processos</b>	<b>Macroprocessos</b>
3.5.1 - Participação nas atividades do Núcleo Setorial	3.5 - Definição de papéis e responsabilidades dos Empresários participantes dos Núcleos Setoriais	3 - Definição de papéis dos atores
3.5.2 - Filiação à ACE		
4.5.1 - Definição conjunta do tema e do conteúdo da capacitação	4.5 - Capacitação de Empresários dos Núcleos Setoriais	4 - Capacitação dos atores
4.5.2 - Participação dos Empresários na capacitação		
5.2.1 - Convite por um Empresário reconhecido no segmento e pelo Consultor do Empreender	5.2 - Convite aos participantes	5 - Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais
5.2.2 - Convite pela ACE		
5.3.1 - Realização de reuniões periódicas (quinzenais ou mensais, eventualmente semanais)	5.3 - Realização de reuniões periódicas	
5.3.2 - Uso de roteiro de reuniões para os Consultores		
5.3.3 - Levantamento dos problemas comuns		
5.3.4 - Busca de soluções conjuntas		
5.3.5 - Troca de experiências técnicas e de gestão		
5.3.6 - Uso da metodologia Metaplan como estímulo à participação de todos nos assuntos da reunião		
5.3.7 - Criação de clima de competição saudável		
5.4.1 - Planejamento das ações conjuntas	5.4 - Desenvolvimento de ações conjuntas pelos empresários	
5.4.2 - Distribuição de responsabilidades entre os participantes do Núcleo		
5.4.3 - Realização da ação em conjunto		
5.4.4 - Avaliação da ação realizada		
6.2.1 – Levantamento de necessidades dos associados	6.2 - Oferta de serviços aos associados	
6.2.2 – Oferta de serviços aos associados		
6.2.3 – Prestação do serviço/realização da atividade (curso, palestra, etc.)		

Fonte: elaboração própria

**Quadro 29 – Frequência de relacionamento das manifestações de capital social  
com os elementos da metodologia do Empreender**

Nº	Manifestações de capital social	Nº de elementos da metodologia do Empreender relacionados às manifestações
1	- Conhecimento mútuo	13
2	- Reconhecimento mútuo	13
3	- Confiança entre as pessoas	10
4	- Lealdade	0
5	- Integração entre os membros	15
6	- Interação social freqüente entre os participantes	0
7	- Sentimento de pertencer ao grupo	19
8	- Solidariedade	1
9	- Obrigações para com o grupo	13
10	- Comprometimento com o grupo e com os resultados	12
11	- Vontade de empreender junto	5
12	- Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	5
13	- Participação	18
14	- Reciprocidade	1
15	- Expectativas de retorno do investimento individual efetuado	20

Fonte: elaboração própria

A partir do Quadro 29 foi possível classificar as manifestações de capital social pela frequência com que se apresentaram nos elementos da metodologia do Empreender em três categorias (Quadro 30):

- grande frequência – 14 ou mais relacionamentos
- média frequência – entre 7 e 13 relacionamentos
- pequena frequência – 6 ou menos

**Quadro 30 – Classificação dos relacionamentos das manifestações de capital social com os elementos da metodologia do Empreender**

<b>Frequência dos relacionamentos</b>	<b>Manifestações de capital social</b>	<b>Nº de elementos da metodologia do Empreender relacionados às manifestações</b>
<b>Grande frequência</b>	15 - Expectativas de retorno do investimento individual efetuado	20
	7 - Sentimento de pertencer ao grupo	19
	13 - Participação	18
	5 - Integração entre os membros	15
<b>Média frequência</b>	1 - Conhecimento mútuo	13
	2 - Reconhecimento mútuo	13
	9 - Obrigações para com o grupo	13
	10 - Comprometimento com o grupo e com os resultados	12
	3 - Confiança entre as pessoas	10
<b>Pequena frequência</b>	11 - Vontade de empreender junto	5
	12 - Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	5
	8 - Solidariedade	1
	14 - Reciprocidade	1
	4 - Lealdade	0
	6 - Interação social freqüente entre os participantes	0

Fonte: elaboração própria

### 6.3 Aplicação do Bloco C do instrumental proposto

O Bloco C do instrumental busca verificar se análise efetuada sobre a metodologia de um projeto realmente se confirma na prática do dia-a-dia do grupo estudado.

Para aplicação deste bloco do instrumental, optou-se por verificar se os depoimentos documentados dos empresários participantes dos Núcleos Setoriais, em diversos momentos e de diferentes partes do país, confirmavam as análises efetuadas. Para tanto, foram pesquisados os depoimentos apresentados em 4 vídeos institucionais de disseminação das práticas do Empreender:

- Projeto Empreender (FACISC, 1998c)
- Núcleos de Empresários em Associações Comerciais e Industriais (FUNDAÇÃO EMPREENDER, 1999)
- Empreender: Vídeo Institucional (SEBRAE e CACB, 2004)
- Empreender – Unir para Crescer: Um Projeto de Resultados (FACESP e SEBRAE/SP, 2004(?))

No Quadro 31 apresentam-se as principais características dos vídeos institucionais pesquisados sobre o Empreender, destacando-se a cobertura geográfica e o número de depoimentos de empresários participantes de Núcleos Setoriais e de outras pessoas envolvidas no programa.

**Quadro 31 – Características dos vídeos institucionais pesquisados sobre o Empreender**

Nº	Nome do vídeo	Fonte	Ano de produção	Nº de municípios e estados abrangidos	Nº de depoimentos registrados
1	Projeto Empreender	FACISC	1998	1 Município 1 Estado (SC)	2 Empresários (total 2)
2	Núcleos de Empresários em Associações Comerciais e Industriais	Fundação Empreender	1999	7 Municípios 1 Estado (SC)	7 Empresários 1 Diretor Executivo de ACE (total 8)
3	Empreender: Vídeo Institucional	SEBRAE e CACB	2004	4 Municípios 3 Estados (AL, SC, SP)	6 Empresários 14 do Narrador 1 Presidente de Federação de ACE 1 Presidente de ACE 1 Presidente de Cooperativa 2 Prefeitos Municipais 3 Consultores do Empreender 1 Instrutor (total 29)
4	Empreender - Unir para Crescer: Um Projeto de Resultados	FACESP e SEBRAE/SP	2004(?)	18 Municípios 1 Estado (SP)	13 Empresários 8 do Narrador (total 21)

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

A reprodução dos depoimentos completos dos empresários, apresentados pelos vídeos pesquisados, encontra-se nos Anexos “F” a “I”.

Dos 60 depoimentos de empresários e pessoas ligadas ao Empreender, apresentados nos vídeos pesquisados, 43 deles foram aproveitados para confrontá-los com as manifestações comuns a grupos que geram capital social e constatou-se os relacionamentos listados no Quadro 32. Em algumas oportunidades o mesmo depoimento é relacionado a duas ou mais manifestações.

**Quadro 32 – Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social**

Nº	Depoimentos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
1	-“Eu tinha em uma área de 40 m2 e ampliei agora para 185 m2, e tenho certeza que foi de passo em passo, e aprendi muito com os colegas de núcleo.” [José de Amaral, FACISC (1998c)]	X	X			X		X								X
2	-“A gente começou a participar coletivamente de feiras, nós através do núcleo montamos estande em exposição, divulgando o nome de todas as empresa que participavam do núcleo neste folder.” [José de Amaral, FACISC (1998c)]	X		X		X		X		X	X	X	X	X		X
3	-Por isto que tudo que me pedem, o Núcleo me pede eu faço com satisfação, porque eu acho que a gente aprendeu bastante com ele.” [José de Amaral, FACISC (1998c)]	X	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X
4	-“Isto fez com que realmente a gente começasse a se reunir e discutir os nossos problemas, as nossas dificuldades e a trocar realmente idéias para melhorar o nosso negócio.” [Erolf Theilacker, FACISC (1998c)]	X	X	X		X		X						X	X	X
5	-“E isso realmente trouxe uma série de benefícios, tanto na parte de administração, na parte de gerenciamento, nos controles de processo e de produção. E também uma outra grande vantagem que nós tivemos foi de que nós estabelecemos uma série de contatos com profissionais e principalmente com empresas na Alemanha com as quais a gente mantém contato hoje.(...) Nós ficamos hoje informados e nos mantemos atualizados também com relação às inovações tecnológicas que estão acontecendo hoje na Europa ” [Erolf Theilacker, FACISC (1998c)]	X				X		X		X	X	X	X	X		X
6	-“Na verdade se nós participarmos, então, de um núcleo, ele nos traz a informação. Nós estamos sempre evoluindo e isto é um fator muito importante para a nossa vida pessoal e nossa vida profissional e isto nós temos dentro do nosso núcleo.” [Maria V. L. Walendowsky, Fundação Empreender (1999)]	X	X			X		X						X		X
7	-“Então a gente passou a entender e fazer eles entenderem que é interessante você visitar o seu concorrente, ver o que ele tem e o que ele não tem e você concorrer por ali, concorrer com trabalho.” [Sebastião Stähelin, Fundação Empreender (1999)]	X	X	X		X		X						X		X
8	-“A proposta agora para o próximo milênio é o associativismo. Ninguém sozinho vai conseguir, é muito difícil. E se está tudo bem na sua empresa, porque não ficar ainda melhor ?” [Sebastião Stähelin, Fundação Empreender (1999)]	X		X		X		X				X	X	X	X	X
9	-“Participo dos núcleos desde 1992, onde adquiri muitos conhecimentos, participando de cursos, de palestras, missões empresariais e que me ajudou muito no gerenciamento de minha empresa.” [Dario Bergemann, Fundação Empreender (1999)]	X	X			X		X				X	X	X		X

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

(continua)



**Quadro 32 (continuação) – Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social**

Nº	Depoimentos	Manifestações													
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade
10	<i>“Através da troca de informações com os meus concorrentes dentro do núcleo, acabei conhecendo melhor a realidade da minha empresa.” [Dario Bergemann, Fundação Empreender (1999)]</i>	X	X	X		X		X		X			X	X	X
11	<i>“Nós empresários do setor de automecânicas, nós éramos concorrentes, mas nós entendemos que não éramos mais, necessariamente, inimigos. Descobrimos uma coisa interessante, entre amigos e inimigos, começamos a descobrir uma coisa chamada parceria.” [Paulo G. Voigt, Fundação Empreender (1999)]</i>	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
12	<i>“Conseqüentemente, um dos iniciais benefícios foram as compras conjuntas. Um exemplo é, praticamente, tudo o que vocês estão vendo aqui foi comprado em conjunto, com outras empresas do ramo, com toda certeza. Desde os equipamentos de high-tech, de alta tecnologia, importados ou não, foram negociados em conjunto e significativamente mais baratos.” [Paulo G. Voigt, Fundação Empreender (1999)]</i>	X		X	X	X		X		X	X	X	X	X	X
13	<i>“Na primeira reunião do Núcleo Setorial em que eu participei com os meus concorrentes, eu pude observar que aquela sensação de que o meu concorrente é meu inimigo se valia também dele para comigo. Havia assim uma distância muito grande entre nós. Hoje, passado praticamente um ano do primeiro encontro, nós percebemos claramente que o Núcleo Setorial superou todas as nossas expectativas. Por incrível que pareça, os meus concorrentes de um ano atrás, hoje são os meus grandes parceiros.” [Lauri Gerelli, Fundação Empreender (1999)]</i>	X	X	X		X		X					X	X	X
14	<i>“A minha participação no Núcleo Metalmecânico fortaleceu a empresa devido ao levantamento dos Pontos Fortes e Fracos do setor. Isto fez com que nós alavancássemos as vendas em vários estados do país e também para exportação. Outro ponto forte foi o crescimento político empresarial do setor.” [Carlos Eduardo de Liz, Fundação Empreender (1999)]</i>	X	X			X		X					X		X
15	<i>“Com as reuniões do núcleo aprendi muita coisa, a organização da empresa está melhor, o relacionamento com os empregados muito melhor e o levantamento de custos mais exato. (...) Eu acredito que se todos os empresários tivessem a oportunidade que eu tive, muitos dos seus problemas seriam resolvidos.” [Igomar Seubert, Fundação Empreender (1999)]</i>	X	X			X		X					X		X
16	<i>“O que realmente mudou é que as pessoas estão voltadas para a coletividade, as pessoas hoje têm convicção e têm isto muito claro na mente que sentar juntos se tem uma solução mais fácil e que sozinho não funciona.” [Ilgo Welp, Fundação Empreender (1999)]</i>	X	X	X		X		X					X		X

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

(continua)

**Quadro 32 (continuação) – Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social**

Nº	Depoimentos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
17	-Melhorou a parte de gestão, melhorou a parte de atendimento dentro desta união, da importância de estar unido, de estar integrado. (...) Para que você possa desenvolver sua empresa, para que você possa melhorar, e crescer como profissional e como pessoa." [Cléa Carvalho, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X						X		X
18	-“Mas havia também um outro problema que precisava ser resolvido rapidamente: as oficinas não possuíam um responsável técnico, qualificado segundo as exigências do CREA, órgão responsável pela fiscalização do setor. Sem este profissional as oficinas poderiam ser fechadas. Reunidos no Núcleo Setorial, os empresários buscaram uma solução. O núcleo celebrou um acordo com a Associação Comercial, o SEBRAE, o próprio CREA e o CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas.” [Narrador, SEBRAE e CACB (2004)]	X				X		X		X		X	X	X		X
19	-“E para mim acho que foi gratificante. Tanto para mim como os outros colegas que estavam lá. O que eu trago de lá, venho aqui e transmito aqui dentro.” [Ozélio Santos, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X		X				X	X	X
20	-“Pois é, quando os donos de Oficinas Mecânicas de Maceió perceberam que tinham problemas comuns, eles entenderam que as soluções também podiam ser comuns. E foi esta descoberta que permitiu que eles entendessem que naquele espaço do Núcleo Setorial eles não deveriam se ver como concorrentes e sim como parceiros em busca de objetivos comuns para benefício de todos. Foram os próprios empresários reunidos no Núcleo Setorial que identificaram suas demandas e daí partiram para uma outra etapa. O desenvolvimento de um projeto piloto capaz de reciclar, atualizar e modernizar o parque técnico de suporte automotivo. Isso representou promover cursos de atendimento ao cliente, análise de custos e melhoramento dos métodos de trabalho em todos os níveis.” [ Narrador, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X
21	-“Se você pegar uma oficina mecânica de dez anos atrás e pegar uma automecânica que está abrindo hoje, a visão de hoje é totalmente diferente. O pessoal tende sempre a caminhar no caminho da qualidade, da perfeição e sem esquecer aquele toque que é o companheirismo” [Aluizio Ferreira Jr., SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X						X		X
22	-“Nós conseguimos um financiamento junto com a Caixa Econômica Federal. E este financiamento tem nos ajudado, porque... eu, pelo menos, tenho utilizado como capital de giro, para comprar novos equipamentos para a empresa. (...) Unidos nós somos bem mais fortes” [Cicera Teixeira, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

(continua)

**Quadro 32 (continuação) – Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social**

Nº	Depoimentos	Manifestações													
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade
23	-“Veio o Empreender para cá e trouxe esta idéia e com o apoio da Prefeitura, a gente conseguiu comprar as máquinas e hoje estamos aí trabalhando.” [Clenir Aparecida Pereira, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X		X
24	-Graças ao Empreender, pela primeira vez estas mulheres se uniram em uma cooperativa que agora fornece com qualidade peças de roupas para outras indústrias. Empreendedores e empreendedoras itaenses passaram a integrar o Núcleo Setorial formado por empresários da região.” [Narrador, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X		X
25	-“Com o pólo, com o surgimento do pólo, a gente está trocando experiências que antes a gente não fazia isto, a gente está trocando serviços, trocando material. Acabou um pouco da rotatividade dos funcionários que acontecia muito, da disputa de uma empresa para outra. (...) Se você tiver parceiros para lhe ajudar, como existe no Empreender, a coisa funciona muito melhor, de uma forma muito mais rápida.” [Francilene Sbardelotto, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
26	-“A partir do Empreender, nós começamos a reunir mais e cada um começou a vivenciar seus problemas e vimos que o meu problema é o problema do meu vizinho. Então com isso o que aconteceu, começou a haver mais união, a falar a mesma língua.” [Irineu Silva, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X					X		X
27	-“Tudo o que eu tenho aqui hoje montado, é tudo o que sempre sonhei em ter, desde o começo da minha serraria era tudo o que imaginava que um dia eu queria ter. Então do jeito que eu imaginei que era ela está montada hoje.” [Joaquim Proença, SEBRAE e CACB (2004)]														X
28	-“E do lado econômico, nós estávamos vendo que estávamos perdendo muito com a madeira, porque a madeira daqui praticamente estava indo só para energia, carvão, e para celulose, e o Empreender que veio abrir os olhos do empresário, a unir eles, chamando eles para reuniões e conscientizando eles de que tem que estar junto para se fortalecer e para eles poderem ir para frente e crescer.” [Wilmar Santos, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X					X		X
29	-“Uma prova de que a filosofia do Empreender tem sido muito importante é que alguns deles estão se organizando em consórcios e construindo um condomínio para produzir mais e melhor. Juntos eles negociam todos os interesses do Núcleo...” [Narrador, SEBRAE e CACB (2004)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X		X

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

(continua)

**Quadro 32 (continuação) – Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social**

Nº	Depoimentos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
30	-“Então a gente tinha muitos problemas aqui em mão-de-obra, em qualificação de mão-de-obra, em dificuldade em fazer uma negociação com fornecedor de maquinário, porque sozinho a gente não tinha força. O Núcleo abriu a possibilidade da gente fazer feiras em outras cidades em conjunto. (...) Esta revista já é a idéia já pronta com a participação de todas as confecções. Temos também o trabalho de compras em conjunto, (...) O custo deste equipamento para nós seria individualmente R\$ 33.000,00, o custo deste equipamento. Com a força de associação do grupo compramos 8 equipamentos, que saiu R\$ 23.000,00 cada um. Junto com o SEBRAE vai ser feito o aperfeiçoamento das costureiras, (...) Criamos um site ‘www.mundomirim.com.br’ no qual estão todas as confecções. (...) A gente vai montar um shopping atacadista na cidade. É essencial hoje em dia o sistema de cooperativa, o sistema de união, a gente sempre se fortalece.” [Donisete Marcon, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
31	-“Então nós aprendemos também neste projeto que nós temos que nos profissionalizar para continuar caminhando. Sem dívida nenhuma, eu acho que colocando várias cabeças para pensar e reunindo idéias, acaba acontecendo coisas boas.” [Edson Vitzel, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X		X		X				X	X	X		X
32	-“Era uma desorganização total na praça. Porque não tinha assim uma comissão que organizasse, que visse os trabalhos direitinhos. Começaram a vir mais gente. Ainda tem que melhorar muito.(...) Participamos do Festival do Inverno, em Amparo. Fomos convidados para outras feiras e festas, Festa do Morango, em alguns locais. Então foi bem interessante para gente, vai ficando conhecido. (...)A união é um dos grandes destaques, mas também tem que batalhar, fazer propaganda, melhorar o trabalho, procurar e conhecer coisas novas, participar de feiras, de eventos, ler.” [Francisca Fance de Souza, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X		X				X	X	X	X	X		X
33	-“E a pessoa não tinha dados do cliente, não tinha um cadastro dele. Onde que acabava perdendo. A gente comprava duas peças cada oficina, hoje a gente compra um montante maior com uma margem, um preço melhor e a gente consegue fazer um preço melhor para o cliente também. Este selo a gente ... fica sabendo, conhecendo os clientes, ou dar algo a mais, é uma identificação do cliente bom, e da oficina em que foi realizado o serviço.” [Nivaldo Oragio, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X	X	X
34	-“Em Penápolis, a inadimplência era um problema grave para o setor de Auto Elétricas. Através de um trabalho conjunto, o nível de inadimplência diminuiu cerca de 70%.” [Narrador, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]					X		X						X		X

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

(continua)

**Quadro 32 (continuação) – Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social**

Nº	Depoimentos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
35	-“Em Marília, o Núcleo de Caçambas conseguiu da Prefeitura uma máquina para armazenagem do entulho. Melhoria no meio ambiente e economia de R\$ 50.000,00.” [Narrador, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]					X		X						X		X
36	-“Nós já temos uma parceria com o distribuidor para proporcionar um melhor desconto, para a gente poder competir. Comprar melhor e tentar vender melhor. (...) Com o Projeto Empreender nós criamos uma lei municipal, para incrementar a venda de alguns produtos como: filmes fotográficos, bebidas isotônicas, tiaras, e batemos forte com os nossos Vereadores. (...)Daqui para frente, a gente vai ter que se fortalecer porque só vão sobreviver os grandes.” [Carlos Augusto Zavarez, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X
37	-“A gente aprendeu a trabalhar com marcenaria foi no chão de fábrica. Então, hoje a gente sente muita falta da parte de treinamento, para que a gente possa crescer juntos, e enfrentar o mercado que é muito competitivo hoje. (...)A partir de que a gente começou a participar do projeto, das reuniões do pessoal do Empreender, a gente começou a ter ofertas de treinamento técnico por parte destes fornecedores. Estão, assim, nos vendo com outros olhos, este pessoal aí está buscando aprimoramento, é um pessoal que está buscando se firmar no mercado, está buscando qualidade. A gente realmente ... se unir para que a gente tenha força e possa sobreviver no mercado.” [Sinval José dos Santos, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X			X		X				X	X	X		X
38	-“O principal, que quebrou o clima de rivalidade entre a gente. O mais interessante, a gente está unido, no projeto, no SEBRAE, no Empreender. (...) Se eu tenho uma novidade, se chega um produto aqui para mim, eu já passo para o núcleo, e para todo mundo.” [Cecília Monteiro, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X
39	-“Devido à situação, retração de negócios, juros altos, todos estes componentes estavam levando as nossas empresas a um suicídio coletivo até, por parte dos empresários praticando preços até abaixo de mercado. Então, hoje nós temos todos os empresários envolvidos nos nossos trabalhos. Montamos comitês, cada um cuida de uma coisa. Isto também acabou aumentando a margem líquida de cada empresa. E esta redução de custos só foi possível através desta união. (...) E através do associativismo, nós temos certeza que outras conquistas virão.” [Vander Morales, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

(continua)

**Quadro 32 (continuação) – Relacionamento entre depoimentos de empresários e manifestações de capital social**

Nº	Depoimentos	Manifestações														
		Conhecimento mútuo	Reconhecimento mútuo	Confiança entre as pessoas	Lealdade	Integração entre os membros	Interação social frequente entre os participantes	Sentimento de pertencer ao grupo	Solidariedade	Obrigações para com o grupo	Comprometimento com o grupo e com os resultados	Vontade de empreender junto	Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	Participação	Reciprocidade	Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
40	-“Hoje eu posso levar as minhas plantas para a floricultura, para vender na cidade, a gente pode estar rateando uma propaganda que normalmente é cara na TV. Então tudo isto promove o grupo. (...) Para mim está sendo muito interessante esta troca. (...) E só assim mesmo que a coisa pode se transformar.” [Maria Beatriz Rigobello Lima, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X		X		X				X	X	X		X
41	-“Com o Empreender foi muito bom porque a gente começou a trocar idéias. (...) Hoje nesta decoração tem coisa que não é minha, que foi um amigo meu do Empreender que me emprestou. Isto é uma coisa que até, sei lá, um ano atrás era praticamente impossível, uma queria matar a outra. (...) No último Dia das Mães a gente abaixou o preço da nossa mercadoria, porque a gente comprou tudo junto.” [Rojane Pereira Pena Carvalho, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
42	-“O Projeto Empreender, acho que trouxe um maior nível de organização das empresas e através dele os objetivos são alcançados com maior rapidez e maior clareza também. Esta madeira é produzida para o mercado norteamericano, são cercas de pinus e lá elas são comercializadas numa quantidade muito grande. Então ela é feita em todas as serrarias, mas da mesma forma.” [Josias Pedrosa de Campos, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X		X		X		X	X	X	X	X		X
43	-“Nós, os vinte juntos, a gente tem condições de bancar uma estufa, o que seria inadmissível para um pequeno empresário. Até uns anos atrás, este ... todos os resíduos gerados na serraria, basicamente casca, pó de serra e cavaco não tinham valor comercial. (...) A partir de hoje o preço do nosso resíduo é tal. Existiam muitos pequenos problemas nas serrarias que eram comuns de todas as serrarias. Então, a gente acabou buscando informação de outra serraria, dos outros lá, e aplicando na própria serraria. Eu acho que o grande mérito do Projeto Empreender é levar uma lição de ânimo para o pessoal.” [Erineu Santos da Silva, FACESP e SEBRAE/SP ( 2004 ?)]	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X

Fonte: elaboração própria a partir de FACISC (1998c), Fundação Empreender (1999), SEBRAE e CACB (2004), FACESP e SEBRAE/SP (2004(?))

O Quadro 33, construído a partir do Quadro 32, demonstra a frequência de relacionamento de cada uma das manifestações de capital social com os depoimentos efetuados, nos vídeos, pelos empresários e outras pessoas envolvidas com o Empreender.

**Quadro 33 – Frequência de relacionamento das manifestações de capital social com os depoimentos dos empresários nos vídeos**

Nº	Manifestações de capital social	Nº de depoimentos de empresários relacionados às manifestações
1	- Conhecimento mútuo	40
2	- Reconhecimento mútuo	35
3	- Confiança entre as pessoas	32
4	- Lealdade	8
5	- Integração entre os membros	42
6	- Interação social freqüente entre os participantes	0
7	- Sentimento de pertencer ao grupo	41
8	- Solidariedade	6
9	- Obrigações para com o grupo	23
10	- Comprometimento com o grupo e com os resultados	18
11	- Vontade de empreender junto	24
12	- Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	24
13	- Participação	41
14	- Reciprocidade	14
15	- Expectativas de retorno do investimento individual efetuado	43

Fonte: elaboração própria

A partir do Quadro 33 foi possível classificar as manifestações de capital social pela frequência com que se apresentaram nos depoimentos dos empresários em três categorias (Quadro 34):

- grande frequência – 30 ou mais relacionamentos
- média frequência – entre 15 e 29 relacionamentos
- pequena frequência – 14 ou menos

**Quadro 34 – Classificação dos relacionamentos das manifestações de capital social com os depoimentos dos empresários nos vídeos**

<b>Frequência dos relacionamentos</b>	<b>Manifestações de capital social</b>	<b>Nº de depoimentos de empresários relacionados às manifestações</b>
<b>Grande frequência</b>	15 - Expectativas de retorno do investimento individual efetuado	43
	5 - Integração entre os membros	42
	7 - Sentimento de pertencer ao grupo	41
	13 - Participação	41
	1 - Conhecimento mútuo	40
	2 - Reconhecimento mútuo	35
	3 - Confiança entre as pessoas	32
<b>Média frequência</b>	11 - Vontade de empreender junto	24
	12 - Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	24
	9 - Obrigações para com o grupo	23
	10 - Comprometimento com o grupo e com os resultados	18
<b>Pequena frequência</b>	14 - Reciprocidade	14
	4 - Lealdade	8
	8 - Solidariedade	6
	6 - Interação social freqüente entre os participantes	0

Fonte: elaboração própria

Cruzando os dados dos Quadros 30 e 34, que respectivamente apresentam “a frequência dos relacionamentos dos elementos da metodologia do Empreender com as manifestações de capital social” e “a frequência dos relacionamentos dos depoimentos dos empresários nos vídeos com as manifestações de capital social”, classificando-os em ordem decrescente pela frequência dos depoimentos de empresários obtém-se o par (x,y) da última coluna do Quadro 35. Este cruzamento de dados fica mais visível no Gráfico 18, em que foram plotados os pares (x,y), relacionando a frequência dos depoimentos dos empresários e dos elementos da metodologia do Empreender, com as manifestações de capital social.



**Quadro 35 – Comparação entre a frequência dos depoimentos dos empresários e dos elementos da metodologia do Empreender com as manifestações de capital social**

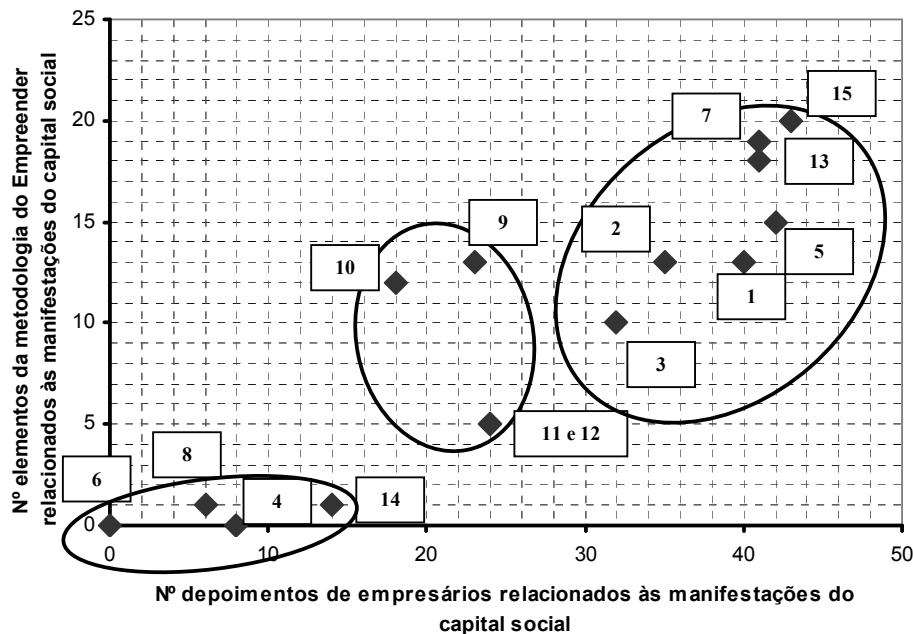
<b>Manifestações de capital social</b>	<b>Nº de depoimentos de empresários relacionados às manifestações (x)</b>	<b>Nº de elementos da metodologia do Empreender relacionados às manifestações (y)</b>	<b>Par (x,y)</b>
15 - Expectativas de retorno do investimento individual efetuado	43	20	(43,20)
5 - Integração entre os membros	42	15	(42,15)
7 - Sentimento de pertencer ao grupo	41	19	(41,19)
13 - Participação	41	18	(41,18)
1 - Conhecimento mútuo	40	13	(40,13)
2 - Reconhecimento mútuo	35	13	(35,13)
3 - Confiança entre as pessoas	32	10	(32,10)
11 - Vontade de empreender junto	24	5	(24,5)
12 - Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns	24	5	(24,5)
9 - Obrigações para com o grupo	23	13	(23,13)
10 - Comprometimento com o grupo e com os resultados	18	12	(18,12)
14 - Reciprocidade	14	1	(14,1)
4 - Lealdade	8	0	(8,0)
8 - Solidariedade	6	1	(6,1)
6 - Interação social freqüente entre os participantes	0	0	(0,0)

Fonte: elaboração própria

Através do Gráfico 18 constatou-se a presença de três concentrações significativas de pares (x,y), indicando graus diferentes de relação entre eles.

A partir do Quadro 35 e do Gráfico 18 observa-se que as manifestações de capital social que decorrem de maior número de elementos da metodologia do Empreender são também as mais percebidas nos depoimentos dos empresários e de outras pessoas, envolvidas com o programa. Esta constatação levou à comprovação de que aqueles elementos da metodologia do Empreender efetivamente contribuem para a geração do capital social nos Núcleos Setoriais.

**Gráfico 18 – Comparação entre o número de depoimentos de empresários e o número de elementos da metodologia do Empreender relacionados às manifestações da presença do capital social**



Fonte: elaboração própria

Legenda:

1 - Conhecimento mútuo	6 - Interação social freqüente entre os participantes	11 - Vontade de empreender junto
2 - Reconhecimento mútuo	7 - Sentimento de pertencer ao grupo	12 - Esforço conjunto para a obtenção de resultados comuns
3 - Confiança entre as pessoas	8 - Solidariedade	13 - Participação
4 - Lealdade	9 - Obrigações para com o grupo	14 - Reciprocidade
5 - Integração entre os membros	10 - Comprometimento com o grupo e com os resultados	15 - Expectativas de retorno do investimento individual efetuado

As manifestações de capital social que se encontram no grupo superior de relação entre as duas variáveis analisadas (Gráfico 18) são:

- 15 - Expectativas de retorno do investimento individual efetuado
- 5 - Integração entre os membros
- 7 - Sentimento de pertencer ao grupo
- 13 - Participação
- 1 - Conhecimento mútuo
- 2 - Reconhecimento mútuo
- 3 - Confiança entre as pessoas

Comparando-se as informações do Quadro 25 com as sete manifestações encontradas na concentração superior, demonstrada no Gráfico 18, concluiu-se que:

- apenas 9 elementos da metodologia do Empreender contribuiriam para todas as sete manifestações:

- 5.3.1 - Realização de reuniões periódicas (quinzenais ou mensais, eventualmente semanais)
- 5.3.2 - Uso de roteiro de reuniões para os Consultores
- 5.3.3 - Levantamento dos problemas comuns
- 5.3.4 - Busca de soluções conjuntas
- 5.3.5 - Troca de experiências técnicas e de gestão
- 5.3.7 - Criação de clima de competição saudável
- 5.4.1 - Planejamento das ações conjuntas
- 5.4.2 - Distribuição de responsabilidades entre os participantes do Núcleo
- 5.4.3 - Realização da ação em conjunto

- e apenas outros 2 elementos da metodologia do Empreender contribuiriam para seis das sete manifestações:

- 5.3.6 - Uso da metodologia Metaplan como estímulo à participação de todos nos assuntos da reunião
- 5.4.4 - Avaliação da ação realizada

#### **6.4 Elementos da metodologia do Empreender que contribuem para formação do capital social**

A partir das análises da aplicação do instrumental proposto por esta Tese sobre os resultados e a metodologia do Empreender, concluiu-se que:

- o Empreender gera capital social entre os empresários de micro e pequenas empresas participantes de seus Núcleos Setoriais

- os elementos da metodologia do Empreender que mais contribuem para a geração do capital social entre os empresários participantes são:

- 5.3.1 - Realização de reuniões periódicas (quinzenais ou mensais, eventualmente semanais)

- 5.3.2 - Uso de roteiro de reuniões para os Consultores
- 5.3.3 - Levantamento dos problemas comuns
- 5.3.4 - Busca de soluções conjuntas
- 5.3.5 - Troca de experiências técnicas e de gestão
- 5.3.7 - Criação de clima de competição saudável
- 5.4.1 - Planejamento das ações conjuntas
- 5.4.2 - Distribuição de responsabilidades entre os participantes do Núcleo
- 5.4.3 - Realização da ação em conjunto
- 5.3.6 - Uso da metodologia Metaplan como estímulo à participação de todos nos assuntos da reunião
- 5.4.4 - Avaliação da ação realizada

### **6.5 Sugestões para aperfeiçoamento da metodologia do Empreender**

Considerando-se que os elementos relacionados, no item 6.4, são os que mais contribuem para a geração de capital social, entre os empresários participantes dos Núcleos Setoriais, recomenda-se aos responsáveis pelo Empreender reforçá-los continuamente na implantação e desenvolvimento do programa.

Esta constatação da maior relevância destes elementos da metodologia não invalida os demais que certamente colaboram para os resultados apresentados pelo Empreender, apenas a sua contribuição para a formação do capital social, objeto de estudo desta Tese, é menor.

A partir da análise do Quadro 25, outras estratégias metodológicas poderiam ser desenvolvidas visando reforçar as demais manifestações de presença de capital social que não ficaram suficientemente evidenciadas na pesquisa efetuada nesta Tese.

Sugere-se que nos processos de capacitação e reciclagem de Coordenadores, Multiplicadores, Consultores e Técnicos do SEBRAE, envolvidos no Empreender, inclua-se um módulo sobre geração de capital social nos Núcleos Setoriais. Esta ação permitiria que os atores explorassem mais este potencial alavancador de atividades conjuntas, fortalecendo os vínculos já existentes entre os empresários participantes.

## **6.6 Análise da aplicabilidade do instrumental proposto**

O instrumental apresentou uma aplicabilidade boa, sendo o seu uso simples. A análise dos resultados que produz também não é complexa.

O aplicador do instrumental deverá ter um profundo conhecimento da metodologia e da operação do projeto em análise, para que possa identificar bem os seus macroprocessos, processos e elementos.

Há necessidade da existência de levantamentos prévios ou de serem efetuados junto aos grupos alvo, para que resultados do projeto analisado e depoimentos dos participantes (obtidos via questionários ou entrevistas pessoais) possam fornecer os insumos necessários a aplicação do instrumental. Sem estas informações, não há como utilizar de forma adequada o instrumental proposto.

O instrumental foi proposto para aplicação junto a pequenos grupos de empresários de micro e pequenas empresas de projetos que promovam a sua interação freqüente, através de encontros periódicos. Com pequenas adaptações, na interpretação do que sejam resultados para os participantes, poderá ser aplicado a outros grupos sociais, que também tenham interação constante e encontros periódicos.

Como o instrumental tem por objetivo principal verificar elementos da metodologia de um projeto, voltado para pequenos grupos sociais, que possam estar contribuindo para a formação de capital social, não é aplicável para outras situações, tais como: mensurar o estoque de capital social de um grupo ou geração de capital social em comunidades (bairros, cidades, países).

O principal benefício da aplicação do instrumental é identificar os elementos, processos e macroprocessos da metodologia que mais contribuem para a formação de capital social e assim subsidiar os responsáveis por um projeto no seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. Os beneficiários diretos desta aplicação e do conseqüente aperfeiçoamento da metodologia são os próprios participantes do grupo social do projeto.

Há possibilidade do instrumental ser aplicado para grupos sociais diferentes de um mesmo projeto para buscar obter uma comparação dos efeitos da sua metodologia sobre os participantes. Assim também é possível a sua aplicação periódica a um mesmo projeto para medir seu aperfeiçoamento ou evolução como ferramenta de geração de capital social. Entretanto, o intervalo entre uma aplicação e outra deveria ser de, no mínimo, 18 a 24 meses, para garantir que seus efeitos nos participantes pudessem promover mudanças significativas, captadas pelas pesquisas de resultados do projeto estudado.

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões obtidas do trabalho realizado, analisando a resposta ao problema de pesquisa e aos objetivos geral e específicos definidos para esta Tese. Por fim, faz algumas recomendações para outros trabalhos que possam dar continuidade a este.

### 7.1 Resposta ao problema de pesquisa

O problema de pesquisa proposto para esta Tese questionava:

**“Quais são os elementos da metodologia do Empreender que mais contribuíram para a geração de capital social entre os empresários de micro e pequenas empresas, participantes de Núcleos Setoriais?”**

Para responder a esta questão foi estruturado um instrumental de pesquisa. A este foram submetidos a metodologia do Empreender, alguns estudos sobre os seus resultados, realizados pelas entidades parceiras e promotoras do programa, e um conjunto de depoimentos de empresários, participantes de Núcleos Setoriais, gravados em vídeos.

A aplicação do instrumental se demonstrou simples no seu uso e eficaz na busca das informações desejadas.

O resultado obtido foi a identificação dos elementos da metodologia do Empreender que mais contribuíam para a geração de capital social entre os empresários dos Núcleos Setoriais, apresentados no item 6.4, do capítulo anterior.

A verificação da validade das conclusões obtidas a partir do instrumental foi efetuada cruzando-se a análise teórica de quais elementos da metodologia do Empreender contribuíam para a geração do capital social com os depoimentos dos empresários. Estes depoimentos demonstraram manifestações típicas encontradas em grupos que desenvolvem capital social, segundo Bourdieu (1980), Coleman (1988), Putnam (1996), Fukuyama (2000), Cardoso, Franco e Oliveira (2000), Jacobi (2004), Stewart-Weeks (2005) e Banco Mundial (2007).

Embora o autor desta Tese tenha procurado manter-se isento, como recomenda Goldenberg (2001), o seu envolvimento por muitos anos com o Empreender, pode ter comprometido algumas de suas análises e conclusões.

## **7.2 Atendimento aos objetivos estabelecidos para a Tese**

Os objetivos, geral e específicos, estabelecidos para este trabalho de pesquisa também foram alcançados, como demonstrado a seguir.

Os comentários sobre cada um dos objetivos comprovam que todos eles foram atingidos plenamente.

### **7.2.1 Objetivo Geral**

Esta Tese tinha como objetivo geral:

- Identificar os elementos da metodologia do Empreender que mais contribuíram na criação de capital social entre os empresários de micro e pequenas empresas, participantes de Núcleos Setoriais.

Foi estruturado um instrumental composto por 3 blocos de análise de uma metodologia e por um conjunto de matrizes que auxiliaram a identificação dos elementos do Empreender que contribuem para a formação do capital social, como demonstrado no capítulo 6.

Este instrumental possibilitou concluir que o Empreender contribui efetivamente para a formação de capital social em seus Núcleos Setoriais e detalhou quais elementos de sua metodologia mais colaboram para a sua geração.

### **7.2.2 Objetivos Específicos**

Para atingir-se o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, que são



comentados individualmente:

- a) Estruturar instrumental que auxilie a identificação de elementos de metodologias de programas e projetos de desenvolvimento socioeconômico, envolvendo empresários de aglomerados de micro e pequenas empresas, que possam criar capital social entre os seus participantes
- O instrumental criado permite a sua aplicação em outros programas e projetos, semelhantes ao Empreender, principalmente naqueles que envolvam grupos de empresários de micro e pequenas empresas.
  - Com algumas outras adaptações poderá ser aplicado para outros grupos sociais pequenos.
  - Não é adequado à análise da formação de capital social em comunidades maiores, tais como bairros, municípios, cidades ou países.
  - O instrumental proposto também não é adequado para a mensuração do estoque de capital social existente em grupos sociais.
- b) Identificar e quantificar os principais elementos da metodologia do Empreender que estão contribuindo para a formação de capital social, entre os empresários de micro e pequenas empresas, participantes de Núcleos Setoriais
- O instrumental criado permitiu identificar e quantificar a relevância da contribuição dos diversos elementos, da metodologia do Empreender, para a formação de capital social entre os participantes dos Núcleos Setoriais, conforme demonstrado no Capítulo 6.
- c) Buscar evidências de formação de capital social nos resultados do Empreender
- Foram identificados os principais resultados que o Empreender gerou para os empresários e suas empresas, através dos Núcleos Setoriais, segundo cinco diferentes estudos realizados pelos responsáveis pelo programa. Estes resultados foram comparados com aqueles originados em grupos que desenvolveram capital social, segundo a bibliografia pesquisada, e se mostraram consistentes.

- Esta constatação leva a concluir que a metodologia do Empreender tem uma contribuição relevante na formação do capital social entre os empresários participantes dos Núcleos Setoriais.
- d) Propor recomendações, à luz dos resultados obtidos na pesquisa, que contribuam para o aperfeiçoamento do Empreender na geração de capital social, nos Núcleos Setoriais
- Ocorreu a identificação, através do instrumental proposto, dos elementos da metodologia do Empreender que mais contribuem para a formação de capital social e, conseqüentemente, para os resultados produzidos pelo programa para os empresários e suas empresas. Este relacionamento de “elementos da metodologia” X “geração de capital social” X “resultados para as empresas”, permitirá aos responsáveis pelo Empreender reforçar as estratégias metodológicas que possam maximizar os benefícios para as MPEs.
  - Outras recomendações foram efetuadas no item 6.5, do capítulo anterior

### 7.3 Outros resultados da Tese

A revisão e análise da bibliografia pesquisada, permitiram a elaboração de um pequeno modelo conceitual sobre as manifestações e resultados do capital social para grupos, apresentada no capítulo 2, item 2.5. Esta contribuição será importante para futuros trabalhos e para aqueles que se dedicam ao estudo do capital social, pois há uma generalizada confusão entre o que seja capital social e seus efeitos, mencionada por Fukuyama (1999), Portes (1998) e outros autores.

Pode ser considerado também como um outro resultado da Tese a consolidação do registro da história e evolução do empreender:

- Foi desenvolvido um extensivo trabalho de pesquisa buscando resgatar a história e a evolução do Empreender, desde o período em que se iniciaram os primeiros contatos, em 1987, com a entidade alemã, a HWK – Handwerkskammer für München und Oberbayern (Câmara de Artes e Ofícios

de Munique e Alta Baviera), até o ano de 2006. Esta revisão histórica tentou retratar também a evolução dos objetivos do Empreender que, embora fiéis aos princípios básicos, foram se alterando com o passar dos anos. Registraram-se também os principais números e resultados obtidos desde o seu nascimento em 3 cidades do interior de Santa Catarina, até o seu auge quando se encontrava presente nas 27 unidades da federação.

- Os recortes das 5 pesquisas de avaliação do Empreender e dos 4 vídeos institucionais, transcritos nos Anexos “A” a “I”, também são registros históricos de sua evolução.
- O registro das fontes consultadas também permitirá que outros pesquisadores possam se aprofundar na história do Empreender e entender as bases sociológicas que permitiram que um pequeno projeto se estendesse para todos os estados do Brasil e servisse de exemplo em mais de uma dezena de países, onde versões deste programa encontram-se em implantação.

#### **7.4 Recomendações para trabalhos futuros**

A partir da pesquisa realizada nesta Tese, outros trabalhos poderão ser desenvolvidos, como os sugeridos a seguir:

- adaptação do instrumental criado para outros programas e projetos que envolvam grupos sociais pequenos (que não sejam empresários), visando aperfeiçoar a sua geração de capital social
- aplicação do instrumental isoladamente em Núcleos Setoriais diferentes para observar o efeito dos diversos elementos da metodologia sobre a criação de capital social
- desenvolvimento de instrumento que mensure e compare o “estoque” de capital social existente em diferentes Núcleos Setoriais e em outros grupos sociais similares
- Aperfeiçoamento do instrumental proposto com o uso de modelos matemáticos e técnicas estatísticas que minimizem a subjetividade de algumas análises.

## REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **What is Social Capital**. Disponível no site do Banco Mundial <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20185164~menuPK:418217~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html>>. Acesso em 17 fev. 2007

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Edit. da UFSC, 2002.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica: Um Guia para a Iniciação Científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BELLO, J. L. P. **Metodología Científica**. Disponível em <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>>. Acesso em 28 abr. 2007.

BERTINI, S. **SME Systems and Territorial Development in Italy**. Bologna, Itália: Laboratorio di Politica Industriale, Working Paper n. 6, 1994.

BLALOCK, H. M. **Conceptualization and Measurement in the Social Sciences**. Beverly Hills: SAGE Publications, 1985.

BOURDIEU, P. Le Capital Social – Notes Provisoires. **Actes de la Recherche em Sciences Sociales**. France, n. 31, p. 2 – 3, 1980.

BRASMARKET; FACISC. **Projeto Empreender – Avaliação de Desempenho: A Opinião dos Participantes dos Núcleos Setoriais**. Relatório de pesquisa elaborado pela Brasmaket para a Facisc. Florianópolis, 2000.

CACB. **Empreender: Relatório 2001-07**. Documento interno. Brasília, 2001

\_\_\_\_\_. **Relatório Nacional 200502**. Disponível em <[http://br.groups.yahoo.com/group/empreender\\_nacional/files/Relatórios do Empreender/Relatório nacional trimestral 200502.pdf](http://br.groups.yahoo.com/group/empreender_nacional/files/Relatórios%20do%20Empreender/Relatório%20nacional%20trimestral%20200502.pdf)>. Acesso em 24 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreender: Relatórios Mensais e Trimestrais de Acompanhamento do período de 2003 a 2006**. Documentos internos. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_; SEBRAE. **Manual Empreender: Projeto Empreender passo a passo**. Brasília: CACB, 2002a.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Empreender**. Material em CD. Brasília: SEBRAE/CACB, 2002b.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Pesquisa do Empreender: Abril de 2004**. Brasília: CACB/SEBRAE, 2004.

CARDOSO, R.; FRANCO, A.; OLIVEIRA, M. D. **Um Novo Referencial para a Ação Social do Estado e da Sociedade: Sete Lições da Experiência da Comunidade Solidária.** Brasília: PNUD, 2000.

CASAROTTO FILHO, N. et al. **A Experiência Italiana para o Desenvolvimento de Pequenas Indústrias em Santa Catarina.** Florianópolis: Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.

\_\_\_\_\_; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana.** São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a Conquista da Competitividade Global com Base na Experiência Italiana.** São Paulo: Atlas, 2001, 2ª Edição Ampliada.

COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, Universidade de Chicago, vol. 94, Supplement S95 – S120, 1988.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para Durar: Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLOSSI, N.; DUARTE, R. C. Determinantes Organizacionais da Gestão em Pequenas e Médias Empresas (PMES) da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, ano 2, nº 4, p. 43-53, setembro de 2000.

CONCEIÇÃO, J. A. R. **Aglomerados Empresariais Coopetitivos: Um ambiente para o desenvolvimento e o crescimento das micro e pequenas empresas.** Dissertação de Mestrado apresentada para Università Degli Studi di Torino e Universidade Latino-Americana e do Caribe. Brasília, 2002

DEGEN, R. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DE GEUS, A. **A Empresa Viva: Como as Organizações podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE MORI, F. (org.). **Empreender: Identificando, Avaliando e Planejando um novo Negócio.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura Editores, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Oficina do Empreendedor.** São Paulo: Cultura Editores, 1999b.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor: Entrepreneurship.** São Paulo: Pioneira, 1987.

FACESP; SEBRAE/SP. **Empreender – Unir para Crescer: Um Projeto de Resultados.** Vídeo institucional. São Paulo, 2004(?).

FACISC. **Projeto Empreender: Evolução da Criação de Núcleos Setoriais.** Documento interno. Florianópolis, 1998a.

\_\_\_\_\_. **Projeto Empreender: Relatório das Atividades da 1ª Fase.** Documento interno. Florianópolis, 1998b.

\_\_\_\_\_. **Projeto Empreender.** Vídeo institucional. Florianópolis: Nova Ilha Teleproduções, 1998c.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender: Núcleos Setoriais Criados até 18/12/98.** Documento interno. Florianópolis, 1998.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender: Relatório de Atividades da 2ª Fase.** Documento interno. Florianópolis, 1999a.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender: Núcleos Setoriais Criados até 20/12/99.** Documento interno. Florianópolis, 1999b.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender 3ª Fase: Relatório Final de Atividades, Financeiro e de Prestação de Contas – Volume I/II.** Documento interno. Florianópolis, 2000a.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender: Núcleos Setoriais Criados até 30/03/2000.** Documento interno. Florianópolis, 2000b.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender – 4ª Fase: Núcleos Setoriais Criados até agosto/2000.** Documento interno. Florianópolis, 2000c.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender – 4ª Fase: Núcleos Setoriais Criados até setembro/2000.** Documento interno. Florianópolis, 2000d.

\_\_\_\_\_, SEBRAE/SC. **Projeto Empreender 4ª Fase: Relatório de Atividades, Financeiro e de Prestação de Contas – Volume I/IV.** Documento interno. Florianópolis, 2001.

FAFCHAMPS, M.; MINTEN, B. **Social Capital and the Firm: Evidence from Agricultural Trade.** Banco Mundial, 1999. Disponível em <<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20194767~menuPK:401035~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.htm>>. Acesso em 04 mar. 2007.

FRANCO, A. **Capital Social: Leituras de Tocqueville, Jacobs, Putnam, Fukuyama, Maturana, Castells e Levy.** Brasília: Instituto de Política, 2001.

FUNDAÇÃO EMPREENDER. **Programa Portas Abertas: Mobilização das forças de auto-ajuda de micro e pequenas empresas e Associações Comerciais e Industriais em favor do desenvolvimento sócio-econômico de Santa Catarina.** Projeto desenvolvido para a FACISC e SEBRAE/SC. Arquivos da Fundação Empreender. Joinville, 1996a.

\_\_\_\_\_. **Fundação Empreender: Serviços para Associações Empresariais.** Folder. Joinville, 1996b

\_\_\_\_\_. **Núcleos de Empresários em Associações Comerciais e Industriais.** Vídeo institucional. Florianópolis: Zig! Filmes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Desenvolvimento do Número de Associados e dos Núcleos.** Documento interno. Arquivos da Fundação Empreender Joinville, 2000(?)

FUKUYAMA, F. **Social Capital and Civil Society.** Trabalho apresentado na IMF Conference on Second Generation Reforms, em outubro de 1999. Disponível em <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm#I>>. Acesso em 14 out. 2006.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, M. **A Arte de Pesquisar: Como fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

GREINER, L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard Business Review**, vol. 50, nº 4, p. 37-46, July/August 1972.

\_\_\_\_\_. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Revolution is Still Inevitable. **Harvard Business Review**, reimpressão com comentários, vol. 73, nº 3, p. 55-67, May/June 1998.

GROOTAERT, C. **Social Capital: The Missing Link?** Banco Mundial, 1998. Disponível em <<http://siteresources.worldbank.org/INTSOCIALCAPITAL/Resources/Social-Capital-Initiative-Working-Paper-Series/SCI-WPS-03.pdf>> Acesso em 17 fev. 2007.

GUILHON, P. T. Análise Financeira e de Custos. In DE MORI, F. (org.). **Empreender: Identificando, Avaliando e Planejando um novo Negócio.** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

HALL, C. **APEC and SME Policy: Suggestion for an Action Agenda.** Melbourne: APEC, 1995, disponível em <<http://www.apec.org.au/docs/iss1.htm>>. Acesso em 10 jan. 2005.

HARDIN, R. **Is Social Capital Declining ?.** Ensaio publicado no site do Axess Magazine, 2005. Disponível em <[http://www.axess.se/english/2005/05/theme\\_hardin.php](http://www.axess.se/english/2005/05/theme_hardin.php)> . Acesso em 17 fev. 2007

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional.** São Paulo: EPU, 1986.

HIGGINS, S. S. **O Capital Social Está na Moda: Análise para sua Reconstrução Teórica.** Dissertação de Mestrado apresentada para a Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos Teóricos do Capital Social.** Chapecó: Argos, 2005.

JACOBI, P. **Capital Social e Desempenho Institucional:** Reflexões Teórico- Metodológicas sobre Estudos no Comitê de Bacia Hidrográfica do Alto Tietê, S.P. Trabalho apresentado no II Encontro da ANPPAS, em maio de 2004. Disponível em <[http://www.anppas.org.br/encontro/segundo/Papers/GT/GT03/pedro\\_jacobi.pdf](http://www.anppas.org.br/encontro/segundo/Papers/GT/GT03/pedro_jacobi.pdf)>. Acesso em 19 jan. 2005.

LOYOLA, H. **Projeto Empreender & A Sua Verdadeira Origem.** Brasília: Senado Federal, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisas, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, J.; BICUDO, M. A. V. **A Pesquisa Qualitativa em Psicologia:** Fundamentos e Recursos Básicos. São Paulo: Edit. Moraes, 1989.

MEIHY, J. C. S. B. **Manual de História Oral.** São Paulo: Edições Loyola, 1996.

MILANI, C. **Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local:** Lições a partir da Experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). Trabalho apresentado na IV Conferência Regional ISTR-LAC, São José, Costa Rica, outubro, 2003. Disponível em <<http://www.acceso.or.cr/istr/memoria/temas/ponencias/panel-1/CarlosMilani-p.pdf>>. Acesso em 19 jan. 2005.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social:** Teoria, Método e Criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

NAJBERG, S.; PUGA, F. Sobrevivência das Firms Brasileiras. **Revista SEBRAE**, Brasília nº 6, p. 148-156, setembro/outubro 2002.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. (org.). **Criando o seu próprio Negócio:** Como Desenvolver o Potencial Empreendedor. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.

PORTER, M. E. **Competição.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTES, A. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. **Annual Review of Sociology.** Palo Alto, California, vol.24, 1998.

PRADO, D. S. **Planejamento e Controle de Projetos.** Série Gerência de Projetos, Vol. 2. Nova Lima, MG:INDG TecS, 2004.

PROJETO ACIs-HWK. **Resultados da Avaliação das Mudanças nas ACIs entre os Empresários dos Núcleos.** Folder com resultados da pesquisa. Joinville, 1993.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e Democracia:** A experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1996.

PUTNAM, R. D. **Bowling Alone:** The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster Paperbacks, 2000.

QUEIROZ, M. E. As micro e Pequenas Empresas em Busca da Justiça Fiscal. **Revista SEBRAE**, nº 6, p. 122-134, setembro/outubro 2002.



SACHS, I. **Desenvolvimento Humano, Trabalho Decente e o Futuro dos Empreendedores de Pequeno Porte no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2002.

SEBRAE. **Direcionamento Estratégico**. Brasília: SEBRAE, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1999b.

\_\_\_\_\_. **Proposta para Execução do Projeto Empreender – 2000**. Documento interno da GPS – Gerência de Projetos Setoriais. Brasília, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Empreender Nacional: Núcleos Criados out/00**. Documento interno. Brasília, 2000b

\_\_\_\_\_. **Projeto Empreender: Apresentação Diretoria II – a**. Apresentação em PowerPoint, documento interno. Brasília, 2001

\_\_\_\_\_. **Empreender: Situação do Projeto nos Estados – abril.02**. Documento interno. Brasília, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Programa de Desenvolvimento de Distritos Industriais: Projeto PROMOS/SEBRAE**. Brasília: Ed. SEBRAE, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Proposta de Expansão do Empreender: 2ª Etapa 2003 – 2004**. Documento interno da UDS – Unidade de Desenvolvimento Setorial. Brasília, 2003a.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência para Atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: Ed. SEBRAE, 2003b.

\_\_\_\_\_. **As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira**. Brasília: Ed. SEBRAE, 2004.

\_\_\_\_\_; CACB. **Projeto Empreender Nacional: Papéis dos Parceiros – v.2**. Documento interno. Brasília: SEBRAE/CACB, 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Pesquisa de Avaliação do Projeto Empreender 2000/2001**. Relatório da pesquisa. Brasília: SEBRAE/CACB, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Pesquisa do Empreender – Abril de 2004**. Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE/CACB, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Empreender: Vídeo Institucional**. 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFS, 2005. Disponível em <[http://www.ppgep.ufsc.br/metodologia\\_da\\_pesquisa](http://www.ppgep.ufsc.br/metodologia_da_pesquisa)>. Acesso em 21 jul. 2005.

SOUZA, M. C. A. F. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

STONE, J.; MENNELL, S. **Alexis de Tocqueville on Democracy, Revolution and Society**. Chicago: University of Chicago Press, 1982.

STWEART-WEEKS, M. **Promoting Social Capital**. Disponível em <<http://www.communitybuilders.nsw.gov.au/builder/what/Promoting.html>>. Acesso em 22 fev. 2005

TEIXEIRA, G. **O que significa Metodologia ?** Disponível em <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/ler.php?modulo=21&texto=1338>>. Acesso em 14 abr. 2007.

TOCQUEVILLE, A. **A Democracia na América**. São Paulo: Editora USP, 1987.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: F. Alves Editora, 1981.

WARREN, M. E. **Social Capital and Corruption**. 2001. Disponível em <<http://www.ex.ac.uk/shipss/politics/research/socialcapital/papers/warren.pdf>>. Acesso em 10 fev. 2005.

YOUNG, P. **Métodos Científicos de Investigación Social**. México: Instituto de Investigaciones Sociales – Universidade del México, 1960.

## GLOSSÁRIO

**Aglomerado empresarial:** conjunto de empresas voltadas a um objetivo comum, independente do setor de atividade em que atuam, do seu porte ou de sua localização geográfica (Redes, Consórcios, Núcleos Setoriais, Distritos Industriais, Arranjos Produtivos Locais – APLs, “Clusters”, etc.).

**Capital financeiro:** constituído por dinheiro e outros bens monetários ou direitos financeiros, tais como depósitos bancários, valores a receber, investimentos, etc.

**Capital físico:** constituído por casas, prédios, terrenos, móveis, máquinas, ferramentas, etc.

**Capital humano:** constituído por conhecimentos, habilidades, competências, formação, capacidade intelectual, etc.

**Capital Social:** é decorrente da prática continuada de relações adequadas entre pessoas de um mesmo grupo, cuja existência é comprovada através de manifestações (confiança, lealdade, reconhecimento mútuo, obrigações com o grupo, e outras) e que proporciona aos seus participantes resultados desejados (tais como: ganhos individuais e coletivos, conquista de novos direitos, acesso a informações e conhecimentos, redes duráveis, e outros). As relações geradas entre as pessoas de um grupo são frutos de um ambiente cultural comum, do compartilhamento de valores, da existência de normas e padrões de convivência (explícitas ou implícitas) e de objetivos individuais e grupais, entre outros fatores

**Elemento de uma metodologia:** parte de um processo ou de uma atividade de uma metodologia, podendo ser também uma ação ou uma técnica utilizada para se obter resultados com o grupo.

**Empreender:** programa operacionalizado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas e pela CACB – Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil com o objetivo de fortalecer as micro e pequenas empresas, através da formação de Núcleos Setoriais.

**Macroprocesso de uma metodologia:** conjunto de processos, relacionados entre si, que contribuem para aplicação da metodologia ao serem executados.

**Manifestações de capital social:** posturas e comportamentos decorrentes do exercício das relações entre as pessoas do grupo (reconhecimento mútuo, confiança, lealdade, obrigações com o grupo, participação, reciprocidade, etc.).

**Metodologia de projeto ou programa:** é a seqüência de passos necessários à implantação de um projeto ou programa junto aos participantes de seu grupo alvo.

**Núcleo Setorial:** formado por um conjunto de empresários de MPEs de um mesmo segmento econômico que se reúne periodicamente (em geral quinzenalmente), sob a moderação de um consultor capacitado em uma metodologia de condução de grupo, para discutir os seus problemas comuns e buscar soluções conjuntas.

**Processo de uma metodologia:** conjunto de atividades que, realizadas segundo um procedimento estabelecido, concretizam os resultados previstos pelo processo de uma metodologia como um todo

**Resultados do capital social:** benefícios que os indivíduos e os grupos a que pertencem obtêm em função das posturas e comportamentos adotados. Os resultados seriam, em uma analogia com o capital financeiro, os dividendos do investimento efetuado em capital social (ganhos individuais e coletivos, conquista de novos direitos, acesso a informações e conhecimentos, representatividade do grupo, etc.).

# **A N E X O S**

**ANEXO A****Recortes da pesquisa 1 realizada sobre o Empreender**

**Nome da pesquisa:** Resultados da Avaliação das Mudanças nas ACIs entre os Empresários dos Núcleos

**Autor(es) da pesquisa:** PROJETO ACIs-HWK

**Fonte:** Projeto ACIs-HWK (1993)

**Período de realização da pesquisa:** Julho a agosto/93

**Data de publicação:** Outubro/1993

**Nº de Municípios envolvidos:** 4 (Brusque, Blumenau, Jaraguá do Sul e Joinville)

**Nº de Estados abrangidos:** 1 (SC)

**Nº de empresas pesquisadas:** 153

**Nº de Núcleos Setoriais pesquisados:** informação não disponível

**Observação:** As informações registradas a seguir são recortes do documento que publicou a pesquisa sobre o Empreender e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração da utilização do instrumental proposto nesta Tese.

**Recortes da pesquisa:**

- 153 questionários retornaram – 70% dos participantes dos Núcleos existentes
- 116 questionários de Joinville, 27 de Brusque e os demais 10 de Blumenau e Jaraguá do Sul

**a) Antes que a Senhora/ o Senhor começou a participar no núcleo, qual a sua opinião sobre a ACI?**

- ACIJoinville – 49% a ACIJ era para grandes empresas; 32% a ACIJ era desconhecida; 19% a ACIJ era sempre positiva
- ACIBrusque – 69% a ACIBr era desconhecida; 19% a ACIBr era desconhecida; 12% a ACIBr era sempre positiva

**b) Qual a sua opinião sobre a ACI hoje ? O que mudou ?**

- ACIJoinville - 57% a ACIJ está aberta para pequenas empresas; 43% a ACIJ está positiva/boa
- ACIBr – 31% a ACIBr está aberta para pequenas empresas; 69% a ACIBr está positiva/boa

**c) Serviços concretos prestados pela ACI são serviços de treinamento, consultoria grupal e consultoria individual (o consultor da ACI aconselha o empresário na busca de informações e soluções de/para problemas). Como a Senhora/Senhor avalia estes serviços comparado com as necessidades e expectativas?**

- “Cerca de 72% confirmam que o treinamento prestado é bom ou ótimo; cerca de 64% dizem o mesmo sobre consultoria grupal e cerca de 50% sobre consultoria individual. Numa análise geral isto pode ser visto como um bom resultado, considerando, que tanto para os MPE como para as ACIs e seus funcionários, estes serviços são coisas novas, que precisam se desenvolver. Mas os MPEs observam nitidamente também as diferenças de qualidade entre os serviços, pois a satisfação sobre treinamento é muito mais alta que sobre a consultoria individual. Convém salientar que a consultoria individual não foi um destaque do trabalho durante esta primeira fase do projeto.”

Obs.: “os MPEs” usado nesta citação refere-se aos empresários de micro e pequenas empresas.

**d) O núcleo possibilita a comunicação entre os participantes sobre o trabalho empresarial do determinado ramo. O que mudou para você através destes encontros? Como você via os outros empresários de seu ramo antes e como hoje os vê ?**

- 62% troca de experiências e informações, maior integração
- 33% antes era concorrente, hoje é colega do mesmo ramo
- 5% todos os empresários têm os mesmos problemas

Citações de empresários:

- “Agora vejo que os problemas individuais do meu ramo são os problemas de todos os empresários”
- “No meu grupo meio ambiente vejo que as empresas estão carentes de recursos técnicos ambientais. Mas a cada reunião que participo descubro uma saída para meu problema e dos meus colegas.”
- “O que fica claro é que os problemas de todos são semelhantes. Discutindo-os chegamos à conclusões que beneficiam a todos.”
- “Durante uma reunião do núcleo, através dos tópicos discutidos podemos comparar com o dia a dia da nossa empresa, sempre trazendo resultados positivos.”
- “Vejo que a peça que não tenho capacidade de fabricar, simplesmente indico para alguém do núcleo.”
- “Tinha uma visão de que o empresário achava lógico e necessário trabalhar sozinho, guardando com receio seus desenvolvimentos. Através do convívio percebeu-se com bastante clareza que a integração e troca de informações fortalece o grupo, e tende a se fazer normalizações de procedimentos.”
- “Como concorrentes – antes, Como amigos – hoje.”
- “Antes eu não tinha a intimidade para conversar com o outro concorrente sobre nenhum assunto. Hoje em dia eu já consigo perguntá-los sem constrangimento e comentar os assuntos porque não vejo apenas

como concorrentes, mas como alguém que pode me ajudar e eu ajudá-lo... pois as pessoas perdem o medo do concorrente.”

- “... estamos nos vendo como empresários participativos, onde trocamos informações técnicas, participamos de feiras, simpósios, cursos e o que mais conta são os laços de parceria entre o grupo. E principalmente uma visão nova dentro de nosso ramo.”
- “Antes a rivalidade e a concorrência eram mais acirradas e hoje somos parceiros na solução de problemas mútuos.”
- “Estamos saindo das nossas "torres de marfim". Outras empresas não são apenas concorrentes, mas também empresários com problemas e aspirações, semelhantes aos nossos.”
- “Com as mesmas dificuldades e anseios.”
- “Trocamos informações e nos respeitamos. Mudou muito a relação, já que, não nos vemos mais como inimigos e sim como parceiros para chegarmos a uma competitividade justa e com qualidade.”
- “Antes me achava num mar aberto de boi e com tubarões, agora já vislumbro a praia, de bote e já não vejo mais os tubarões.”
- “Via os outros empresários sem nenhuma perspectiva ou possibilidade para troca de informações. Quando possuía a oportunidade eram muito restritos. Vejo todos a procura de informações para melhor administrar seus negócios. Cada qual com seu negócio, mas com problemas semelhantes e respostas também semelhantes.”
- “O Metaplan foi um achado para organizar os assuntos de nosso ramo de atividade, deu dinamismo e ordem às discussões, agora não sempre pessoais. Os colegas sempre foram difíceis de dialogar e sempre dispersos nos seus assuntos, agora conseguimos concentrar atenções um a um.”

**e) Quais as mudanças/melhorias concretas que a Senhora/Senhor efetuou na sua empresa como conseqüência da participação no núcleo nas áreas de:**

**O que na sua opinião mudou em seu comportamento e postura?**

Obs. Os dados foram retirados de um gráfico e assim os valores numérico são aproximações

- Administração/gerência/finanças/custos? - aproximadamente 25%
- Matérias-primas/fornecedores/compras? – aproximadamente 30%
- Equipamentos/instalações/lay-out? – maior do que 25%
- Tecnologia/produção/produtos? - maior do que 35%
- Vendas/atendimento ao público/marketing? – aproximadamente 35%
- Recursos humanos/treinamento dos funcionários? - maior do que 30%



**ANEXO B****Recortes da pesquisa 2 realizada sobre o Empreender**

**Nome da pesquisa:** Projeto Empreender – Avaliação de Desempenho: A Opinião dos Participantes dos Núcleos Setoriais

**Autor(es) da pesquisa:** BRASMARKET e FACISC

**Fonte:** BRASMARKET e FACISC (2000)

**Período de realização da pesquisa:** Novembro a dezembro/2000

**Data de publicação:** Dezembro/2000

**Nº de Municípios envolvidos:** 3 (Florianópolis, Palhoça e São José)

**Nº de Estados abrangidos:** 1 (SC)

**Nº de empresas pesquisadas:** 144

**Nº de Núcleos Setoriais pesquisados:** 11

**Observação:** As informações registradas a seguir são recortes do documento que publicou a pesquisa sobre o Empreender e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Recortes da pesquisa:**

- 144 entrevistas, de um universo de 167 MPes ligadas a ACIFlorianópolis (78), a AEMFLO – Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis (82) e a ACIPalhoça (07), com empresários que participavam há, no mínimo, 2 anos dos Núcleos Setoriais
- Amostragem censitária, questionário estruturado, perguntas espontâneas e estimuladas

**a) Caracterização dos empresários:**

- 68 % sexo masculino
- 79% com 30 ou mais anos de idade
- 87% com pelo menos o ensino médio incompleto
- 82% dos empresários com 4 ou mais anos de atuação no mercado (experiência no ramo)

**b) Caracterização das empresas:**

- 74 % atuam há 4 ou mais anos no mercado
- 81,2% serviços, 12,5% comércio, 5,6% indústria e 0,7% setor primário
- 75% eram Ltda., 11% Firma individual, 14% outros tipos de constituição jurídica

- 78% com até 15 funcionários (29,2% 1 a 5; 27,8% 6 a 9; 21,5% 10 a 15)

**c) Segmentos empresariais:**

- 27% Oficinas automecânicas
- 18% Academias de musculação
- 13% Agências e Turismo receptivo
- 13% Escolas
- 29% Outros

**d) Faturamento:**

- 57% até R\$ 120.000,00 anuais
- 26% de R\$ 120.000 a R\$ 720.000 anuais
- 12% acima de R\$ 720.000 anuais
- 5% não responderam

**e) Conhecimento prévio do Empreender:**

- 74% não conheciam o Empreender antes de entrar para o Núcleo

**f) Motivos para ingressar no Núcleo:**

- 19% convite de um colega
- 14% melhorar o conhecimento sobre processos e métodos de trabalho
- 11% identificação com os objetivos buscados pelos Núcleos
- 11% aproveitar a estrutura das associações
- 10% trocar informações, melhorar o meu conhecimento técnico
- 35% outras respostas ou não respondeu

**g) Satisfação com o Núcleo:**

- 15% muito satisfeito
- 45% satisfeito
- 22% mais ou menos satisfeito
- 18% pouco satisfeito, insatisfeito ou muito insatisfeito

**h) Qual a importância do Núcleo Setorial para a sua empresa hoje ?**

- 25% muito importante
- 41% importante
- 21% mais ou menos importante
- 10% pouco importante
- 3% sem importância alguma

**i) Qual a principal deficiência que você percebe hoje na forma como os Núcleos estão organizados e atuam ?**

- 24% falta de envolvimento dos participantes
- 19% falta de objetividade no grupo/ nas reuniões
- 7% a falta de estrutura das associações
- 5% a carência de lideranças
- 45% outras respostas ou não respondeu

**j) O (A) Sr.(a) percebeu melhorias de desempenho da sua empresa após a sua participação no Núcleo ?**

- 40% Sim
- 36% Não
- 24% Em parte/parcial

**k) Na sua opinião, após a sua participação no Núcleo Setorial, houve melhorias relacionadas a resultados comerciais em:**

Obs.: As respostas possíveis eram: sim, não, mais ou menos, não respondeu; eram aceitas respostas múltiplas; os percentuais representam a somatória das respostas “sim” e “mais ou menos”

- 70% no relacionamento com os clientes
- 65% na imagem da empresa
- 64% no relacionamento com o cliente/maior fidelidade dos clientes
- 63% na perspectiva de crescimento da empresa
- 61% da imagem da empresa para os empregados/funcionários
- 55% da posição da empresa no mercado
- 54% contato com os fornecedores (negociação e poder de compra)
- 49% na produção/produktividade
- 46% do mix de produtos e serviços da empresa
- 43% aumento do número de clientes
- 42% crescimento nas vendas e/ou serviços/maior faturamento
- 35% aumento no faturamento/margem de lucro
- 29% ampliação do mercado (local, regional, estadual, outros estados)
- 51% em média declaram que houve alguma melhoria

**l) Na sua opinião, após a sua participação no Núcleo Setorial, houve melhorias relacionadas à organização e métodos em:**

Obs.: As respostas possíveis eram: sim, não, mais ou menos, não respondeu; eram aceitas respostas múltiplas; os percentuais representam a somatória das respostas “sim” e “mais ou menos”; foram apresentados aqui apenas os 2 itens mais citados e os 2 menos citados (entre 7 itens no total)

- 58% combate ao desperdício

- 58% inovações no sistema e técnicas de trabalho
- 16% contratação de assessoria jurídica
- 11% contratação de assessoria contábil

**m) Na sua opinião, após a sua participação no Núcleo Setorial, houve melhorias relacionadas a recursos humanos em:**

Obs.: As respostas possíveis eram: sim, não, mais ou menos, não respondeu; eram aceitas respostas múltiplas; os percentuais representam a somatória das respostas “sim” e “mais ou menos”; foram apresentados aqui apenas os 3 itens mais citados e os 3 menos citados (entre 12 itens no total)

- 67% capacitação profissional dos funcionários/empregados
- 64% abertura e comunicação interna
- 62% benefícios para os empregados/funcionários
- 46% no lay-out/área de trabalho da empresa
- 38% salário dos empregados/funcionários
- 29% aumento no número de postos de trabalho/empregados
- 55% em média declaram que houve alguma melhoria

**n) Na sua opinião, após a sua participação no Núcleo Setorial, houve melhorias relacionadas à gestão da dinâmica pessoal em:**

Obs.: As respostas possíveis eram: sim, não, mais ou menos, não respondeu; eram aceitas respostas múltiplas; os percentuais representam a somatória das respostas “sim” e “mais ou menos”; foram apresentados aqui apenas os 2 itens mais citados e os 2 menos citados (entre 9 itens no total)

- 74% sensibilização sobre a importância do associativismo
- 73% visão de futuro do empresário (ramo de negócio, empresa, país)
- 56% maior participação do empresário em atividades comunitárias
- 36% qualidade de vida do empresário (menos stress, mais tempo com a família)
- 66% em média declaram que houve alguma melhoria

**o) Com sua participação no Núcleo o que pretende modificar na sua empresa ?**

- 17% definir melhor meus objetivos
- 14% melhorar meu conhecimento sobre métodos de trabalho
- 11% melhorar a rede de relações
- 10% melhorar instalações e equipamentos
- 7% melhorar minha capacidade gerencial

- 7% melhorar o faturamento da empresa
- 34% outras respostas ou não respondeu

**p) Como o (a) Sr. (a) avalia a troca de experiências entre os participantes dentro do grupo ?**

- 20% total
- 56% parcial
- 15% quase nenhuma
- 4% nenhuma
- 4% não respondeu

**q) Qual a sua opinião sobre os outros integrantes que participam com o (a) Sr (a) no Núcleo ?**

- 17% ótimos
- 40% bons
- 35% regulares
- 1% ruins
- 1% péssimos
- 6% não respondeu

**r) Como o(a) Sr. (a) avalia o apoio dado pelas associações ?**

- 40% total
- 49% parcial
- 6% quase nenhuma
- 4% nenhuma
- 1% não respondeu

**s) O(a) consultor(a) do Núcleo que o(a) Sr.(a) participa satisfaz a suas exigências?**

- 60% sim
- 11% não
- 26% em parte/parcial
- 3% não respondeu

**t) O(a) Sr.(a) considera que pode ser um Líder dentro do Núcleo ?**

- 33% sim
- 52% não
- 14% talvez
- 1% não respondeu

**Resumo da avaliação pelos pesquisadores responsáveis pelo estudo:**

- “As responsabilidades pelas deficiências de funcionamento dos núcleos são atribuídas principalmente à qualidade do envolvimento dos participantes e a velocidade de transformação implementada (lenta ou rápida) Para eles, os problemas do Projeto Empreender têm origem dentro do Núcleo e não (fora do Núcleo) nas associações que dão suporte.”
- “Os participantes admitem que o Projeto Empreender tem trazido melhorias efetivas de desempenho para as empresas participantes”
- “Os resultados alcançados são mais favoráveis em termos pessoais do que empresariais”
- “A dinâmica de grupo consolida-se como um valioso instrumento de transformação íntima e promotora de mudanças”
- “A participação nos Núcleos expande o campo de visão das empresas e dirigentes para pontos que nunca iriam atingir sozinhos, favorecidos pela metodologia do projeto”
- “Ainda persistem dificuldades de envolvimento e troca de informações deficientes dentro dos Núcleos”
- “Os participantes demonstram já ter conquistado avanços na reversão de valores, conceitos e preconceitos”
- “O envolvimento efetivo das associações e dos consultores é detectado como mecanismo propulsor fundamental para o desenvolvimento dos grupos. A necessidade desses dois sujeitos (associação e consultor) de acreditarem nos empresários das micro e pequenas empresas é fator decisivo para o sucesso de qualquer iniciativa dessa natureza. É fundamental que encarem a missão juntos e encampem para dentro das associações o desafio de gerir o processo. Não apenas de difundí-lo”
- “Os empresários ainda demonstram muita resistência de mudança, participação e envolvimento”
- “O projeto Empreender configura-se como uma forte ferramenta de integração e consolidação de objetivos comuns, possibilitando que os agentes envolvidos otimizem o desempenho da sua atividade e contribuam para o fortalecimento do seu setor de atuação.”

**ANEXO C****Recortes da pesquisa 3 realizada sobre o Empreender**

**Nome da pesquisa:** Pesquisa sobre o Núcleo de Automecânica de Tijucas, SC

**Autor(es) da pesquisa:** José Adolfo R. da Conceição

**Fonte:** Conceição (2002)

**Período de realização da pesquisa:** Novembro a dezembro/2001

**Data de publicação:** Março/2002

**Nº de Municípios envolvidos:** 1 (Tijucas)

**Nº de Estados abrangidos:** 1 (SC)

**Nº de empresas pesquisadas:** 14

**Nº de Núcleos Setoriais pesquisados:** 1

**Observação:** As informações registradas a seguir são recortes do documento que publicou a pesquisa sobre o Empreender e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Recortes da pesquisa:**

- 14 empresas pesquisadas através de questionários, de um universo de 21 MPEs ligadas ao Núcleo de Automecânicas de Tijucas, SC, com empresários que participavam há, no mínimo, 6 meses do Empreender
- a pesquisa foi complementada com visita a 6 empresas e entrevistas com o Consultor do Núcleo e com o Coordenador do Núcleo Estadual de Automecânicas
- Foram consideradas como variáveis dependentes:
  - produtividade da empresa
  - faturamento da empresa
  - quantidade de empregados
- Foram consideradas como variáveis independentes:
  - compartilhamento e troca de informações
  - qualificação do pessoal
  - relacionamento entre concorrentes, fornecedores, clientes e instituições
  - acesso a mercados
  - respeito ao meio ambiente e comunidade
  - redução de custos por uso comum de equipamento
  - decisões conjuntas
  - financiamentos em condições especiais

**a) Caracterização das empresas:**

**• Porte:**

- 93% microempresa
- 7% pequena empresa (apenas uma)

**• Idade das empresas:**

- 7% (uma) até 3 anos
- 21% de 3 a 5 anos
- 72% com mais de 5 anos

**• Localização (raio de 20km):**

- 64% em Tijuca
- 21% em São João Batista
- 7% (uma) em Porto Belo
- 7% (uma) em Nova Trento

**b) Comportamento das variáveis associativas e empresariais depois do ingresso no núcleo:**

- Dados coletados apresentados no Quadro 36

**• Compartilhamento e troca de informações:**

- Índice superior a 70% para todas as variáveis *“demonstra ação positiva do núcleo no estabelecimento de um ambiente de confiança que estimule a troca de informações”*

**• Qualificação de pessoal:**

- Treinamento e qualificação dos empresários (92,9%) e dos empregados (85,7%) são os melhores índices de melhoria. *“Para 71,4% dos empresários os métodos de trabalho permaneceram sem alteração, demonstrando um baixo índice de inovação nos processos de trabalho.”*

**• Relacionamento entre concorrentes, fornecedores, clientes e instituições:**

- *“Nessa área de estreita relação com o estabelecimento e a construção do capital social foram incluídas 9 questões sendo que 7 delas apresentaram índices superiores a 70%, com destaque para a melhoria no relacionamento com concorrentes (78,6%) e melhoria no relacionamento com clientes (92,9%).”*
- Depoimento de um empresário: *“No núcleo eu consegui ver o meu concorrente como um parceiro e não como um inimigo. Antes era assim que eu enxergava meus concorrentes.”*

**• Acesso a mercados:**

- Destaque para qualidade dos serviços (100%), acesso a novos clientes (92,9%) e a inovações e novas tecnologias. *“O baixo índice de 42,9% para adequação não pode ser interpretado a priori como item não considerado importante”*. Durante as visitas os empresários demonstraram saber da importância de adequação das instalações, mas a falta de capital era o dificultador.



**. Respeito ao meio ambiente e comunidade:**

- Os piores resultados em termos de melhorias percebidas, *“demonstrando que os empresários não foram positivamente impactados pela ação do núcleo no sentido de proteção e respeito ao meio ambiente.”*

**Quadro 36 - Comportamento das variáveis associativas e empresariais depois do ingresso da empresa no Núcleo Setorial**

Variáveis	Melhorou (%)	Não melhorou (%)
<b>Compartilhamento e troca de informações</b>		
Acesso às informações para a melhoria dos negócios	78,6	21,4
Acesso ao aconselhamento e consultoria empresarial	85,7	14,3
Troca de informações e experiências com outros empresários	92,9	7,1
Compartilhamento e troca de informações	100,0	0
<b>Qualificação do Pessoal</b>		
Métodos de trabalho	28,6	71,4
Treinamento e qualificação dos funcionários	85,7	14,3
Treinamento e qualificação dos empresários	92,9	7,1
<b>Relacionamento entre concorrentes, fornecedores, clientes e instituições</b>		
Capacidade para atender grandes pedidos	42,9	57,1
Capacidade de influência política em benefício das empresas	57,1	42,9
Relacionamento com fornecedores	71,4	28,6
Negociação com fornecedores e instituições	71,4	28,6
Relacionamento com empregados	71,4	28,6
Cooperação com concorrentes	71,4	28,6
Rede de relações do empresário	71,4	28,6
Relacionamento com concorrentes	78,6	21,4
Relacionamento com clientes	92,9	7,1
<b>Acesso a mercados</b>		
Implantação de novos processos produtivos	42,9	57,1
Qualidade e adequação das instalações físicas	42,9	57,1
Novos contratos	57,1	42,9
Imagem da empresa	57,1	42,9
Uso de novos equipamentos	78,6	21,4
Acesso às inovações e novas tecnologias	85,7	14,3
Acesso a novos clientes	92,9	7,1
Qualidade dos produtos ou serviços	100,0	0,0
<b>Respeito ao meio ambiente e comunidade</b>		
Proteção e preservação do meio ambiente	21,4	78,6
Participação em atividades comunitárias	35,7	64,3
Combate aos desperdícios	57,1	42,9
Qualidade de vida dos empregados	71,4	28,6

Fonte: Conceição(2002)

**c) Variáveis representativas do desempenho empresarial:**

- Dados coletados apresentados no Quadro 37
- *“Durante a visita fez-se uma tentativa de qualificar o aumento do faturamento, em termos de faixa (0 - 5%, 5 - 10% e >10%) porém, nenhuma resposta foi fornecida, evidenciando a desconfiança do empresário quando é questionado de alguma forma sobre o valor do seu faturamento.”*

### Quadro 37 - Variáveis representativas do desempenho empresarial

Variáveis	Melhorou (%)	Não melhorou (%)
Faturamento	78,6	21,4
Produtividade	85,7	14,3
Quantidade de empregados	71,4	28,6

Fonte: Conceição(2002)

#### d) Análises estatísticas das variáveis:

- Influência das variáveis “associativas e empresariais” no aumento de “faturamento”: apenas o fator “acesso a mercados” por meio da variável “uso de novos equipamentos” pode ser associado estatisticamente à variável “faturamento”. Para os outros fatores não há associação significativa com o “faturamento”.
- Influência das variáveis “associativas e empresariais” no aumento da “produtividade”: 3 fatores têm variáveis significativamente associadas à “produtividade”:
  - “Compartilhamento e troca de informações” com as variáveis de “acesso às informações para melhoria dos negócios” e “troca de informações e experiências com outros empresários”
  - “Relacionamento entre concorrentes, fornecedores, clientes e instituições” por meio das variáveis “relacionamento com os empregados” e “relacionamento com os clientes”
  - “Respeito ao meio ambiente e comunidade” com a variável “qualidade de vida dos empregados”
- Influência das variáveis “associativas e empresariais” no aumento da “quantidade de empregados”: o fator “relacionamento entre concorrentes, fornecedores, clientes e instituições” por meio de duas variáveis, a “capacidade de influência política em benefício das empresas” e a “negociação com fornecedores e instituições” é o único que apresenta associação significativa com a “quantidade de empregados”.

#### e) Conclusões do autor da pesquisa sobre as variáveis “desempenho empresarial”:

- *“Quatro das oito variáveis que impactam o “desempenho empresarial” estão associadas aos fatores de “compartilhamento e troca de informações” e relacionamento entre os vários atores envolvidos no negócio. E são os fatores que estão fortemente relacionados com a cooperação e o capital social, conforme se viu (...). Esse comportamento pode ser interpretado como uma demonstração de que o núcleo analisado apresenta uma forte base de capital social, componente indispensável à ocorrência da coopetição”* Obs.: O autor da pesquisa usa o termo “coopetição” em um significado que une cooperação e competição, situação comum nos Núcleos Setoriais.
- *“O fator “qualificação de mão-de-obra” não ser estatisticamente considerado não deve qualificá-lo como sem importância e esse resultado pode ser causado pelo pequeno tamanho da população e/ou pela escala binária utilizada no estudo.”*
- *“A “qualidade de vida dos empregados” estar significativamente relacionada com o “desempenho” pode ser interpretado como mais uma demonstração do fortalecimento do capital social do núcleo.”*

**f) Comportamento das variáveis associadas à mortalidade de MPEs, depois do ingresso da empresa no Núcleo**

- Dados coletados apresentados no Quadro 38

- *“Cinco dos principais problemas associados à mortalidade de MPE, apresentaram um índice de percepção de melhoria acima de 70%, com destaque para o “cálculo dos custos”, “preparação para as exigências dos clientes e mudanças do mercado” e “conhecimento do negócio”, os três com 85,7%.”*

- *“Em resumo, o ambiente do núcleo provocou mudanças no comportamento das variáveis responsabilizadas pela mortalidade. Considerando-se que, no período dos últimos dois anos, nenhuma empresa desapareceu e 100% informaram que o desempenho de sua empresa aumentou, pode-se concluir que a AEC atua positivamente na atenuação ou solução dos problemas causadores da mortalidade.”*

Obs.: para o autor da pesquisa AEC é definido como *“O aglomerado Empresarial Coopetitivo é um complexo produtivo de um determinado segmento empresarial (móveis, automotivo, couro e calçado, por exemplo) de uma região, em que predominam as micro e pequenas empresas atuando cooperativamente, com foco na eficiência coletiva e com o suporte de pelo menos uma associação empresarial e atuando de acordo com as regras e mercado da livre competição”*

**Quadro 38 - Comportamento das variáveis associadas à mortalidade de MPEs depois do ingresso da empresa no Núcleo Setorial**

Variáveis	Melhorou (%)	Não melhorou (%)
Contabilidade Empresarial	64,3	35,7
Cálculo dos custos	85,7	14,3
Definição do preço de venda	64,3	35,7
Quantidade de vendas ou de serviços	57,1	42,9
Localização da empresa	7,1	92,9
Preparação para as exigências dos clientes e mudanças do mercado	85,7	14,3
Tempo dedicado à família	7,1	92,9
Conhecimento do negócio	85,7	14,3
Acesso a crédito	71,4	28,6
Planejamento para o futuro da empresa	78,6	21,4

Fonte: Conceição(2002)

**Conclusões finais do autor da pesquisa:**

- *“Neste estudo comprovou-se que o desempenho positivo das empresas do AEC estudado e, por consequência, o seu fortalecimento, está relacionado estatisticamente com os fatores de “troca e compartilhamento de informações”, “relacionamento entre concorrentes, fornecedores, clientes e instituições”, “acesso a mercados” e” respeito ao meio ambiente e comunidade”.”*

- *“Com base nisso, pode-se afirmar que, para o caso de Tijuca, o AEC estudado (núcleo setorial de automecânicas) é um ambiente que proporciona o fortalecimento das MPE e a redução de sua mortalidade.”*

**ANEXO D****Recortes da pesquisa 4 realizada sobre o Empreender**

**Nome da pesquisa:** Pesquisa de Avaliação do Projeto Empreender 2000/2001

**Autor(es) da pesquisa:** SEBRAE e CACB

**Fonte:** SEBRAE e CACB (2003)

**Período de realização da pesquisa:** informação não disponível

**Data de publicação:** Abril/2003

**Nº de Municípios envolvidos:** 71

**Nº de Estados abrangidos:** 7 (AL, BA, MA, MG, PE, PR e SE)

**Nº de empresas pesquisadas:** 886

**Nº de Núcleos Setoriais pesquisados:** informação não disponível

**Observação:** As informações registradas a seguir são recortes do documento que publicou a pesquisa sobre o Empreender e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Recortes da pesquisa:**

- a amostra prevista era constituída de 102 municípios e 1.020 empresas e foram atingidos 71 municípios (70% do previsto) e 886 empresas (87% do previsto)
- a pesquisa foi realizada com apoio de questionário com questões abertas e fechadas
- ocorreu uma concentração de empresas dos estados do Paraná e de Minas Gerais, respectivamente, 35,8% e 33,1% do total pesquisado

**a) Caracterização das empresas:****• Porte:**

- 84,3% possuem até 20 funcionários
- 3,3 % entre 21 e 100 funcionários
- 12,2% não responderam (possivelmente auto-emprego)

**• Setor Econômico:**

- 40,9% Serviços (principalmente automecânicas e salões de beleza)
- 35,4% Comércio (farmácias e drogarias, mercados e mercearias, hotéis, pousadas, bares e restaurantes e lojas de confecção)
- 18,3% Indústrias (indústria de confecção e panificação)
- 1,6% Agropecuária
- 3,8% não respondeu

**• Idade das empresas:**

- 51,6% tem até 5 anos de existência
- 13,4% de 5 a 10 anos
- 6,9% de 10 a 15 anos
- 9,8% acima de 15 anos

- 18,3% deixaram de informar (informalidade ou auto-emprego)

- **Constituição jurídica das empresas:**

- 67,7% formais (MG -73,4%; PR - 81,4%; MA - 73,4%)
- 24,9% informais (AL - 60,2%; BA - 77,8%; PE - 49,5%; SE - 45,8%)
- 7,3% não responderam

- **Filiação à ACI**

- 82,7% declararam-se filiadas
- 80,5% das empresas que indicaram a data de filiação associaram-se a partir da implementação do Empreender

## **b) Impacto do projeto nas empresas:**

- **Melhorias em processos gerenciais:**

- “O primeiro aspecto avaliado é de que as empresas participantes tiveram, em média, melhorias em mais de um processo (1,5).”
- 46,3% em gerenciamento de custos
- 33,3% em controle de estoque
- 31,6% em fluxo de caixa
- 30,4% em gestão de recursos humanos
- 9,7% outras melhorias
- 6,9% não houve melhoria
- 3,6% em branco

- **Faturamento:**

- O aumento de faturamento foi apontado por 68,7% das empresas
- 2,9% aumentou em mais de 40%
- 9,9% aumentou entre 20 e 40%
- 24,7% aumentou entre 10 e 20%
- 31,2% aumentou em até 10%
- 3,3 % reduziu
- 2,3 % não respondeu
- 25,7% permaneceu inalterado

- **Margem de lucro:**

- Aproximadamente 60% tiveram aumento na margem de lucro
- 31,2% aumento em 10%
- 19,3% entre 10 e 20%
- 6,2% entre 20 e 40%
- 2,1% mais de 40%
- 29,8% inalterado
- 4,2% reduziu em até 5%
- 2,4% reduziu entre 5 e 10%
- 0,5% reduziu entre 10 e 15%
- 1,2% reduziu mais de 15%
- 3,2% em branco

- **Qualidade e Produtividade:**

- 72,2% houve aumento de produtividade
- 21,8% permaneceu
- 2,9% reduziu
- 3,0% não respondeu

- 76,7% houve aumento de qualidade
- 19,0% permaneceu
- 0,3% reduziu
- 4,0% não respondeu

**• Produção:**

- 85,9% melhoria na organização da produção e da prestação de serviços
- 3,8% não houve
- 7,6% não houve necessidade
- 2,7% não informaram

- 56,0% melhoria no lay-out
- 14,3% não houve
- 22,6% não houve necessidade
- 7,1% não informaram

**• Aperfeiçoamento Tecnológico:**

- Aproximadamente 53% indicaram ter havido aperfeiçoamento tecnológico após participação no Empreender. Destas:
  - ♦ 32,5% aquisição de máquinas e equipamentos
  - ♦ 17,1 % capacitação (cursos, treinamentos, seminários e palestras)
  - ♦ 10,5% aquisição de computadores, softwares e capacitação específica na área
  - ♦ 2,8% consultoria do programa PATME
  - ♦ 37,0% outras formas de aperfeiçoamento (qualidade no atendimento, expansão das instalações físicas, design, novos modelos de produtos, pré-pesagem, etc.)

**• Mercado:**

- 70,9% informaram ampliação no mercado, sendo:
  - ♦ 70,1% no mercado local
  - ♦ 23,6% no mercado estadual
  - ♦ 5,3% no mercado nacional
  - ♦ 1,0% no mercado externo

- 74,9% ampliaram o número de clientes
- 65,2% ampliaram o mix de produtos e serviços

**• Cooperação e Poder de Compra:**

- 87,7% troca de experiências e ajuda mútua entre as empresas
- 8,6% não ocorreu troca de experiências
- 3,7% não respondeu

- 58,5% melhoria na posição de negociação com os fornecedores
- 30,6% não ocorreu melhoria junto a fornecedores

- 10,9% não respondeu

• **Oferta de serviços pelos Núcleos Setoriais e utilização pelas empresas:**

- Houve 3.986 indicações de participação/utilização em atividades/serviços ofertados pelos núcleos (mais de 4 serviços/empresa)

- Obs.: os dados a seguir foram retirados de um gráfico e por esta razão os valores apresentados são aproximados:

- ◆ +- 85% palestras
- ◆ +- 75% cursos
- ◆ +- 50% promoção e divulgação
- ◆ +- 50% feiras
- ◆ +- 30% seminários e congressos
- ◆ +- 25% missões empresariais
- ◆ +- 20% compras conjuntas
- ◆ +- 20% negociações conjuntas com fornecedores
- ◆ +- 15% consultorias tecnológicas
- ◆ +- 15% acesso a crédito
- ◆ +- 15% abertura de mercados
- ◆ +-10% consultorias mercadológicas
- ◆ +-10% vendas conjuntas
- ◆ +- 10% Rodadas de Negócios

**e) Conclusões dos autores da pesquisa:**

- *“Podemos afirmar com concretude que o Projeto Empreender permitiu a elevação da competitividade das micro e pequenas empresas que dele participam, distribuídas pelos mais diversos segmentos de todos os setores da economia.”*

- *“Essa afirmação baseia-se na constatação dos seguintes benefícios apontados pelas empresas que responderam à pesquisa:*

- ◆ 68,7% aumento de faturamento
- ◆ 58,8% aumento da margem de lucro
- ◆ 72,2% aumento da produtividade
- ◆ 76,7% aumento na qualidade dos produtos e serviços
- ◆ 85,9% melhora na organização da produção e da prestação de serviços
- ◆ 56,0% melhora no lay-out
- ◆ 52,7% aperfeiçoamento tecnológico
- ◆ 70,9% ampliação do mercado
- ◆ 74,9% aumento do número de clientes
- ◆ 65,2% ampliação do mix de produtos

- Outros resultados:

- ◆ 87,7% beneficiaram-se da troca de experiência e ajuda mútua
- ◆ 58,3% obtiveram melhoria na negociação com fornecedores
- ◆ 43,0% se associaram às ACI
- ◆ 65,3% utilizam os serviços ofertados pelas ACI

**ANEXO E****Recortes da pesquisa 5 realizada sobre o Empreender**

**Nome da pesquisa:** Pesquisa do Empreender – Abril de 2004

**Autor(es) da pesquisa:** SEBRAE e CACB

**Fonte:** SEBRAE e CACB (2004)

**Período de realização da pesquisa:** Agosto/2003

**Data de publicação:** Abril/2004

**Nº de Municípios envolvidos:** 366

**Nº de Estados abrangidos:** 21

**Nº de empresas pesquisadas:** 4.082

**Nº de Núcleos Setoriais pesquisados:** informação não disponível

**Observação:** As informações registradas a seguir são recortes do documento que publicou a pesquisa sobre o Empreender e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Recortes da pesquisa:**

- a amostra prevista era constituída pelo menos 4 empresas de cada Núcleo Setorial que participavam há mais de 6 meses do Empreender. Entretanto, pelas datas informadas nos questionários os pesquisadores concluíram que 17% participavam do Empreender há menos de 6 meses
- a pesquisa foi realizada com apoio de questionário com 21 questões abertas e fechadas
- problemas operacionais impossibilitaram a realização da pesquisa nos estados de ES, PA, PB e RR
- participaram da pesquisa 21 estados, 336 municípios, 4.082 empresas, correspondendo a 10,2% das empresas do Empreender e 48,7% dos municípios em que se encontra implantado
- municípios pesquisados:
  - ♦ 13,7% no Centro-Oeste
  - ♦ 19,8% no Nordeste
  - ♦ 7,3% no Norte
  - ♦ 32,1% no Sudeste
  - ♦ 27,0% no Sul

**a) Caracterização das empresas:****. Porte:**

- Obs.: alguns valores são aproximados, pois dados foram retirados de um gráfico
- 36,8% empregam 1 a 3 funcionários



- +- 35% empregam de 1 a 3 funcionários
- +- 25% empregam de 4 a 10 funcionários
- +- 5% empregam de 11 a 30 funcionários
- +- 2% empregam mais de 30
- 2,7% não possuem empregados (o próprio empreendedor ou pessoas da família)

**• Setor Econômico:**

- 47,1% serviços (salões de beleza, automecânicas e artesanato)
- 34,9% comércio (mercados, mercearias e supermercados)
- 13,6% indústria (indústria de confecções)
- 4,4% agropecuário

**• Idade das empresas:**

- 24,3% até 3 anos
- 9,5% de 3 a 5 anos
- 15,9% de 5 a 10 anos
- 18,3% de 10 a 20%
- 8,2% de acima de 20%
- 24,0% não informaram

**• Constituição jurídica das empresas:**

- 55,4% das empresas são formais (com destaque para Sul 61,6% e Sudeste 63,4%)
- no Nordeste se inverte a relação 43,8% informais e 41,3 % formais
- 18,1% dos respondentes não informaram a situação de suas empresas

**• Filiação à ACI**

- 58,5% são filiadas às ACEs
- do total de filiadas às ACEs apenas 38,6% já eram associadas antes de começarem a participar do Empreender

**b) Impacto do projeto em melhorias em gestão e desenvolvimento das empresas:**

**• Processos gerenciais:**

- 81,4% o Empreender auxiliou na melhoria de um ou mais processos
- 10,1% não houve melhoria
- 8,5% não informaram
- Melhorias obtidas com o uso de:
  - ♦ 58,9% gerenciamento de custos
  - ♦ 38,4% gestão em recursos humanos
  - ♦ 34,6% fluxo de caixa
  - ♦ 34,1% controle de estoques
  - ♦ 18,2% outros

**• Faturamento:**

- 41,2% aumentou

- 35,7% permaneceu inalterado
- 2,3% diminuiu
- 20,9 % não informaram
- 72% dos respondentes participavam do Empreender há menos de 18 meses
- 1.514 empresas informaram variação positiva de faturamento e destas 31,7% (11,8% do universo pesquisado) afirmaram que o aumento do faturamento foi de 5 a 10%:
  - ♦ 4,1% aumentou
  - ♦ 4,3% até 5%
  - ♦ 11,8% 5 a 10%
  - ♦ 10,9% 10 a 20%
  - ♦ 4,8% 20 a 30%
  - ♦ 5,4% acima de 30%

**• Margem de lucro:**

- 37,5% permaneceu inalterado
- 35,7% aumentou
- 23,6% não informaram
- 3,2% diminuiu
- das empresas que tiveram variação positiva na margem de lucro:
  - ♦ 3,5% aumentou
  - ♦ 7,6% até 5%
  - ♦ 10,1% de 5 a 10%
  - ♦ 2,7% de 10 a 15%
  - ♦ 4,5% de 15 a 20%
  - ♦ 3,5% de 20 a 30%
  - ♦ 3,9% acima de 30%

**• Variação de empregos:**

- 12,5% aumentaram o quadro de pessoal
- 54,6% permaneceu inalterado
- 30,5% não informaram
- 2,4% diminuiu
- Os pesquisadores estimaram que se 12,5% das empresas, do universo do Empreender (48.000 empresas na época), tivessem criado um posto de trabalho adicional chegar-se-ia a possibilidade de uma geração de 6.000 novos empregos

**• Produtividade da empresa:**

- 41,7% aumentou
- 32,5% permaneceu inalterada
- 24,5 % não informaram
- 1,3% diminuiu
- das empresas que tiveram variação positiva na produtividade:
  - ♦ 4,6% aumentou

- ♦ 15,1% até 10%
- ♦ 3,4% de 10 a 15%
- ♦ 7,2% de 15 a 20%
- ♦ 4,8% de 20 a 30%
- ♦ 6,6% mais de 30%

**• Mercado e produtos:**

- 82,2% melhoria na qualidade dos produtos e serviços
- 67,3% aumento do número de clientes
- 58,2% aumento do mix de produtos
- 88,2% existência de troca de experiência
- 59,2% melhoria na negociação com fornecedores

**• Organização da produção e produção de serviços:**

- 59,8% houve melhoria na organização da produção e produção de serviços
- 24,5% não houve necessidade
- 9,7% não ocorreu melhoria
- 6,0% não informaram

**• Lay-out:**

- 37,6% modificaram o lay-out
- 28,3% não houve necessidade
- 20,9% não modificaram
- 13,2% não informaram

**• Aperfeiçoamento tecnológico:**

- 35,7% houve um ou mais tipo de aperfeiçoamentos tecnológicos
- 56,7% não
- 7,6% não informaram
- As que indicaram aperfeiçoamento tecnológico obtiveram através de:
  - ♦ 24,8% informatização
  - ♦ 24,8% aquisição de máquinas e equipamentos
  - ♦ 19,6% não informaram
  - ♦ 19,0% outros
  - ♦ 12,3% cursos e palestras
  - ♦ 1,2% feiras, missões e congressos
  - ♦ 0,9% outras consultorias
  - ♦ 0,9% consultorias PATME

**• Ampliação do mercado:**

- 54,8% aumentaram o mercado de atuação, sendo 76,4% destas no mercado local
- 39,8% não
- 5,5% não informaram
- das empresas que tiveram variação positiva na ampliação de mercado, esta foi:

- ♦ 76,4% local
- ♦ 17,3% estadual
- ♦ 4,2% nacional
- ♦ 1,7% externo
- ♦ 0,4% não responderam

### **c) Impacto do projeto obtido através do Núcleo Setorial:**

#### **• Sugestões propostas pelos Núcleos:**

- 90,9% das sugestões propostas dentro dos núcleos foram compatíveis com a realidade das empresas
- 3,8% não
- 5,3% não informaram

#### **• Atividades do Núcleo:**

- Atividades realizadas pelos Núcleos e mais utilizadas pelas empresas nucleadas:

- ♦ 80,7% palestras
- ♦ 63,4% cursos
- ♦ 43,7% promoção e divulgação
- ♦ 39,2% feiras
- ♦ 24,0% compras conjuntas
- ♦ 24,0% negociação conjunta com fornecedores
- ♦ 22,3% seminários e congressos
- ♦ 15,5% missões empresariais
- ♦ 15,0% acesso a crédito
- ♦ 14,7% consultorias tecnológicas
- ♦ 11,2% abertura de mercados
- ♦ 10,4% consultorias mercadológicas
- ♦ 10,4% vendas conjuntas
- ♦ 5,1% Rodadas de Negócios
- ♦ 3,2% não informaram
- ♦ 3,1% registro de marcas

### **d) Impacto do projeto obtido através da ACE:**

#### **• Serviços:**

- 49,0% houve maior utilização dos serviços oferecidos pelas ACEs
- 37,6% não
- 5,9% não há oferta de serviços
- 7,5% não informaram

#### **• Apoio da ACE:**

- 83,2% das empresas informaram que a ACE apóia o Empreender
- 11,7% poderia ser melhor o apoio
- 1,6% não atende

- 3,5% não informaram

#### **e) Avaliação do Empreender:**

##### **• Pontos negativos do Empreender:**

- 65,3% não existe ponto negativo
- 31,2% sim
- 3,5% não informaram
- Pontos negativos informados (respostas múltiplas):
  - ♦ 79,5% o baixo interesse dos empresários do núcleo
  - ♦ 15,6% o apoio dado pelo SEBRAE
  - ♦ 9,2% outros
  - ♦ 8,2% metodologia das reuniões do Núcleo
  - ♦ 6,4% o apoio dado pela ACE
  - ♦ 4,9% não preencheu
  - ♦ 2,8% falta preparação do consultor

##### **• Expectativas dos empresários com relação ao Empreender:**

- 85,9% o Empreender atendeu às expectativas do empresário
- 13,6% não atendeu
- 0,5% não respondeu
- Segundo os que responderam que não atendeu as causas mais citadas foram: pouco tempo de participação no Empreender e o início das atividades da empresa

##### **• Importância do Empreender para as empresas:**

- 56,2% muito importante
- 40,5% importante
- 0,8% pouco importante
- 0,1% sem importância
- 2,4% não responderam

##### **• Indicação do Empreender para outras empresas:**

- 96,5% dos empresários indicariam o Empreender a outras empresas
- 0,4% não indicariam
- 3,1% não informaram
- *“Uma parcela da pesquisa informou o porquê da indicação destacando-se a ajuda mútua e união entre os empresários, seguido pelo conhecimento de novas tecnologias e o auxílio na atividade e administração da empresa.”*
- Depoimento de empresário de Alto Alegre dos Parecis, RO: *“Com o Empreender ensinamos e aprendemos a expor nossos problemas e dificuldades em conjunto e assim definimos melhor o nosso trabalho.”*

##### **• Vantagens, benefícios e outros comentários:**

- 65,0% respondeu sobre as vantagens e benefícios do Empreender, com incidência sobre a união e troca de

experiências, melhoria e qualidade dos produtos, capacitação, melhoria na negociação com fornecedores e compras conjuntas.

#### f) Conclusões dos pesquisadores:

- Entre esta pesquisa e a anterior houve redução do número de empresas que tiveram aumento do faturamento de 68,7% para 41,2%. Outros indicadores como melhoria da produtividade e aumento da margem de lucro repetiram também este decréscimo.
- Na pesquisa atual 58% das empresas tinham menos de 18 meses de participação no Empreender, na anterior este índice era de 30%. O menor tempo de participação poderia ser a razão para resultados menores, mas não há certeza desta afirmação.
- No Quadro 39, os pesquisadores apresentam um comparativo entre as duas pesquisas realizadas pelo SEBRAE e CACB

**Quadro 39 – Comparação entre os resultados obtidos com as pesquisas do Empreender realizadas pelo SEBRAE e CACB**

Amostra	Abr/03	Ago/03
Empresas	886	4.082
Cidades	71	366
Estados	7	21
<b>Núcleos Setoriais</b>		
Artesanato	8,1%	8,6%
Automecânicas	15,9%	11,0%
Confecções (indústria)	6,5%	3,8%
Confecções (lojas)	4,2%	5,3%
Farmácias e Drogarias	6,3%	3,6%
Mercados, Mercearias e Supermercados	5,7%	7,7%
Salões de Beleza e Cabeleireiros	14,8%	12,6%
<b>Setor Econômico</b>		
Agropecuário	1,6%	4,4%
Comércio	35,4%	34,9%
Serviços	40,9%	47,1%
Indústria	18,3%	13,6%
<b>Aspectos Avaliados</b>		
Empresas formais	67,7%	55,4%
Empresas filiadas a ACE	82,7%	58,5%
Melhoria nos processos gerenciais	89,5%	81,4%
Aumento do faturamento	68,7%	41,2%
Aumento da margem de lucro	58,8%	35,7%
Aumento da produtividade	72,2%	41,7%
Organização da produção	85,9%	59,8%
Melhoria no lay-out	56,0%	37,6%
Aumento no número de clientes	74,9%	67,3%
Aperfeiçoamento tecnológico	52,7%	35,7%
Ampliação de mercado	70,9%	54,8%
Aumento do mix de produtos	65,2%	58,2%
Troca de experiências	87,7%	88,2%
Melhoria na negociação com fornecedores	58,5%	59,2%
Utilizam serviços da ACE	65,3%	49,0%

Fonte: SEBRAE e CACB (2004)

**ANEXO F****Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 1 realizado sobre o Empreender**

**Nome do vídeo:** Projeto Empreender

**Fonte:** FACISC (1998c)

**Data de produção:** 1998

**Nº de Municípios:** 1

**Nº de Estados:** 1

**Nº de Núcleos Setoriais:** 2

**Nº de depoimentos registrados:** 2

**Observação:** As informações registradas a seguir são transcrições de depoimentos de empresários participantes de Núcleos Setoriais, do vídeo institucional mencionado na caracterização, e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Registro 1**

**Empresário:** José de Amaral

**Empresa:** Marcenaria Carajás

**Núcleo:** Marcenarias

**Cidade e Estado:** Joinville, SC

**Depoimento:**

“Quando iniciei antes do núcleo, eu comecei assim como hobby. Eu tinha em uma área de 40 m2 e ampliei agora para 185 m2, e tenho certeza que foi de passo em passo, e aprendi muito com os colegas de núcleo. A gente começou a participar coletivamente de feiras, nós através do núcleo montamos estande em exposição, divulgando o nome de todas as empresa que participavam do núcleo neste folder. Nós como marceneiros aprendemos assim com um técnico alemão, ele mostrou que a qualidade, a afiação das ferramentas é muito importante para o acabamento da madeira e com este tipo de afiação melhorou bastante a nossa qualidade de trabalho.(...) Por isto que tudo que me pedem, o Núcleo me pede eu faço com satisfação, porque eu acho que a gente aprendeu bastante com ele.”

**Registro 2**

**Empresário:** Erolf Theilacker

**Empresa:** Brothaus Pães & Doces

**Núcleo:** Panificadoras

**Cidade e Estado:** Joinville, SC

**Depoimento:**

“Em princípio, vamos dizer assim, o desejo da gente de participar destes núcleos se estruturou em cima da possibilidade de nós viajarmos para a Alemanha e conhecermos novas tecnologias. Isto fez com que realmente a gente começasse a se reunir e discutir os nossos problemas, as nossas dificuldades e a trocar realmente idéias para melhorar o nosso negócio. E isso realmente trouxe uma série de benefícios, tanto na parte de administração, na parte de gerenciamento, nos controles de processo e de produção. E também uma outra grande vantagem que nós tivemos foi de que nós estabelecemos uma série de contatos com profissionais e principalmente com empresas na Alemanha com as quais a gente mantém contato hoje.(...) Nós ficamos hoje informados e nos mantemos atualizados também com relação às inovações tecnológicas que estão acontecendo hoje na Europa ”



**ANEXO G****Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 2 realizado sobre o Empreender**

**Nome do vídeo:** Núcleos de Empresários em Associações Comerciais e Industriais

**Fonte:** Fundação Empreender (1999)

**Data de produção:** 1999

**Nº de Municípios:** 7

**Nº de Estados:** 1(SC)

**Nº de Núcleos Setoriais:** 7

**Nº de depoimentos registrados:** 7 empresários e 1 Diretor Executivo de ACE

**Observação:** As informações registradas a seguir são transcrições de depoimentos de empresários participantes de Núcleos Setoriais, do vídeo institucional mencionado na caracterização, e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Registro 1**

**Empresária:** Maria V. L. Walendowsky

**Empresa:** WRRC Indústria Têxtil Ltda.

**Núcleo:** Mulheres Empresárias

**Cidade e Estado:** Brusque, SC

**Depoimento:**

“A idéia de formar um núcleo de mulheres partiu da Associação Comercial. Como já haviam outros núcleos lá, a conversa surgiu entre os próprios participantes dos outros núcleos. Hoje nós vivemos num mundo, se vivermos isolados dentro de uma empresa, nosso mundo fica muito pequenino. Na verdade se nós participarmos, então, de um núcleo, ele nos traz a informação. Nós estamos sempre evoluindo e isto é um fator muito importante para a nossa vida pessoal e nossa vida profissional e isto nós temos dentro do nosso núcleo.”

**Registro 2**

**Empresário:** Sebastião Stähelin

**Empresa:** Tião Cabeleireiro

**Núcleo:** Cabeleireiros

**Cidade e Estado:** Jaraguá do Sul, SC

**Depoimento:**

“A Associação Comercial nos recebeu muito bem e fizemos uma convocação, para uma primeira reunião, com uma participação e um quórum bastante bom, 42 cabeleireiros. A primeira reunião a gente achava que seria uma dificuldade, mas não foi, muitos gostaram por ser da Associação Comercial, que nos deu uma grande visibilidade. Mas entre eles, eles não se davam muito bem. Então a gente passou a entender e fazer eles entenderem que é interessante você visitar o seu concorrente, ver o que ele tem e o que ele não tem e você concorrer por ali, concorrer com trabalho. (...) A proposta agora para o próximo milênio é o associativismo. Ninguém sozinho vai conseguir, é muito difícil. E se está tudo bem na sua empresa, porque não ficar ainda melhor ?”

**Registro 3**

**Empresário:** Dario Bergemann

**Empresa:** Agrícola da Ilha

**Núcleo:** Jardinagem

**Cidade e Estado:** Joinville, SC

**Depoimento:**

“Participo dos núcleos desde 1992, onde adquiri muitos conhecimentos, participando de cursos, de palestras, missões empresariais e que me ajudou muito no gerenciamento de minha empresa. Através da troca de informações com os meus concorrentes dentro do núcleo, acabei conhecendo melhor a realidade da minha empresa. A medida que a minha empresa foi crescendo, senti necessidade de contratar mão-de-obra. Como resolver isto ? Para resolver valorizei os funcionários já existentes, os meus líderes e com ajuda dos líderes contratamos e treinamos novos funcionários. Estes líderes formaram 7 equipes e hoje posso dizer com orgulho que a Agrícola da Ilha gera 33 empregos.”

**Registro 4**

**Empresário:** Paulo G. Voigt

**Empresa:** Voigt Automóveis

**Núcleo:** Automecânicos

**Cidade e Estado:** Joinville, SC

**Depoimento:**

“Nós empresários do setor de automecânicas, nós éramos concorrentes, mas nós entendemos que não éramos mais, necessariamente, inimigos. Descobrimos uma coisa interessante, entre amigos e inimigos, começamos a descobrir uma coisa chamada parceria. Conseqüentemente, um dos iniciais benefícios foi as compras conjuntas. Um exemplo é, praticamente, tudo o que vocês estão vendo aqui foi comprado em conjunto, com outras empresas do ramo, com toda certeza. Desde os equipamentos de high-tech, de alta tecnologia, importados ou não, foram negociados em conjunto e significativamente mais baratos.”

**Registro 5**

**Empresário:** Lauri Gerelli

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Condimentos e Conservas

**Cidade e Estado:** Guatambu, SC

**Depoimento:**

“Na primeira reunião do Núcleo Setorial em que eu participei com os meus concorrentes, eu pude observar que aquela sensação de que o meu concorrente é meu inimigo se valia também dele para comigo. Havia assim uma distância muito grande entre nós. Hoje, passado praticamente um ano do primeiro encontro, nós percebemos claramente que o Núcleo Setorial superou todas as nossas expectativas. Por incrível que pareça, os meus concorrentes de um ano atrás, hoje são os meus grandes parceiros.”

**Registro 6**

**Empresário:** Carlos Eduardo de Liz

**Empresa:** Pregos Serrana

**Núcleo:** Metalmeccânico

**Cidade e Estado:** Lages, SC

**Depoimento:**

“A minha participação no Núcleo Metalmeccânico fortaleceu a empresa devido ao levantamento dos Pontos Fortes e Fracos do setor. Isto fez com que nós alavancássemos as vendas em vários estados do país e também para exportação. Outro ponto forte foi o crescimento político empresarial do setor.”

**Registro 7**

**Empresário:** Igomar Seubert

**Empresa:** Reithraud Indústria de Móveis

**Núcleo:** Moveleiro

**Cidade e Estado:** Agrolândia, SC

**Depoimento:**

“Com a minha participação nas reuniões e o apoio do Consultor, eu consegui introduzir a informática na minha empresa. A partir daí, desenvolvi o meu sistema de gerenciamento empresarial e aumentei o meu faturamento em 30%. Com as reuniões do núcleo aprendi muita coisa, a organização da empresa está melhor, o relacionamento com os empregados muito melhor e o levantamento de custos mais exato. (...) Eu acredito que se todos os empresários tivessem a oportunidade que eu tive, muitos dos seus problemas seriam resolvidos.”

**Registro 8****Deponente:** Ilgo Welp**Cargo:** Diretor Executivo**Entidade:** Associação Comercial e Industrial**Cidade e Estado:** Mafra, SC**Depoimento:**

“A medida que estas necessidades emergiam, a estrutura da Associação Comercial tinha que ser outra. O primeiro passo, a primeira demanda foi a profissionalização dos seus integrantes. A prestação de serviços da Associação Comercial antes disto não passava de um cobrador de mensalidade e de um agente de lobby na esfera estadual e levantar monções para a FACISC, para a Federação. O que realmente mudou é que as pessoas estão voltadas para a coletividade, as pessoas hoje têm convicção e têm isto muito claro na mente que sentar juntos se tem uma solução mais fácil e que sozinho não funciona.”

**ANEXO H****Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 3 realizado sobre o Empreender**

**Nome do vídeo:** Empreender: Vídeo Institucional

**Fonte:** SEBRAE e CACB (2004)

**Data de produção:** 2004

**Nº de Municípios:** 4

**Nº de Estados:** 3 (AL, SC, SP)

**Nº de Núcleos Setoriais:** 4

**Nº de depoimentos registrados:** 6 Empresários, 14 do Narrador, 1 Presidente de Federação de ACE, 1 Presidente de ACE, 1 Presidente de Cooperativa, 2 Prefeitos Municipais, 3 Consultores do Empreender e 1 Instrutor (total 29)

**Observação:** As informações registradas a seguir são transcrições de depoimentos de empresários participantes de Núcleos Setoriais, do vídeo institucional mencionado na caracterização, e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Registro 1**

**Depoente:** Cléa Carvalho

**Cargo:** Consultora do Empreender

**Entidade:** Associação Comercial e Empresarial

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Houve uma melhoria para a clientela, para o cliente e para o próprio empresário que aumentou o número de clientes na sua empresa. Melhorou a parte de gestão, melhorou a parte de atendimento dentro desta união, da importância de estar unido, de estar integrado. (...) Para que você possa desenvolver sua empresa, para que você possa melhorar, e crescer como profissional e como pessoa.”

**Registro 2**

**Depoente:** Geminiano Jurema

**Cargo:** Presidente

**Entidade:** Federação das Associações Comerciais

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Quando o empresário no núcleo começa a tomar consciência dessa possibilidade, destas ações conjuntas, ele começa a buscar o aperfeiçoamento de suas ações. Porque aí você tem aquele sentido da boa concorrência.”

**Registro 3**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Serviços Automotivos

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“O núcleo de Serviços Automotivos de Maceió integra mais de 30 proprietários de Oficinas Mecânicas. Com a ajuda de um Consultor, o Núcleo identificou os principais problemas do setor na cidade: falta de informações para eficiente gestão do negócio, ausência de recursos financeiros para investimentos em capital de giro, metas de administração deficientes e a baixa qualificação da mão-de-obra. Mas havia também um outro problema que precisava ser resolvido rapidamente: as oficinas não possuíam um responsável técnico, qualificado segundo as exigências do CREA, órgão responsável pela fiscalização do setor. Sem este profissional as oficinas poderiam ser fechadas. Reunidos no Núcleo Setorial, os empresários buscaram uma solução. O núcleo celebrou um acordo com a Associação Comercial, o SEBRAE, o próprio CREA e o CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas.”

**Registro 4**

**Empresário:** Ozélio Santos

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Serviços Automotivos

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Cinquenta anos, eu cheguei lá para fazer um curso. E para mim acho que foi gratificante. Tanto para mim como os outros colegas que estavam lá. O que eu trago de lá, venho aqui e transmito aqui dentro.”

**Registro 5**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Serviços Automotivos

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“O CEFET capacitou os empresários, enquanto o CREA suspendeu temporariamente as fiscalizações sobre as oficinas. A conclusão do ensino fundamental era necessária para a capacitação. Mas muitos empresários não haviam concluído esta etapa escolar. Um novo parceiro, o Centro de Educação Integrada Francisco Lins, recebeu os empresários em suas salas de aula. Concluído o ensino fundamental, eles puderam capacitar-se no CEFET.”

**Registro 6**

**Depoente:** Marco Antônio Fireman

**Cargo:** Presidente

**Entidade:** Associação Comercial

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Realmente, comove a gente ver uma turma desta se formando em mecânica. O testemunho desta turma. A inclusão dela no processo empresarial. E a ambição de agora partir para um processo de certificação ISO 9000. (...) Uma força, a força do associativismo.”

**Registro 7**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Serviços Automotivos

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Pois é, quando os donos de Oficinas Mecânicas de Maceió perceberam que tinham problemas comuns, eles entenderam que as soluções também podiam ser comuns. E foi esta descoberta que permitiu que eles entendessem que naquele espaço do Núcleo Setorial eles não deveriam se ver como concorrentes e sim como parceiros em busca de objetivos comuns para benefício de todos. Foram os próprios empresários reunidos no Núcleo Setorial que identificaram suas demandas e daí partiram para uma outra etapa. O desenvolvimento de um projeto piloto capaz de reciclar, atualizar e modernizar o parque técnico de suporte automotivo. Isso representou promover cursos de atendimento ao cliente, análise de custos e melhoramento dos métodos de trabalho em todos os níveis.”

**Registro 8**

**Empresário:** Aluizio Ferreira Jr.

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Serviços Automotivos

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Se você pegar uma oficina mecânica de dez anos atrás e pegar uma automecânica que está abrindo hoje, a visão de hoje é totalmente diferente. O pessoal tende sempre a caminhar no caminho da qualidade, da perfeição e sem esquecer aquele toque que é o companheirismo. (...) Dez já vai ser mais forte do que um, vinte muito mais fortes do que os dez. Trinta... e este é o princípio.”

**Registro 9**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Serviços Automotivos

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Juntos os empresários deste setor automotivo de Maceió também buscaram orientações sobre como elaborar projetos de marketing, como divulgar melhor seus produtos e serviços. Nessas oficinas mecânicas tudo mudou, inclusive o lay-out, conferindo uma aparência de limpeza, organização, eficiência, enfim tudo aquilo que com certeza pode dar uma outra cara e aquele impulso tão necessário aos negócios. Mas a ação conjunta dos empresários do núcleo também viabilizou projetos para a obtenção de linhas de créditos. Com a ajuda de especialistas na área financeira, os empresários do Núcleo Setorial elaboraram estudos sobre a viabilidade dos investimentos planejados. Eles demonstraram aos bancos que o capital investido tinha retorno seguro. Com a segurança destes estudos, os empresários conseguiram empréstimos de forma mais fácil e barata.”

**Registro 10**

**Empresária:** Cicera Teixeira

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Serviços Automotivos

**Cidade e Estado:** Maceió, AL

**Depoimento:**

“Nós conseguimos um financiamento junto com a Caixa Econômica Federal. E este financiamento tem nos ajudado, porque... eu, pelo menos, tenho utilizado como capital de giro, para comprar novos equipamentos para a empresa. (...) Unidos nós somos bem mais fortes. Empreender, unir para crescer”

**Registro 11**

**Depoente:** Narrador

**Cidade e Estado:** Itá, SC

**Comentário:** Relata a situação de uma pequena cidade do interior de Santa Catarina que desapareceu sob as



águas de uma represa de uma hidrelétrica. Uma nova cidade foi construída, mas a ausência empregos gerava problemas para a população.

### **Registro 12**

**Depoente:** Clenir Aparecida Pereira

**Cargo:** Presidente

**Entidade:** Presidente Cooperativa de Confecção

**Cidade e Estado:** Itá, SC

### **Depoimento:**

“Veio o Empreender para cá e trouxe esta idéia e com o apoio da Prefeitura, a gente conseguiu comprar as máquinas e hoje estamos aí trabalhando.”

### **Registro 13**

**Depoente:** Narrador

**Cidade e Estado:** Itá, SC

### **Depoimento:**

“O fortalecimento da parceria entre o SEBRAE, a Associação Comercial e Empresarial da cidade e a Prefeitura do município foi o início de um processo de mudança. Era preciso capacitar os empreendedores de Itá para que eles obtivessem melhores resultados nos negócios.”

### **Registro 14**

**Depoente:** Osvaldo Mota

**Cargo:** Consultor Regional

**Entidade:** FACISC

**Cidade e Estado:** Itá, SC

### **Depoimento:**

“O segredo do sucesso do Empreender está na simplicidade do público, da forma como é trabalhado o dia-a-dia, isto é simples, é levantar idéia, colocar ela em prática. A simplicidade, ao mesmo tempo, ele é ação, ele acontece, ele não deixa para acontecer depois.”

### **Registro 15**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Confecções

**Cidade e Estado:** Itá, SC

**Depoimento:**

“Itá nunca teve indústrias, seus moradores eram, na grande maioria, pequenos agricultores. A parceria promovida pelo Empreender foi fundamental para capacitar e qualificar mão-de-obra para as empresas de confecção que surgiram na nova Itá. Graças ao Empreender, pela primeira vez estas mulheres se uniram em uma cooperativa que agora fornece com qualidade peças de roupas para outras indústrias. Empreendedores e empreendedoras itaenses passaram a integrar o Núcleo Setorial formado por empresários da região.”

**Registro 16**

**Empresária:** Francilene Sbardelotto

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Confeccões

**Cidade e Estado:** Chapecó, SC

**Depoimento:**

“Com o pólo, com o surgimento do pólo, a gente está trocando experiências que antes a gente não fazia isto, a gente está trocando serviços, trocando material. Acabou um pouco da rotatividade dos funcionários que acontecia muito, da disputa de uma empresa para outra. (...) Se você tiver parceiros para lhe ajudar, como existe no Empreender, a coisa funciona muito melhor, de uma forma muito mais rápida.”

**Registro 17**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Confeccões

**Cidade e Estado:** Itá, SC

**Depoimento:**

“Em vinte municípios próximos a Itá existem 241 empresas do setor do vestuário, 123 já fazem parte de Núcleos de suas cidades e são responsáveis por mais de 1.000 empregos diretos. Os empresários de Itá se aliaram aos outros da região em busca do desenvolvimento sustentável das empresas e de todo o oeste catarinense. (...) O desenvolvimento do setor do vestuário teve reflexos imediatos para a população. Em três anos a arrecadação dos municípios que integram a região saltou de R\$ 42 para R\$ 47 milhões.”

**Registro 18**

**Depoente:** Jairo Luis Sartoretto

**Cargo:** Prefeito

**Entidade:** Prefeitura Municipal

**Cidade e Estado:** Itá, SC

**Depoimento:**

“Entendo que desta forma, profissionalizando a nossa mão-de-obra que nós vamos ter facilidade para que eles consigam seus empregos, tanto aqui em Itá como em qualquer outro município do Brasil.”

**Registro 19**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Confeccões

**Cidade e Estado:** Itá, SC

**Depoimento:**

“Um Consultor treinado na metodologia Empreender auxilia os 32 participantes da cooperativa que já produz 3.000 peças por mês e agora busca espaço no mercado externo. O sucesso da iniciativa é mais uma vitória dos empresários do Núcleo Setorial, onde a cooperativa foi concebida e incentivada.”

**Registro 20**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Marceneiros

**Cidade e Estado:** Itá, SC

**Depoimento:**

“A experiência tem servido de exemplo para outros setores da cidade. O Núcleo de Marceneiros de Itá está se empenhando na qualificação da mão-de-obra através de uma escola de marcenaria.”

**Registro 21**

**Depoente:** Ivo Pastre

**Cargo:** Instrutor de Marcenaria

**Entidade:** não informado

**Cidade e Estado:** Itá, SC

**Depoimento:**

“Com a capacitação através do Empreender, a gente conseguiu formar mão-de-obra, com isto as empresas estão vindo se instalar em Itá.”

**Registro 22**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Madeireiras

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“Na década de 80, como consequência do incentivo aos projetos de reflorestamento vieram as indústrias madeireiras. Mas esta atividade sofreu um declínio a partir dos anos 90, competindo entre si e sem troca de informações os empresários ficavam nas mãos dos atravessadores. Seus produtos baixavam de preço e não havia perspectiva de abrir novos mercados. Mas vejam o que aconteceu quando o setor se organizou a partir da filosofia do Empreender.”

**Registro 23**

**Empresário:** Irineu Silva

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Madeireiras

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“A partir do Empreender, nós começamos a reunir mais e cada um começou a vivenciar seus problemas e vimos que o meu problema é o problema do meu vizinho. Então com isso o que aconteceu, começou a haver mais união, a falar a mesma língua. (...) Porque aqui está dando certo e você vai ver que com você também vai dar certo.”

**Registro 24**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Madeireiras

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“Unidos os empresários do Núcleo Setorial passaram a negociar juntos preços de matérias-primas, insumos, combustíveis, enfim tudo que precisavam para melhorar a relação custo-benefício. O preço do frete caiu quase pela metade, a produção se diversificou e até o que era resíduo virou produto, como a serragem que passou a ser vendida para produtores de frango, que a utilizavam para a forração dos galinheiros. As caixas para armazenagem de frutas e legumes deixaram de ser o único produto destas empresas que começaram a fabricar cercas de madeira para casas. As empresas passaram a padronizar a produção de cercas de acordo com as exigências do mercado norte-americano e hoje a exportação de tábuas para cercas é um sucesso.”

**Registro 25**

**Empresário:** Joaquim Proença

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Madeireiras

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“Tudo o que eu tenho aqui hoje montado, é tudo o que sempre sonhei em ter, desde o começo da minha serraria era tudo o que imaginava que um dia eu queria ter. Então do jeito que eu imaginei que era ela está montada hoje.”

**Registro 26**

**Depoente:** Wilmar Santos

**Cargo:** Prefeito

**Entidade:** Prefeitura Municipal

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“O que nós sentimos, além dos empresários não se entenderem, nós temos que pensar do lado econômico. E do lado econômico, nós estávamos vendo que estávamos perdendo muito com a madeira, porque a madeira daqui praticamente estava indo só para energia, carvão, e para celulose, e o Empreender que veio abrir os olhos do empresário, a unir eles, chamando eles para reuniões e conscientizando eles de que tem que estar junto para se fortalecer e para eles poderem ir para frente e crescer.”

**Registro 27**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Madeireiras

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“Uma prova de que a filosofia do Empreender tem sido muito importante é que alguns deles estão se organizando em consórcios e construindo um condomínio para produzir mais e melhor. Juntos eles negociam todos os interesses do Núcleo, com foco na preservação ambiental, eles investem na compra de madeira em pé, o que vem permitindo uma redução de até 30% com os gastos com a matéria-prima. Agora os empresários do setor madeireiro de Itapeva estão investindo na sua própria capacitação. Eles já estão se preparando para negociarem diretamente com os compradores norte-americanos de olho na expansão dos negócios e tudo isto por causa do Empreender.”

**Registro 28**

**Depoente:** Giovanni Corcovia

**Cargo:** Consultor do Empreender

**Entidade:** não informado

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“O grupo tem as suas necessidades e as suas expectativas. Quando você alia comprometimento com a metodologia que o Empreender traz, você consegue satisfazer as expectativas que este grupo tem, e aí o resultado é sucesso.”

**Registro 29**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** não informado

**Cidade e Estado:** não informado

**Depoimento:**

“A conquista de novos mercados deu um grande impulso a muitas empresas de pequeno porte, aumentando os postos de trabalho e a qualidade de vida da população. Estes são os objetivos do Empreender. Uma iniciativa onde não existe lugar para rivalidades, onde não existe uma relação onde um lado perde e outro ganha. Com o Empreender todos ganham. Ganha o empresário, ganha o consumidor, ganha o município, ganha o país.”

**ANEXO I****Reprodução de depoimentos de empresários de Núcleos Setoriais a partir de vídeo institucional 4 realizado sobre o Empreender**

**Nome do vídeo:** Empreender – Unir para Crescer: Um Projeto de Resultados

**Fonte:** FACESP e SEBRAE/SP ( 2004(?))

**Data de produção:** 2004(?)

**Nº de Municípios:** 18

**Nº de Estados:** 1 (SP)

**Nº de Núcleos Setoriais:** 18

**Nº de depoimentos registrados:** 13 Empresários e 8 do Narrador (total 21)

**Observação:** As informações registradas a seguir são transcrições de depoimentos de empresários participantes de Núcleos Setoriais, do vídeo institucional mencionado na caracterização, e visam apenas facilitar o entendimento dos dados usados na demonstração do instrumental proposto nesta Tese.

**Registro 1**

**Empresário:** Donisete Marcon

**Empresa:** Confeccões Leninha

**Núcleo:** Confeccões

**Cidade e Estado:** Cerquilha, SP

**Depoimento:**

“Então a gente tinha muitos problemas aqui em mão-de-obra, em qualificação de mão-de-obra, em dificuldade em fazer uma negociação com fornecedor de maquinário, porque sozinho a gente não tinha força. O Núcleo abriu a possibilidade da gente fazer feiras em outras cidades em conjunto. Quando a gente entrou no projeto a gente já estava com a idéia de fazer uma revista para divulgação em nível de Brasil. Esta revista já é a idéia já pronta com a participação de todas as confecções. Temos também o trabalho de compras em conjunto, inclusive hoje nós fechamos um negócio. Um trabalho muito demorado para a confecção que agora que a gente pode fazer rapidamente, no computador. O custo deste equipamento para nós seria individualmente R\$ 33.000,00, o custo deste equipamento. Com a força de associação do grupo compramos 8 equipamentos, que saiu R\$ 23.000,00 cada um. Junto com o SEBRAE vai ser feito o aperfeiçoamento das costureiras, para a gente poder melhorar a qualidade do nosso produto e aumentar a quantidade de costureiras na cidade. Criamos um site ‘www.mundomirim.com.br’ no qual estão todas as confecções. Já tivemos bastante, bastante consulta de clientes de regiões que a gente não atendia. A gente vai montar um shopping atacadista na cidade. É essencial hoje em

dia o sistema de cooperativa, o sistema de união, a gente sempre se fortalece.”

## **Registro 2**

**Empresário:** Edson Vitzel

**Empresa:** Rede Construa

**Núcleo:** Materiais de Construção

**Cidade e Estado:** Rio Claro, SP

### **Depoimento:**

“Tínhamos aqui em Rio Claro 3 a 4 empresários que sentiam vontade de melhorar os seus negócios. Conseguimos isto quando foi apresentado o Projeto Empreender. Hoje somos empresas que buscam mais do que só visar lucro nas nossas negociações. Nós procuramos também um melhor atendimento, então há um treinamento de nossos funcionários. Nós procuramos melhorar a exposição de mercadorias nas nossas lojas. Nós conseguimos através do SEBRAE fazer vários cursos, cursos de lay-out de nossas lojas, treinamento. O próprio balconista passou de um simples atendente a um consultor. Então nós aprendemos também neste projeto que nós temos que nos profissionalizar para continuar caminhando. Sem dúvida nenhuma, eu acho que colocando várias cabeças para pensar e reunindo idéias, acaba acontecendo coisas boas. A Rede Construa está formada, fazendo negócios e vocês vão ouvir falar muito dela por aí.”

## **Registro 3**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Produtores Rurais do Sistema Agroindustrial Integrado

**Cidade e Estado:** São José do Rio Preto, SP

### **Depoimento:**

“O Núcleo de Produtores Rurais do Sistema Agroindustrial Integrado de São José do Rio Preto promoveu o primeiro leilão de ovinos, com 505 cabeças, e um público estimado em 500 pessoas. Tudo patrocinado, custo zero e lucro para todos.”

## **Registro 4**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Restaurantes e Lanchonetes

**Cidade e Estado:** Registro, SP

### **Depoimento:**

“Os restaurantes e lanchonetes de Registro agora são abastecidos pelos Núcleos de Agricultores da cidade. Melhorou a qualidade e reduziu os custos.”



**Registro 5**

**Empresária:** Francisca Fance de Souza

**Empresa:** Artesã

**Núcleo:** Artesanato

**Cidade e Estado:** Socorro, SP

**Depoimento:**

“Nós temos tudo, temos o crochê, temos o trabalho em vidro, trabalho em madeira, as minhas bonecas de pano. Esta aqui é a Chapeuzinho Vermelho, é uma boneca que não é criação minha, eu já tinha ela quando eu era criança, já faz um bom tempo, mais de meio século. Era uma desorganização total na praça. Porque não tinha assim uma comissão que organizasse, que visse os trabalhos direitinhos. Começaram a vir mais gente. Ainda tem que melhorar muito. Estamos engatinhando. Ela vira na vovózinha. Participamos do Festival do Inverno, em Amparo. Fomos convidados para outras feiras e festas, Festa do Morango, em alguns locais. Então foi bem interessante para gente, vai ficando conhecido. Tem muito que melhorar. Agora estou com umas meninas, achei umas meninas ótimas. Essa aqui é uma mineira, a Sara. E aqui atrás do chapéu da vovó, o lobo mau vestiu a roupa da vovó. A união é um dos grandes destaques, mas também tem que batalhar, fazer propaganda, melhorar o trabalho, procurar e conhecer coisas novas, participar de feiras, de eventos, ler. Tem muita coisa a para ser feita.”

**Registro 6**

**Empresário:** Nivaldo Oragio

**Empresa:** Milenium Auto Elétrica e Mecânica

**Núcleo:** Automecânicas

**Cidade e Estado:** Amparo, SP

**Depoimento:**

“Estas oficinas, na época, antes deste projeto, não tinham praticamente recursos, sobrevivência até. A gente fazia o serviço, o cliente não tinha condição de pagar a vista, no momento, não tinha cheque, ‘a semana que vem eu passo, a gente acerta’. E a pessoa não tinha dados do cliente, não tinha um cadastro dele. Onde que acabava perdendo. A gente comprava duas peças cada oficina, hoje a gente compra um montante maior com uma margem, um preço melhor e a gente consegue fazer um preço melhor para o cliente também. Este selo a gente ... fica sabendo, conhecendo os clientes, ou dar algo a mais, é uma identificação do cliente bom, e da oficina em que foi realizado o serviço. Quando a gente coloca este selo, a gente já explica para o cliente como funciona. Selo de garantia de bom serviço.”

**Registro 7**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Auto Elétricas

**Cidade e Estado:** Penápolis, SP

**Depoimento:**

“Em Penápolis, a inadimplência era um problema grave para o setor de Auto Elétricas. Através de um trabalho conjunto, o nível de inadimplência diminuiu cerca de 70%.”

**Registro 8**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Caçambas

**Cidade e Estado:** Marília, SP

**Depoimento:**

“Em Marília, o Núcleo de Caçambas conseguiu da Prefeitura uma máquina para armazenagem do entulho. Melhorou no meio ambiente e economia de R\$ 50.000,00.”

**Registro 9**

**Empresário:** Carlos Augusto Zavarez

**Empresa:** Drograria Droga Vida

**Núcleo:** Farmácias

**Cidade e Estado:** Araçatuba, SP

**Depoimento:**

”Hoje tem farmácia que está concedendo desconto com preço de fábrica, 25 a 30%, ao passo que a gente como é pequeno, médio, não suporta esta carga de desconto. Nós já temos uma parceria com o distribuidor para proporcionar um melhor desconto, para a gente poder competir. Comprar melhor e tentar vender melhor. Para ver se a gente compete com o pessoal de desconto. (...) Com o Projeto Empreender nós criamos uma lei municipal, para incrementar a venda de alguns produtos como: filmes fotográficos, bebidas isotônicas, tiaras, e batemos forte com os nossos Vereadores. E estamos aí, atendendo a clientela. (...) Daqui para frente, a gente vai ter que se fortalecer porque só vão sobreviver os grandes.”

**Registro 10**

**Empresário:** Lorival Nogaroto

**Empresa:** Farmácia Aguapeí

**Núcleo:** Farmácias

**Cidade e Estado:** Araçatuba, SP

**Depoimento:**

“O pessoal de farmácia é proibido de vender até leite, leite em pó. (...) Com a mensalidade de 20% para que forme um fundo para sustentação das despesas do grupo, dessa forma também (...) fazer com que este grupo não morra. (...) Quando eles vierem a gente já está na frente deles.”

**Registro 11**

**Empresário:** Sinval José dos Santos

**Empresa:** não informado

**Núcleo:** Marcenarias

**Cidade e Estado:** Limeira, SP

**Depoimento:**

“A gente aprendeu a trabalhar com marcenaria foi no chão de fábrica. Então, hoje a gente sente muita falta da parte de treinamento, para que a gente possa crescer juntos, e enfrentar o mercado que é muito competitivo hoje. O pessoal que trabalha com a marcenaria eles não têm o conhecimento necessário para saber como definir o preço final do produto. A partir de que a gente começou a participar do projeto, das reuniões do pessoal do Empreender, a gente começou a ter ofertas de treinamento técnico por parte destes fornecedores. Estão, assim, nos vendo com outros olhos, este pessoal aí está buscando aprimoramento, é um pessoal que está buscando se firmar no mercado, está buscando qualidade. A gente realmente ... se unir para que a gente tenha força e possa sobreviver no mercado.”

**Registro 12**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Padarias

**Cidade e Estado:** Presidente Prudente, SP

**Depoimento:**

“O Núcleo de Padarias de Presidente Prudente estabeleceu vários convênios e parcerias na cidade. Diminuíram os custos e aumentaram a lucratividade.”

**Registro 13**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Oficinas de Agronegócios

**Cidade e Estado:** Paranapanema, SP

**Depoimento:**

“O Núcleo de Oficinas de Agronegócios de Paranapanema está padronizando a qualidade de atendimento e

modernizando as instalações. Trabalhando juntos para aumentar a eficiência.”

#### **Registro 14**

**Empresária:** Cecília Monteiro

**Empresa:** Cilinha Cabeleireiros

**Núcleo:** Cabeleireiros

**Cidade e Estado:** Agudos, SP

#### **Depoimento:**

“O principal, que quebrou o clima de rivalidade entre a gente. O mais interessante, a gente está unida, no projeto, no SEBRAE, no Empreender. Fomos todos para a Hair Brasil, lá participamos de vários workshops. Agora estamos indo para a Cosmética também, então nisso a gente aprende muitas técnicas. Se eu tenho uma novidade, se chega um produto aqui para mim, eu já passo para o núcleo, e para todo mundo. Esta campanha do estudante, ele ganha 15% de desconto, quando ele vem até o salão fazer o corte, só salões que fazem parte deste projeto Empreender do SEBRAE. Bom ter itens, para ver a qualidade do salão para ver se ele realmente é merecedor do selo, tudo que se trata de primeira qualidade, de bom, ele tem que estar oferecendo para o cliente, tudo de primeiríssima. Um bom atendimento chama o bom cliente, um bom cliente traz um bom dinheiro, e então melhora.”

#### **Registro 15**

**Empresário:** Vander Morales

**Empresa:** Good Service Consultoria

**Núcleo:** Núcleo Recursos Humanos

**Cidade e Estado:** Guarulhos, SP

#### **Depoimento:**

“O nosso segmento, ele estava em situação, digamos, desesperadora. Desesperadora por que? Devido à situação, retração de negócios, juros altos, todos estes componentes estavam levando as nossas empresas a um suicídio coletivo até, por parte dos empresários praticando preços até abaixo de mercado. Então, hoje nós temos todos os empresários envolvidos nos nossos trabalhos. Montamos comitês, cada um cuida de uma coisa. Isto também acabou aumentando a margem líquida de cada empresa. E esta redução de custos só foi possível através desta união. Nas Faculdades Integradas de Guarulhos nós temos inclusive um painel de vagas em que as empresas que fazem parte deste núcleo, propiciando também uma prestação de serviços aos universitários. Deu tão certo este agrupamento que hoje o nosso núcleo, ele serve de modelo, ele está servido de exemplo para outras empresas e para outros estados. E através do associativismo, nós temos certeza que outras conquistas virão.”

#### **Registro 16**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Supermercados

**Cidade e Estado:** Barirí, SP

**Depoimento:**

“Em Barirí, o Núcleo de Supermercados está negociando diretamente com o CEASA. Resultado: melhor preço e mais qualidade.”

**Registro 17**

**Depoente:** Narrador

**Núcleo:** Dentistas

**Cidade e Estado:** Ferraz Vasconcelos, SP

**Depoimento:**

“O Núcleo de Dentistas de Ferraz Vasconcelos está fazendo as suas compras de materiais em conjunto. Com isto reduziram os seus custos e aprimoraram o seu trabalho.”

**Registro 18**

**Empresária:** Maria Beatriz Rigobello Lima

**Empresa:** Vivaio Paisagismo

**Núcleo:** Floricultura e Paisagismo

**Cidade e Estado:** Mocosa, SP

**Depoimento:**

“No meu caso eu sou uma produtora de plantas também, além de fazer o trabalho de paisagista. Então tinha esta dificuldade de distribuição do produto, porque os profissionais estão na cidade e eu estou na fazenda, e a gente trabalhava isoladamente. (...) Nós fomos convidados pela Associação Comercial para formar um núcleo. E aí estava em boa hora. Todo mundo percebeu que era o momento exato para esse encontro. (...) Hoje eu posso levar as minhas plantas para a floricultura, para vender na cidade, a gente pode estar rateando uma propaganda que normalmente é cara na TV. Então tudo isto promove o grupo. (...) Para mim está sendo muito interessante esta troca. (...) E só assim mesmo que a coisa pode se transformar.”

**Registro 19**

**Empresária:** Rojane Pereira Pena Carvalho

**Empresa:** Exótica Flores e Presentes

**Núcleo:** Floricultura e Paisagismo

**Cidade e Estado:** Mocosa, SP

**Depoimento:**

“Comecei a ajudar a minha mãe. De uns cinco anos para cá, a gente inverteu os papéis e assim hoje eu estou mais a frente do negócio e ela que me ajuda. (...) É uma cidade do interior, pequena, tem pouco recurso. Com o Empreender foi muito bom porque a gente começou a trocar idéias. (...) Hoje nesta decoração tem coisa que não é minha, que foi um amigo meu do Empreender que me emprestou. Isto é uma coisa que até, sei lá, um ano atrás era praticamente impossível, uma queria matar a outra. (...) No último Dia das Mães a gente abaixou o preço da nossa mercadoria, porque a gente comprou tudo junto. (...) Tem quem gosta do meu trabalho, tem quem gosta do trabalho da outra e está bom para todo mundo.”

**Registro 20**

**Empresário:** Josias Pedrosa de Campos

**Empresa:** Serraria Paineira

**Núcleo:** Madeireiras

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“Antes de começar o Projeto Empreender, as serrarias não tinham um nível de organização bom e nada ia muito para frente, porque a gente botava uma idéia num dia e no outro dia já esquecia o que ia ser feito. O Projeto Empreender, acho que trouxe um maior nível de organização das empresas e através dele os objetivos são alcançados com maior rapidez e maior clareza também. Esta madeira é produzida para o mercado norteamericano, são cercas de pinus e lá elas são comercializadas numa quantidade muito grande. Então ela é feita em todas as serrarias, mas da mesma forma.”

**Registro 21**

**Empresário:** Erineu Santos da Silva

**Empresa:** Madeireira Alena

**Núcleo:** Madeireiras

**Cidade e Estado:** Itapeva, SP

**Depoimento:**

“Para agregar valor neste produto hoje, a primeira ... o primeiro passo é secar este produto em estufa. Hoje nós secamos no tempo. Nós, os vinte juntos, a gente tem condições de bancar uma estufa, o que seria inadmissível para um pequeno empresário. Até uns anos atrás, este ... todos os resíduos gerados na serraria, basicamente casca, pó de serra e cavaco não tinham valor comercial. Acabamos, é colocando preço residual. A partir de hoje o preço do nosso resíduo é tal. Existiam muitos pequenos problemas nas serrarias que eram comuns de todas as serrarias. Então, a gente acabou buscando informação de outra serraria, dos outros lá, e aplicando na própria serraria. Eu acho que o grande mérito do Projeto Empreender é levar uma lição de ânimo para o pessoal.”