

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Cristiane Scholz Faísca Cardoso

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROJETO EMPREENDER
PARA A FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS:
ESTUDO DO CASO AETUR**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2004

Cristiane Scholz Faísca Cardoso

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROJETO EMPREENDER
PARA A FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS:
ESTUDO DO CASO AETUR**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Catarina como requisito
parcial para obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

Florianópolis

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

C268c Cardoso, Cristiane Scholz Faísca
A contribuição do Projeto Empreender para a formação de redes
de empresas: estudo do caso AETUR/ Cristiane Scholz Faísca
Cardoso; Nelson Casorotto Filho, orientador. - Florianópolis, 2004.
120 f. : il., + anexos
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina,
Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção, 2004
Inclui bibliografia

Empresas – Redes – Empreender. I. Casarotto, Nelson. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico. III. Título.

CDD-658.404

Cristiane Scholz Faísca Cardoso

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROJETO EMPREENDER
PARA A FORMAÇÃO DE REDES DE EMPRESAS:
ESTUDO DO CASO AETUR**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de março de 2004

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Joanir Luís Kalnin, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Idaulo José Cunha.
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao empreendedor Adauto Lúcio Cardoso.
Aos meus filhos, Marcelo e Filipe.
Aos meus pais.
A todos que acreditaram.

Agradecimentos

A todos os empreendedores que acreditaram e participaram da jornada de construção do Núcleo de Transporte Turístico e da AETUR.

Ao Sr. Ênio Borba Francisco, consultor da AEMFLO, pela disponibilidade, dedicação e apoio constantes.

À AEMFLO/CDL por acolher nossas empresas em um momento decisivo para a continuidade do trabalho em conjunto.

À todos os participantes do Projeto Empreender, que ousam dedicar parte do seu tempo à construção de novas oportunidades e caminhos.

Ao Professor Nelson Casarotto Filho, por dar a oportunidade de realizar este trabalho sob sua orientação.

À Tractebel Energia, pela liberação para assistir às aulas.

À minha mãe, Alzira Scholz Faísca, por seu exemplo de vida, transformando adversidades em oportunidades.

Ao meu pai, Odemir Faísca, por ter, durante sua vida, perseguido seus ideais, tendo fundado e participado de federações, sindicatos, associações e cooperativas, atitude da qual eu bastante reclamei quando criança, pelo tempo que ele ficava longe de casa.

Aos meus filhos, Marcelo e Filipe, pela paciência que tem quando eu preciso ficar longe de casa.

Ao meu esposo, Adauto Lúcio Cardoso, por essa mania de empreender.

A todos que direta ou indiretamente apoiaram a consecução deste trabalho, com palavras, gestos e energia.

*“Sonho que se sonha só,
é só um sonho que se sonha só,
mas sonho que se sonha junto
é realidade.”*
Raul Seixas

Resumo

CARDOSO, Cristiane Scholz Faísca. **A contribuição do Projeto Empreender para a formação de redes de empresas: estudo do caso AETUR**. 2004. 120 f. + anexos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

O presente estudo resgata e registra o trabalho desenvolvido pelo Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO, o qual culminou na criação da AETUR, rede de empresas de transporte turístico, segundo a metodologia do Projeto Empreender.

Face a importância que as micro e pequenas empresas exercem como agentes geradores de renda, emprego e desenvolvimento regional, busca-se na organização em rede uma forma de perenizar essas empresas, utilizando o Projeto Empreender como agente incentivador e sustentador dessa organização.

As correntes metodológicas adotadas são a fenomenológica e a indutiva, o modo de investigação empregado é o estudo de caso e para a coleta de dados utilizou-se análise documental, observação sistemática, aplicação de questionários e pesquisas semi-estruturada, além da participação ativa da autora como fundadora e integrante do Núcleo de Transporte Turístico e da AETUR, na condição de sócia de microempresa.

Os resultados obtidos confirmaram a hipótese proposta de que as MPE tornam-se mais competitivas e ampliam sua expectativa de vida, quando adotam comportamentos cooperativistas e passam a se organizar sob o formato de redes de empresas e apresentam as conquistas decorrentes da cooperação inter-firmas.

Palavras-chave: empresas, redes, empreender.

Abstract

CARDOSO, Cristiane Scholz Faísca. **A contribuição do Projeto Empreender para a formação de redes de empresas: estudo do caso AETUR**. 2004. 120 p. + annexes. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis.

This study redeems and registers the work developed by the Nucleus of Tourist Transport from AEMFLO, that resulted in creation of AETUR, network of tourist transport companies, through Enterprise Project methodology.

In view of relevance that small companies have as generator agents of income, employment and regional development, it was searched at the net organization a way to perpetuate these companies, using the Enterprise Project as animator and supporter of this organization.

The methodology path adopted were the phenomenology and the inductive one, the applied method was case study and for data gathering was used documental analysis, systematic observation, questionnaire application and semi-structured interview, besides active participation of author as founder and member of Nucleus of Tourist Transport and AETUR, as stakeholder of a small company.

Obtained results confirmed the proposed hypothesis that small companies become more competitive and increase its life expectancy when adopt cooperative behavior and organize themselves as net of companies and present the conquests decurrent from the inter-company cooperation.

Key-words: companies, nets, enterprise.

Sumário

Resumo	p. 06
Abstract	p. 07
Lista de Figuras	p. 10
Lista de Quadros	p. 11
Lista de Tabelas	p. 12
Lista de Anexos	p. 13
Lista de Reduções e Siglas	p. 15
1 INTRODUÇÃO	p. 17
1.1 Exposição do Assunto.....	p. 17
1.2 Discussão do Problema.....	p. 18
1.3 Objetivos.....	p. 18
1.3.1 Objetivo Geral.....	p. 18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	p. 19
1.4 Justificativa para a Escolha do Tema.....	p. 19
1.5 Estrutura da Dissertação.....	p. 20
2 REVISÃO DE LITERATURA	p. 22
2.1 Micro e Pequenas Empresas (MPE).....	p. 22
2.2 Redes de Empresas.....	p. 29
2.2.1 Conceitos de redes de empresas.....	p. 29
2.2.2 Tipos de redes de empresas.....	p. 32
2.2.3 Classificação das redes flexíveis.....	p. 36
2.2.4 Vantagens da atuação em rede.....	p. 38
2.3 Conclusão do Capítulo.....	p. 47
3 APLICAÇÃO: ESTUDO DO CASO AETUR	p. 48
3.1 Metodologia.....	p. 48
3.2 Elementos necessários à compreensão do Estudo de Caso.....	p. 49
3.2.1 Entidades de apoio às MPE envolvidas no Projeto Empreender	p. 49
3.2.2 O Projeto Empreender.....	p. 58
3.2.3 Resultados esperados com a implantação do PE.....	p. 65
3.3 Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis – AETUR.....	p. 69
3.4 Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO.....	p. 72
3.5 Reativação da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis – AETUR como resultado do trabalho do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO.....	p. 86
3.6 Resultados.....	p. 94
3.7 Conclusão do Capítulo.....	p. 103
4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	p. 105
4.1 Conclusões.....	p. 105
4.2 Sugestões.....	p. 106
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p. 108

APÊNDICES	p. 115
APÊNDICE 1 – Entrevista com Consultor do Projeto Empreender.....	p. 115
APÊNDICE 2 – Entrevista com Diretora Executiva da AEMFLO.....	p. 118
ANEXOS	p. 121

Lista de Figuras

Figura 1:	Solução tradicional.....	p. 28
Figura 2:	Solução proposta pelo Projeto Empreender.....	p. 28
Figura 3:	Rede <i>Topdown</i>	p. 35
Figura 4:	Rede Flexível.....	p. 35
Figura 5:	Determinantes da vantagem nacional.....	p. 40
Figura 6:	Cadeia de valor de Porter simplificada.....	p. 42
Figura 7:	Curva U e estratégias competitivas genéricas.....	p. 42
Figura 8:	Curva U e estratégias genéricas ampliadas.....	p. 43
Figura 9:	Determinantes da competitividade sistêmica.....	p. 45
Figura 10:	Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.....	p. 46
Figura 11:	Núcleos Setoriais.....	p. 63
Figura 12:	Associação Comercial e Industrial.....	p. 69
Figura 13:	Logotipo da AETUR.....	p. 89

Lista de Quadros

Quadro 1:	Classificação do porte das empresas segundo a OIT.....	p. 22
Quadro 2:	Classificação do porte das empresas segundo o BNDES.....	p. 23
Quadro 3:	Classificação do porte das empresas segundo a Lei nº 9.841...	p. 23
Quadro 4:	Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE.....	p. 24
Quadro 5:	<i>Modus operandi</i> das redes de firmas.....	p. 39
Quadro 6:	Associados fundadores da AETUR.....	p. 71
Quadro 7:	Pesquisa do impacto da metodologia Empreender em empresas participantes de Núcleos em ACI.....	p. 80
Quadro 8:	Pesquisa de alterações ocorridas em empresas não participantes de Núcleos Setoriais do Projeto Empreender.....	p. 82
Quadro 9:	Os associados da AETUR em dezembro de 1999.....	p. 88
Quadro 10:	Associados da AETUR em dezembro de 2000.....	p. 91
Quadro 11:	Alguns eventos em que a AETUR participou.....	p. 92
Quadro 12:	Classificação das redes flexíveis: NTT e AETUR.....	p. 95
Quadro 13:	Classificação do porte das empresas integrantes do NTT e da AETUR.....	p. 96
Quadro 14:	AEMFLO – Antes e depois do Empreender.....	p. 101

Lista de Tabelas

Tabela 1:	Situação do Projeto Empreender em fevereiro de 2004.....	p. 61
Tabela 2:	Distribuição da receita gerada pela AETUR.....	p. 93
Tabela 3:	Evolução do número de associados da AETUR.....	p. 94

Lista de Anexos

Anexo A:	Roteiro de aplicação do Projeto Empreender.....	p. 121
Anexo B:	Edital de Convocação.....	p. 126
Anexo C:	Estatuto Social da AETUR.....	p. 127
Anexo D:	Folder da AETUR.....	p. 135
Anexo E:	Foto de evento em que a AETUR prestou serviços.....	p. 136
Anexo F:	Dados sobre os associados da AETUR.....	p. 137
Anexo G:	Notícia publicadas sobre a AETUR no jornal O Estado em 30/12/1999.....	p. 140

Lista de Abreviaturas e Siglas

Siglas

ABDE:	Associação dos Bancos de Desenvolvimento
ABNT:	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACI:	Associação Comercial e Industrial
ACIF:	Associação Comercial e Industrial de Florianópolis
AEDIS:	Associação Empresarial do Distrito Industrial de São José
AEMFLO:	Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis
AETUR:	Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis
ANTT:	Agência Nacional de Transportes Terrestres
APP:	Seguro contra Acidente Pessoal de Passageiros
BMZ:	Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha
BNDE:	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
BNDES:	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CACB:	Confederação das Associações Comerciais do Brasil
CDL:	Câmara dos Dirigentes Lojistas
CEBRAE:	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
CIEE:	Centro Integrado Empresa Escola
CNPJ:	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
CPMF:	Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira
CRC:	Conselho regional de Contabilidade
CRQ:	Conselho Regional de Química
DETER:	Departamento de Transportes e Terminais do Estado de Santa Catarina
EMBRATUR:	Instituto Brasileiro de Turismo
FACISC:	Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina
FECOMÉRCIO:	Federação do Comércio
FIESC:	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FINEP:	Financiadora de Estudos e Projetos
FIPEME:	Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa
GEM:	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GTZ:	Sociedade Alemã de Cooperação Técnica
HWK:	<i>Handwerkskammer für München und Oberbayern</i> (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera)
IAD:	Instituto Alemão para o Desenvolvimento
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS:	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPUF:	Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis
ISO:	<i>International Organization for Standardization</i>
JUCESC:	Junta Comercial do Estado de Santa Catarina
MPE:	Micro e Pequena(s) Empresa(s)
NAI:	Núcleo de Assistência Industrial
OAB:	Ordem dos Advogados do Brasil
OIT:	Organização Internacional do Trabalho
ORTN:	Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional

PBQP-H: Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – Habitat
PIB: Produto Interno Bruto
PSQ: Programa Setorial de Qualidade
SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
SENAI: Serviço Nacional de Apoio à Indústria
SUDENE: Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do assunto

A economia globalizada pressupõe a existência de empresas competitivas em uma escala muito mais ampla do que há alguns anos, onde as companhias tinham a seu favor as distâncias geográficas como o delimitador da “sua” fatia de mercado.

O consumidor era “cliente” da empresa que estivesse próxima dele, no seu bairro, na sua cidade, no seu estado.

Hoje solicita-se produtos e serviços de empresas em qualquer lugar do mundo, com as mesmas facilidades que se consome produtos locais.

A integração dos mercados aumentou o risco para a empresa na medida em que, a qualquer momento, em qualquer lugar do mundo, outro produtor pode começar a produzir melhor e mais barato o seu produto, com acesso aos mesmos mercados (CASAROTTO, 1999).

Em face ao desafio de permanecer no mercado, as micro e pequenas empresas (MPE) vem se unindo e passando a atuar em estruturas em “rede”, usufruindo das vantagens que essa nova organização lhes traz.

No Brasil esse processo vem ocorrendo gradualmente. Porém, para estimulá-lo, há necessidade da existência de mecanismos que incentivem a criação e manutenção das redes de MPE, em função da importância que essas empresas tem na geração de emprego e renda e como atores de desenvolvimento regional.

Nesse contexto, a Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (FACISC), em parceria com a *Handwerkskammer für München und Oberbayern* (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera - HWK) e com o apoio da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), introduziu, em Santa Catarina, com posterior ampliação para outros estados brasileiros, a

metodologia do Projeto Empreender, na tentativa de promover a criação e sustentação de redes de MPE.

O Projeto Empreender consiste da implantação de Núcleos Setoriais dentro das Associações Comerciais e Industriais (ACI), formados por empresários de MPE de um mesmo setor de atividade, que irão discutir problemas comuns e buscar soluções em conjunto, apoiados por um consultor, seguindo a metodologia proposta pelo Projeto.

Este trabalho analisa a atuação de um Núcleo Setorial, de 1998 até 2002, a fim de avaliar se a metodologia do Projeto Empreender realmente incentiva as MPE participantes a atuarem em estruturas de rede e se essa configuração traz benefícios para as empresas.

1.2 Discussão do problema

O problema de pesquisa formulado para o presente estudo é se:

Como o Projeto Empreender pode contribuir para a formação e manutenção de redes de MPE?

A hipótese básica que se procura confirmar é se as MPE podem tornar-se mais competitivas e ampliar sua expectativa de vida, quando adotam comportamentos cooperativistas e passam a se organizar sob o formato de redes de empresas, seguindo os preceitos e os métodos do Projeto Empreender, que agrega as empresas em Núcleos Setoriais ligados a Associações Comerciais e Industriais (ACI).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é confirmar ou rejeitar a hipótese básica, através do estudo de caso da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo

da Grande Florianópolis (AETUR), rede de empresas criada a partir do trabalho desenvolvido pelo Núcleo Setorial de Transporte Turístico, seguindo a metodologia do Projeto Empreender, na Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis (AEMFLO).

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Resgatar e registrar o trabalho desenvolvido pelo Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO e pela AETUR, desde sua criação em 1997 até dezembro de 2002;
- b) Apresentar a metodologia do Projeto Empreender;
- c) Identificar os benefícios obtidos pelos agentes envolvidos no processo de criação e manutenção da rede de empresas.

1.4 Justificativa para a escolha do tema

Segundo o IBGE¹, em 2001 as MPE foram responsáveis pela geração de 20% do PIB do Brasil, ocupando 48% da mão-de-obra (pessoal assalariado e proprietários) e representavam 97% do total de empresas instaladas no País.

Apesar da sua relevância, de acordo com dados do SEBRAE (1992) “as MPE têm, na maioria dos países em desenvolvimento um alto índice de mortalidade, chegando em algumas regiões e em alguns setores a mais de 50% o percentual de empresas que encerram as atividades no primeiro ano de vida”.

Assim, justifica-se a presente pesquisa pela aplicação prática que tem como mecanismo alternativo e/ou complementar a uma política governamental na preservação e crescimento das MPE participantes da organização em rede, dada a importância que essas empresas tem na geração de emprego e renda e no o desenvolvimento da região em que se encontram.

¹ Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas, 2001.

Reforça-se o fato da autora ter vivenciado o desenvolvimento da experiência focalizada, na condição de sócia de uma microempresa de transporte turístico e fundadora do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação foi estruturada em cinco capítulos.

Apresenta-se, inicialmente, o contexto no qual o tema abordado está inserido e a caracterização da dissertação, com a definição do problema, a hipótese de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa para a escolha do tema e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, desenvolve-se a revisão bibliográfica, onde buscou-se na literatura o embasamento teórico para a compreensão da questão de pesquisa, abrangendo conceituação, classificação e contextualização das MPE e a conceituação e classificação das diversas formas de organização dessas empresas em redes.

No terceiro capítulo discorre-se sobre os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento da presente pesquisa e apresenta-se o estudo do caso AETUR.

No início do capítulo inseriu-se um tópico com a estrutura e histórico do Projeto Empreender, com especial atenção para a questão dos Núcleos Setoriais, além das entidades de apoio às MPE que estão envolvidas no Projeto e que são citadas no estudo de caso.

A seguir, são descritas, cronologicamente, a criação da AETUR, sua fusão com o Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO e sua reestruturação, bem como são disponibilizados os resultados dos questionários sobre o desempenho de 60 MPE, sendo 30 integrantes do Núcleo e outras 30 não integrantes.

No quarto capítulo são apresentadas as conclusões e sugestões resultantes da análise dos fatos abordado.

O capítulo cinco traz a listagem da bibliografia consultada, seguido dos apêndices e anexos que confirmam e ilustram principalmente as ações desenvolvidas dentro do Núcleo de Transporte Turístico e da AETUR.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Sendo a empresa o principal impulsionador do desenvolvimento sócio-econômico através do investimento privado, que leva a maior geração de renda e criação de novos postos de trabalho, um plano que se propõe ao desenvolvimento sócio-econômico local através do ganho de vantagem competitiva, deverá se preocupar com o desenvolvimento das empresas instaladas em determinado território, ou incentivar a implantação de novas indústrias (KEYNES, 1990).

2.1 Micro e pequenas empresas (MPE)

Não há consenso nos critérios de classificação das micro e pequenas empresas. Informações sobre número de empregados e faturamento, ou outras informações quantitativas, por si só não são suficientes para determinar o porte de uma empresa. A utilização de dados qualitativos, como localização geográfica, mercado de inserção, ramo de atividade, entre outros, permitem uma determinação melhor da abrangência que uma unidade tem na economia de cada país ou região.

Dentre as classificações encontradas na literatura, temos a da Organização Internacional do Trabalho (OIT), representada no Quadro 1, que leva em conta apenas o número de funcionários para determinar o tamanho das empresas.

Quadro 1: Classificação do porte das empresas segundo a OIT

Porte	Nº de Funcionários
Muito Pequenas	Até 20
Pequenas	21 até 100
Médias	101 até 499
Grandes	Acima de 500

A classificação do porte de empresa adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e aplicável à indústria, comércio e serviços, é a demonstrada no Quadro 2.

Quadro 2: Classificação do porte das empresas segundo o BNDES

Porte	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresas	Até R\$ 1.200.000
Pequenas	De R\$ 1.200.000 até R\$ 10.500.000
Médias	De R\$ 10.500.000 até R\$ 60.000.000
Grandes	Acima de R\$ 60.000.000

A lei brasileira contempla a classificação das MPE através da Lei nº 7.256, de 27/11/1984, conhecida como o Estatuto da Microempresa e que buscou regulamentar o assunto para eventuais benefícios oficiais na esfera creditícia, fiscal, etc. Esta legislação previa que seria considerada micro a empresa cujo faturamento anual não ultrapassasse 10.000 ORTN, valor inferior a US\$ 40.000 na época.

A última alteração dessa legislação ocorreu em 05/10/1999, com a Lei nº 9.841, que tratou do sistema jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, de crédito e de desenvolvimento empresarial, nos termos dos artigos 170 e 179 da Constituição Federal

Esta classificação está representada no Quadro 3.

Quadro 3: Classificação do porte das empresas segundo a Lei nº 9.841

Porte	Faturamento Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244.000 até R\$ 1.200.000

O Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) propõe uma classificação do porte de empresa baseado no número de empregados, diferenciado por ramo de atividade, conforme representado no Quadro 4.

Quadro 4: Classificação do porte das empresas segundo o SEBRAE

Porte	Nº de Funcionários
Indústria	
Microempresa	Até 19
Empresa de Pequeno Porte	De 20 até 99
Média Empresa	De 100 até 499
Grande Empresa	Acima de 500
Comércio e Serviços	
Microempresa	Até 09
Empresa de Pequeno Porte	De 10 até 49
Média Empresa	De 50 até 99
Grande Empresa	Acima de 100

Segundo Cunha (1993) as MPE vem assumindo papel de maior destaque:

....desde o final dos anos 70, com a transição do paradigma tecnológico-organizacional de um modelo industrial de produção em massa, que enaltece a rivalidade, para o modelo de economia do conhecimento que fortalece a produção flexível e a cooperação entre firmas, em paralelo a um processo contínuo de globalização econômico-financeira e produtiva.

As MPE têm importância fundamental nas economias dos diversos países, tanto como promotoras de desenvolvimento regional e geração de emprego, quanto pela sua capacidade de inovação e flexibilidade frente às alterações do ambiente em que se inserem.

Esta afirmação é consenso entre os diversos autores, variando apenas o aspecto que cada qual buscou ressaltar.

Segundo Batalha e Demori (1990),

A importância das MPE no cenário mundial é incontestável. Em países avançados como EUA, Alemanha Ocidental, Japão, Reino Unido e outros, a presença das MPE serve como importante fator de desenvolvimento

industrial e absorção de mão-de-obra. No caso de países subdesenvolvidos, como o Brasil, essa importância é ainda mais facilmente explicável.

Para Villela (2000), o atual crescimento do emprego nas MPE é proveniente de dois movimentos econômicos: a descentralização e desintegração vertical das grandes empresas e a intensificação do processo de formação de comunidades de pequenos produtores, distritos industriais ou outras formas de aglomeração de pequenas empresas.

Ainda, Puga (2000) ressalta a importância das MPE na capacidade de adaptação e inovação no sistema produtivo, quando diz que “em diversos setores as MPE produziram um volume maior de inovações do que as grandes empresas e provaram ser flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas”.

Shumacher (apud SOARES, 1994), indica “o papel relevante das empresas de pequeno porte na oferta de tecnologias apropriadas às realidades das comunidades onde são introduzidas”.

Ele enfatiza o papel das tecnologias menos sofisticadas como instrumento de elevação da qualidade de vida da maior parte da população das comunidades onde são adotadas, em especial nos países menos desenvolvidos.

Segundo o IBGE², 4.679.825 unidades legais ativas estavam registradas no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) no Brasil, em 2001, com 32,5 milhões de pessoas ocupadas e uma massa salarial anual de R\$ 270 bilhões.

Destes, as MPE representavam:

- 4,5 milhões de empresas (97% do total de empresas no País)
- 37 % dos empregos (assalariados)
- 48 % do pessoal ocupado (assalariados e proprietários)

² Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas, 2001.

- 22 % dos salários e outras remunerações
- 20% do PIB

Essas observações, longe de buscar realçar, de forma simplista, a importância das MPE, desconsiderando seus pontos fracos ou obliterando o papel das grandes empresas como motores do desenvolvimento econômico (80% do PIB em 2001), procura situá-las como peças imprescindíveis na geração de postos de trabalho (48% do pessoal ocupado em 2001).

Souza (1995) ilustra esse pensamento, comparando o papel das MPE em uma economia como “pedregulhos de diferentes tamanhos, necessários para dar resistência ao concreto, não deixando espaços vazios”.

Segundo pesquisa elaborada em 37 países³, os quais, juntos, representavam quase 2/3 da população mundial, em 2002 o Brasil figurava em sétimo lugar no ranking dos países com maior nível geral de empreendedorismo.

A taxa brasileira de atividade empreendedora total, que indica a proporção de empreendedores na população de 18 a 64 anos de idade, foi de 13,5%, estimando-se em 14,4 milhões o número de empreendedores no País, dos quais 42% eram mulheres.

Além disso, o Brasil apresentou a maior taxa de empreendedorismo por necessidade, 7,5% do total, enquanto a média foi inferior a 2%. Isto é, 55,4% dos que abriram um negócio próprio em 2002 o fizeram por dificuldade em encontrar trabalho.

Segundo o SEBRAE (1992), destarte sua importância:

...as MPE têm, na maioria dos países em desenvolvimento, um alto índice de mortalidade, chegando em algumas regiões e em alguns setores a mais

³ Fonte: Global Entrepreneurship Monitor (GEM), projeto criado pela London Business School (Inglaterra) e pela Babson School (EUA) e coordenado no Brasil pelo Sebrae.

de 50% o percentual de empresas que encerram as atividades no primeiro ano de vida.

Essa elevada mortalidade tem razões conhecidas pelos órgãos de apoio e fomento de todos os países:

- gestão deficiente
- falta de formação do empresário e de seus funcionários
- uso de tecnologias defasadas
- baixa qualidade dos produtos/serviços ofertados
- dificuldade para acessar linhas de crédito

Além destes aspectos, o trabalho desenvolvido pelo SEBRAE (1992) mostra que a maioria dos pequenos empresários enfrenta as seguintes dificuldades:

- **não aprenderam a aprender**, ou seja, não conseguem extrair novos conhecimentos quando lêem uma revista, visitam uma feira, conversam com fornecedores, clientes ou mesmo concorrentes;
- estão **isolados** em suas empresas, não tendo interlocutores adequados para ajudá-los a raciocinar e desenvolver novas alternativas para a solução dos seus problemas;
- vêem os outros empresários concorrentes como "**inimigos pessoais**" e não como competidores de um mesmo segmento. Como conseqüência, não mantém nenhum relacionamento com eles, impedindo qualquer intercâmbio de experiências empresariais;
- no seu isolamento interno (na empresa) e externo, **desconfiam de todos**, inclusive das entidades que poderiam auxiliá-lo. Assim sendo, funcionários, clientes, fornecedores, bancos, entidades de apoio empresarial, entidades de classe e associativas, governo, etc., são vistos como "proveitadores" dos seus pequenos recursos;
- definem seus problemas, necessidades e idéias de forma difusa e abstrata, criando obstáculos para uma análise adequada. Por esta razão, acreditam que a culpa de todas as suas dificuldades se encontrem **sempre fora da empresa**.

Por estas razões, “estratégias tradicionais de apoio às MPE, baseadas na oferta de serviços e produtos para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos empresários, produzem um resultado parcial”.

A Figura 1, a seguir, representa a solução tradicional oferecida às MPE e a Figura 2 representa a solução proposta pelo Projeto Empreender, como uma alternativa à solução tradicional.



Figura 1: Solução tradicional.

Fonte: SEBRAE/NA, 2000.

**Mobilizar as forças de auto-organização: estimular,
estruturar e organizar a demanda**

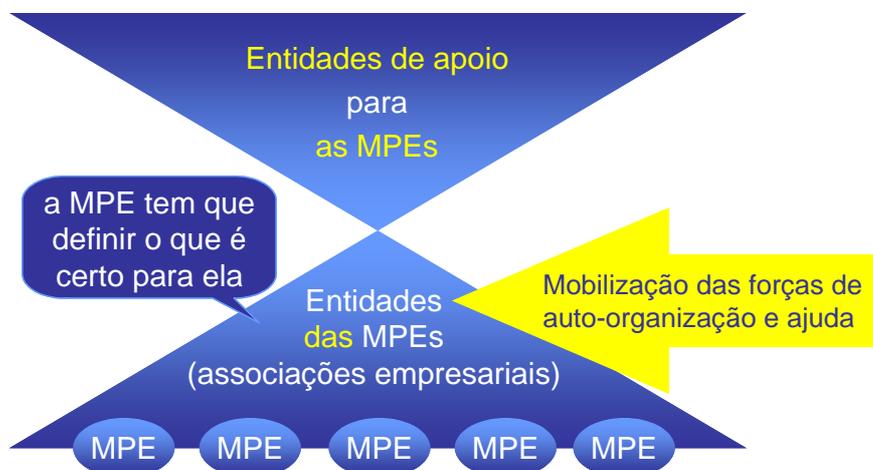


Figura 2: Solução proposta pelo Projeto Empreender.

Fonte: SEBRAE/NA, 2000.

2.2 Redes de empresas

Com o intuito de permanecer no mercado, inúmeras MPE vem atuando de forma conjunta, buscando incrementar sua competitividade, em estruturas chamadas de “redes”.

Um exemplo é o Projeto Empreender, cuja base de sustentação é a formação e manutenção da coesão de redes de MPE, a fim de garantir a sobrevivência e crescimento dessas firmas.

2.2.1 Conceitos de redes de empresas

Etimologicamente, o termo *rede*, do latim *rete*, pode significar “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, etc, com aberturas regulares, fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido” (FERREIRA, 1999).

Ao analisarem o conceito de redes de empresas sob essa ótica, Loiola & Moura (*apud* CÂNDIDO, 2000, p. 29) apontam que os fios podem corresponder às linhas ou relações entre os atores ou organizações, os quais representariam as malhas ou os nós.

O termo rede ainda apresenta diversos outros significados, tais como “dispositivo feito de rede, utilizado em circos, ou pelo Corpo de Bombeiros, ou por qualquer outra instituição de salvamento, e cujo fim é amortecer o choque da queda de pessoas que se atiram ou caem de grandes alturas”, ou “o conjunto dos meios de comunicação ou de informação (telefone, telégrafo, televisão, etc), ou ainda “o conjunto de estabelecimentos, agências ou mesmo de indivíduos, pertencentes a organização que se destina a prestar determinado serviço”, etc (FERREIRA, 1999).

O homem, como ser social, estabelece ligações com seus pares, formando redes relacionais. As redes de empresas seriam variantes dessas relações sociais.

Alstynne (1997, p. 4) conceitua rede como “um padrão de relações sociais de um conjunto de pessoas, posições, grupos ou organizações”.

O objeto do presente estudo são as associações ou ligações feitas pelas organizações, com foco nas chamadas “redes flexíveis” atendidas pelo Projeto Empreender.

Vários autores apresentam diferentes conceituações de redes de empresas.

Para Bosworth & Rosenfeld (apud ZALESKI, 2000):

Uma rede envolve uma forma de comportamento associativo entre firmas, que as ajudam a expandir seus mercados, aumentam sua produtividade ou agregação de valores, estimula o aprendizado e melhora suas posições de mercado em longo prazo.

Para Enright (apud CUNHA, 2003, p. 25):

Redes de negócios são constituídas por várias firmas que mantêm comunicação e interação, podem ter certo nível de interdependência, porém não necessitam operar numa mesma indústria ou estar geograficamente concentradas num mesmo espaço.

Para Britto (2002):

A rede de empresas pode ser referenciada a um conjunto organizado de unidades de produção parcialmente separáveis, que operam com rendimentos crescentes, que podem ser atribuídos tanto a externalidades significativas de natureza técnica, pecuniária e tecnológica, assim como as economias de escala com a função de custos “subaditivos” que refletem a presença de efeitos relacionados a importantes externalidades de demanda.

Para Zaleski (2000, p. 68) “redes flexíveis são processos de formação de ligações cooperativas as quais resultam em uma organização que tem por objetivo a execução de um projeto coletivo”.

Da mesma forma como não há consenso quanto à conceituação de redes de empresas, também não há na conceituação de aglomerados, nos quais as redes de empresas se inserem.

Enright (apud CUNHA, 2003, p. 24-25) foi um dos autores que mais se preocupou com a imprecisão de conceitos existente neste ramo científico e formulou as descrições a seguir, que aludem à concentração geográfica das firmas e a especialização produtiva ou a dedicação a determinadas indústrias, pontos em que distam do conceito de redes de empresas do mesmo autor, anteriormente apresentado.

Segundo Enright (apud CUNHA, 2003, p. 24-25), *clusters* ou *aglomerados industriais* são conjuntos de indústrias interligadas através de relações “comprador e fornecedor” e por “fornecedor e comprador”, ou por tecnologia de propriedade comum, compradores comuns ou o mesmo canal de distribuição ou concentração de trabalhadores.

O autor (apud CUNHA, 2003, p. 24-25) define *clusters* ou *aglomerados regionais* como a denominação que apresenta a maior amplitude para descrever a aglomeração geográfica de firmas e têm como pressupostos uma mesma localização geográfica e as empresas situarem-se próximas umas das outras.

Já os *distritos industriais* correspondem à concentração geográfica de firmas envolvidas em processos de produção independentes, freqüentemente pertencentes à mesma indústria ou ao mesmo segmento industrial, as quais estão envolvidas com a comunidade local e delimitadas pela distância da viagem diária dos seus trabalhadores (apud CUNHA, 2003, p. 24-25). Diferem dos aglomerados regionais, por aterem-se a um segmento industrial, enquanto que aqueles abrangem os inter-relacionamentos entre indústrias.

Porter (1999) conceitua o aglomerado como uma “concentração geográfica e setorial de empresas e instituições que em sua interação geram capacidade de inovação e conhecimento especializado”.

Ainda, coloca o aglomerado como campo fértil para o nascimento de redes de empresas quando diz que:

A teoria dos aglomerados atua como uma ponte entre a teoria das redes e a competição. O aglomerado é uma forma que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade física de empresas e instituições asseguram certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das interações.

Essa breve abordagem sobre os aglomerados objetiva mostrar sua forte vinculação com o espaço geográfico e localização, o que já não ocorre, necessariamente, com as redes flexíveis.

2.2.2 Tipos de redes de empresas

Assim como existem vários conceitos de redes de empresas, os autores também classificaram-nas em diferentes tipos, partindo da abordagem de características diferenciadas.

a) Tipologia de Laumann, Galaskiewicz e Mardsen (1978)

Os autores propõem uma tipologia de redes relacionadas ao processo de formação, baseado na competição e na cooperação.

Nas redes formadas pelo *modo competitivo*, independente do relacionamento estabelecido, “as empresas são encaradas como entidades que buscam suas metas particulares, procurando manter sua autonomia e garantindo efetividade nas suas operações” (apud ZALESKI, 2000).

Nas redes formadas pelo *modo cooperativo*, “as empresas envolvidas têm seus objetivos particulares, mas entendem que o benefício será maior se buscarem alcançar juntas o objetivo coletivo da rede” (apud ZALESKI, 2000).

O *modo cooperativo* é ainda dividido em *cooperação contingente*, “onde as organizações atendem metas coletivas e particulares, buscando um equilíbrio entre elas” e *cooperação mandada*, “onde as empresas tem que interagir por força de lei” (apud ZALESKI, 2000).

b) Tipologia de Garofoli (1993)

O autor apresenta uma classificação para as redes quanto à definição das políticas de relacionamento (hierarquizadas ou não), considerando a dimensão espacial.

Daí, propõe a seguinte configuração:

- Redes hierarquizadas espacialmente descentralizadas, onde uma firma lidera um conjunto de firmas dispersas;
- Redes hierarquizadas espacialmente centralizadas;
- Laços de cooperação entre firmas espacialmente descentralizadas; e
- Laços de cooperação entre firmas espacialmente centralizadas.

c) Tipologia de Ernst (1994)

O autor aponta cinco tipos diferentes de redes, com base nas atividades econômicas:

- Redes de fornecedores, que envolve a sub-contratação e os acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;
- Redes de produtores, que abrange todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar sua lista de produtos, assim como sua cobertura geográfica;

- Redes de clientes, que são contratos e acordos firmados entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais;
- Redes de coalizões-padrão, que são formadas por potenciais definidores de padrões globais, com o objetivo de prender tantas empresas quanto possíveis a seu produto ou padrões de interface; e
- Redes de cooperação tecnológica, que tem o objetivo de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitar o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção e permitir acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de pesquisa e desenvolvimento.

d) Tipologia de Casarotto e Pires (1999)

Os autores trazem o conceito de rede *topdown*, onde empresas médias e pequenas atuam em rede com uma grande empresa, que detém o *know how* da inovação tecnológica, a logística de aquisição e distribuição e o marketing. As empresas pequenas e médias proporcionariam à rede a flexibilidade e agilidade na produção exigidos pelo mercado, que espera qualidade e preços baixos (escala).

Os autores também apresentam o conceito de rede flexível, formada por pequenas e médias empresas, que atuam simetricamente, combinando o desempenho de grandes empresas com a flexibilidade e agilidade de decisões e produção das pequenas e médias empresas.

A especialização flexível, que é uma das grandes vantagens competitivas dessas redes, significa, segundo Melo e Casarotto (2000, p. 3), “poder satisfazer rapidamente variações na demanda e também na qualidade” e é obtida, nas pequenas empresas, “através da aglomeração e da grande divisão do trabalho inter-empresas”, ou seja, da atuação em conjunto.

A indústria automobilística é um exemplo de Rede *Topdown*, conforme apresentado na figura abaixo.

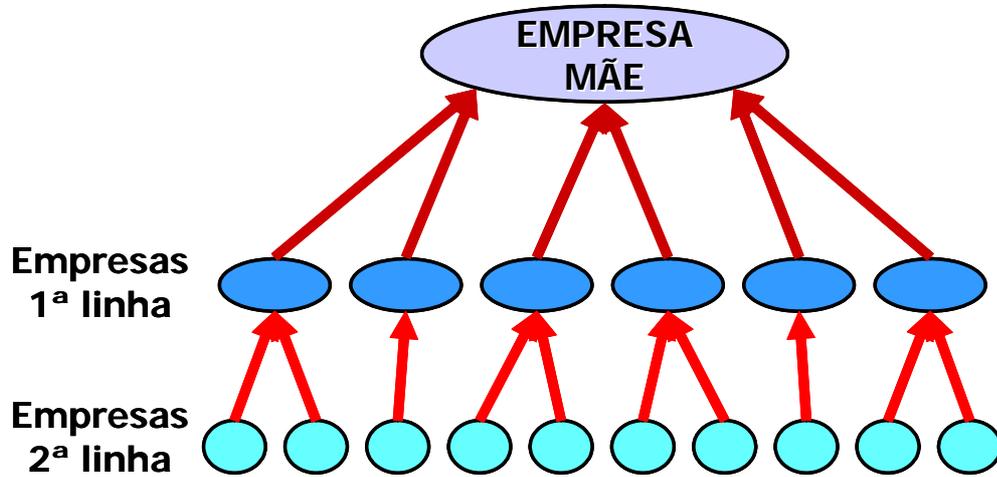


Figura 3 – Rede Topdown.

Fonte: CASAROTTO e PIRES, 1999.

Já a AETUR é um exemplo de Rede Flexível e é caracterizada na figura abaixo.

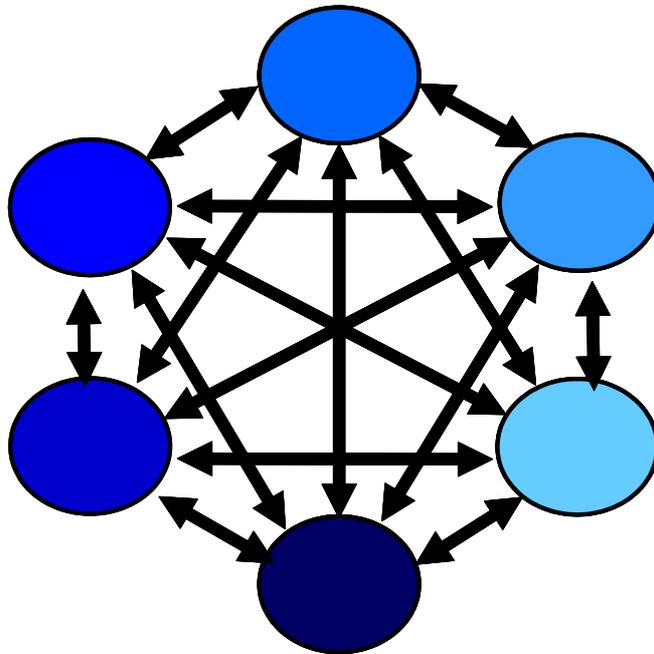


Figura 4 – Rede Flexível.

Fonte: CASAROTTO e PIRES, 1999.

Outro exemplo de rede flexível são os consórcios da região da Emilia Romagna, na Itália.

Casarotto e Pires (1999, p. 35) que observaram esse caso, comentam as características dos chamados Consórcios Italianos:

Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir partes de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados. Isso significa uma agregação de valor.

Os consórcio podem ser formados para abranger vários aspectos, como formação e/ou valorização de produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade, obtenção de crédito, entre outros (CASAROTTO, 1999).

Além de formarem uma rede entre empresas, os consócios cercam-se de todo o apoio administrativo e logístico, que permitem seu funcionamento e inserção no mercado.

Há ainda diversas outras maneiras, formais ou informais, em que as empresas se organizam em rede, tais como Condomínios (SCHLEDERER e HESS, 1995), Cooperativas (SEBRAE, 1993), Empresas de Participação Comunitária (SEBRAE, 1997), entre outros.

2.2.3 Classificação das redes flexíveis

As redes flexíveis foram classificadas por alguns autores, entre outras formas, segundo seu objetivo (produtora ou criadora de fatores; duras ou leves) e segundo sua estrutura (república ou reino; vertical ou horizontal).

Cameron (apud ZALESKI, 2000), classificou as redes quanto ao seu *objetivo* em:

- Redes criadoras de fatores, que “objetivam catalisar os esforços coletivos na criação de infra-estrutura adequada para determinada indústria”; e
- Redes produtoras, onde as “firmas se engajam na produção conjunta e/ou desenvolvimento de atividades de marketing compartilhadas”.

Sobre as redes criadoras de fatores, Bosworth & Rosenfeld (apud ZALESKI, 2000) apontam que visam a promoção de um diálogo mais intenso entre os membros da rede, permitindo maior partilha de informações através de um contato social mais denso. Redes formadas dessa maneira são entendidas como redes de conhecimento, onde os membros se reúnem buscando solucionar problemas comuns, incentivar a melhoria e o aprendizado contínuo, tendo por meio a troca de informações.

Sommers (apud ZALESKI, 2000) também classificou as redes quanto ao seu *objetivo* em:

- Redes duras: onde pequenas empresas cooperam, formando uma nova organização que produz e distribui um novo produto ou serviço, ou entra em um novo mercado. Para atingir seus objetivos, a rede usa a capacidade especializada das pequenas empresas, combinadas do modo mais eficiente e eficaz possível; e
- Redes leves, que são “grandes redes frouxas, constituídas por firmas de um mesmo setor, ou que estão concentradas em determinada área geográfica, desenhadas para responder a problemas econômicos utilizando estratégias de cooperação como programas de marketing, treinamento, compras conjuntas ou transferência de tecnologia”.

Piore & Sabel (apud ZALESKI, 2000) classificaram as redes quanto a sua *estrutura* em:

- Reinos, que são o “arranjo de pequenos fornecedores de grandes clientes, em uma cadeia de fornecedores vertical, cujo controle está nas mãos de uma grande companhia”; e

- Repúblicas, que são o “arranjo de pequenos fornecedores em redes horizontais, sem que haja o predomínio de determinada firma.”

Bosworth & Rosenfeld (apud ZALESKI, 2000) também classificaram as redes quanto a sua *estrutura* em:

- Redes verticais, que ocorrem quando “firmas complementares ou em diferentes fases da cadeia produtiva se reúnem para a produção, marketing ou desenvolvimento de produtos”; e
- Redes horizontais, onde as “empresas cooperam com a partilha de maquinaria, compra de materiais brutos, demais recursos e aquisição de capitais”.

2.2.4 Vantagens da atuação em rede

Segundo Casarotto (1999, p.13), em 1996, representantes de dois renomados institutos internacionais, o Nomisma (Bologna, Itália) e o Instituto Alemão para o Desenvolvimento (IAD) estiveram em Santa Catarina, realizando estudos sobre a competitividade da indústria local e concluíram que “a principal causa da baixa competitividade industrial era a falta de associativismo e cooperação entre as empresas e dessas com suas representações empresariais e instituições governamentais de apoio industrial”.

Além da forma como as empresas estão organizadas (isoladas ou organizadas em consórcios, cooperativas, núcleos setoriais ou outros), o ambiente em que elas estão inseridas e a maneira como se relacionam com este ambiente são fatores determinantes da competitividade, tornando-se mais relevantes em função do fenômeno da globalização.

Se na Idade Média a competitividade se dava principalmente via a diferenciação das mercadorias produzidas nas diferentes regiões (HUGON, 1967, apud SILVEIRA,

1999), com a intensificação do comércio há uma maior pressão para a redução de preços e melhoria na qualidade dos produtos (produtividade).

A partir disso, há uma busca por inovações tecnológicas e de processos, que cria, segundo Shumpeter (apud SILVEIRA, 1999) uma espiral de inovação tecnológica, uma vez que cada nova tecnologia seria copiada pelos concorrentes, aquela vantagem competitiva seria eliminada e a competitividade atingiria um patamar de conhecimento tecnológico mais elevado, onde novos produtos e serviços seriam desenvolvidos e assim por diante.

Isto posto, relaciona o conhecimento tecnológico de um país como vantagem competitiva em relação aos demais e como ferramenta para o seu desenvolvimento econômico. E as empresas seriam os motores desse desenvolvimento.

Brito (1999) apresenta alguns impactos das práticas cooperativas nas redes de empresas:

Quadro 5: *Modus operandi* das redes de firmas

Cooperação Técnico-Produtiva	Coordenação Interorganizacional	Cooperação Tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> - economias de escala e escopo resultantes da especialização de agentes (aumento da produtividade) - externalidades técnicas associadas a estandardização de produtos e componentes ao nível da rede - aperfeiçoamento da logística produtiva ao nível da rede e obtenção de ganhos de eficiência e flexibilidade - equalização dos níveis de qualidade via práticas de certificação 	<ul style="list-style-type: none"> - instrumentos de coordenação à disposição dos agentes - mecanismos de incentivo adotados - impactos da hierarquização interna das formas de <i>governance</i> no processo de coordenação - controles internos: compromissos, sanções e penalidades - formas de ação conjunta - sistemas de códigos e valores e determinantes da confiança mútua - regras de entrada e saída da rede 	<ul style="list-style-type: none"> - mecanismo de aprendizado interativo e inovações incrementais geradas ao nível da rede - esforços conjuntos de P&D: distribuição de tarefas entre os agentes - padrões de difusão internos - importância do co-desenvolvimento de produtos e sistemas - procedimentos de circulação e codificação do conhecimento - características dos fluxos tecnológicos internos

Fonte: BRITTO, 1999.

Segundo Porter (1993), o desenvolvimento sócio-econômico está diretamente relacionado à competitividade nacional que, por sua vez, depende do que ele chamou de “determinantes da vantagem nacional” e que dispôs em um modelo chamado “diamante de Porter”.

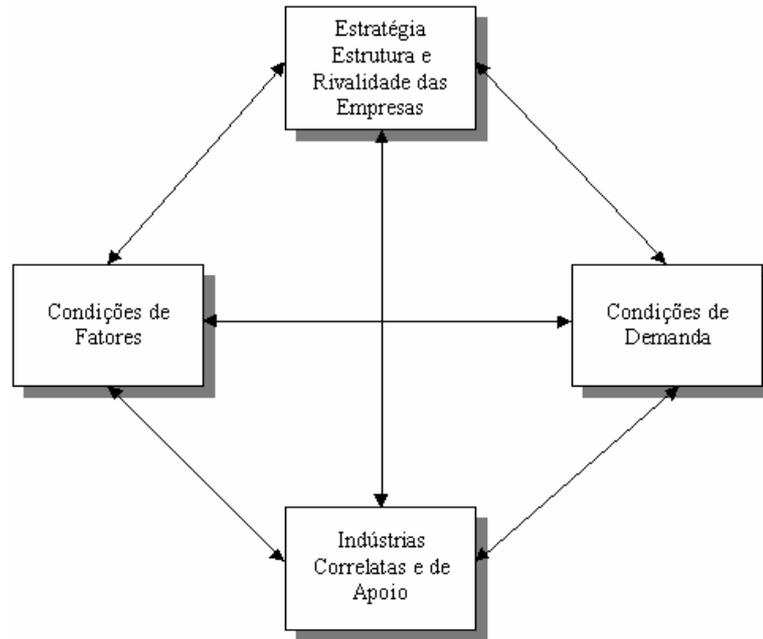


Figura 5: Determinantes da vantagem nacional.

Fonte: PORTER, 1993, p. 88.

Porter (apud SILVEIRA, 1999, p. 14) define esses determinantes como:

- a) Condições de fatores: insumos necessários para qualquer indústria, como recursos humanos, físicos, conhecimento, capital e infra-estrutura.

Os recursos humanos implicam na capacidade, quantidade e custo da mão-de-obra.

Os recursos físicos levam em conta o posicionamento geográfico e a qualidade, acesso, abundância e custo de itens como terra, água, minérios, fontes de energia, etc.

O conhecimento é entendido como a capacidade intelectual disponível no país.

Os recursos de capital são a capacidade econômica e garantias que o país dispõe para o financiamento de investimentos tecnológicos.

A infra-estrutura abrange o tipo, qualidade e valor de uso da infra-estrutura que afeta a competição, como sistemas de transporte, telecomunicação, assistência médica, etc.

- b) Condições de Demanda: a demanda interna do país define o rumo e o caráter da melhoria e inovações das empresas. São consideradas a composição da demanda, seu tamanho e padrão de crescimento e os mecanismos pelos quais sua preferência é transmitida aos mercados estrangeiros.
- c) Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas: é o contexto no qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna.
- d) Indústrias correlatas e de apoio: é a presença no país de indústrias que possam abastecer a produção industrial e dar suporte administrativo aos serviços, dentro de uma cadeia de valor.

Um dos objetivos que fazem as MPE atuarem de forma interligada (redes) é, justamente, buscar na atuação conjunta vantagens competitivas nas funções que agregam valor ao seu produto, ou seja, no que Porter (1999) chama de Cadeia de Valor:

- P&D;
- logística de aquisições;
- produção;
- tecnologia de gestão;
- logística de distribuição; e
- marketing.



Figura 6 – Cadeia de valor de Porter simplificada.

Fonte: CASAROTTO, 1999.

Porter (1999) também apresentou um modelo de rentabilidade *versus* fatia de mercado, baseado na curva U, onde pequenas empresas com produtos diferenciados e preços altos e grandes empresas com produtos padronizados e preços baixos, teriam alta rentabilidade.

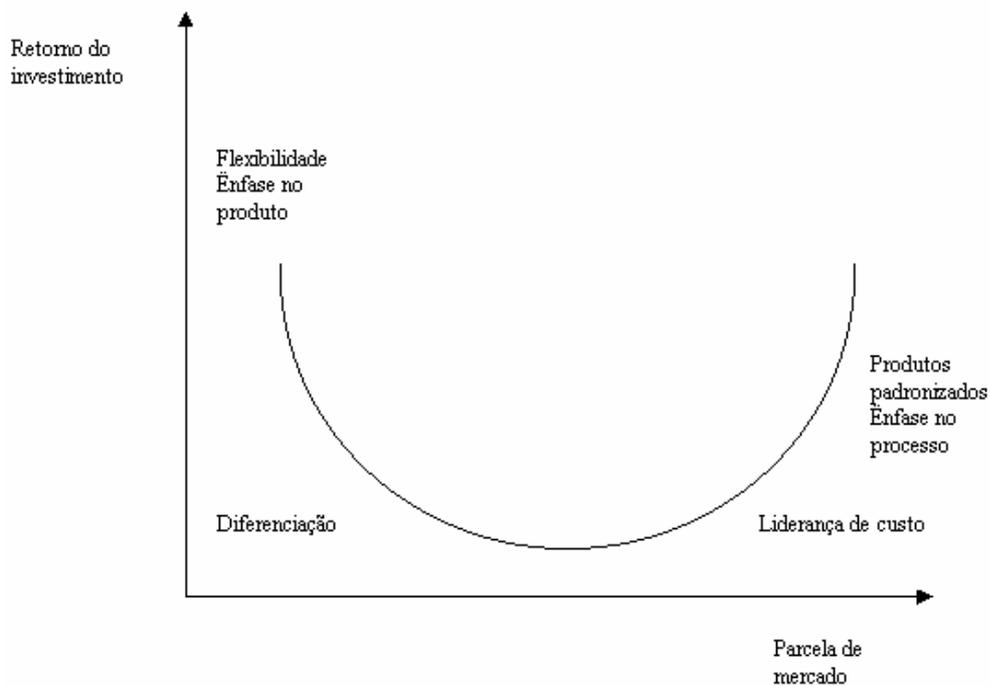


Figura 7 – Curva U e estratégias competitivas genéricas.

Fonte: PORTER, 1999, p. 57.

Neste caso, as empresas que atuam isoladamente competem por diferenciação de produto (tecnologia de produto), produzindo em pequena escala ou mesmo sob encomenda (MPE), ou competem por liderança de custos (tecnologia de processo), produzindo em grande escala (grandes empresas).

A partir do momento em que as MPE isoladas passam a atuar em conjunto com outras, essa rede pode competir por liderança de custos, ou ainda, obter uma boa relação entre flexibilidade e custos, além da diferenciação.

Segundo Cunha (2003, p. 21) na atuação em rede “há a possibilidade de ganhos de escala e de especialização no interior da cadeia produtiva. A eficiência coletiva e os ganhos advindos da ação conjunta assumem dimensões mais complexas, podendo gerar processos virtuosos de inovação e de aprendizado coletivo”.

Assim, essa nova forma de organização em rede abre novas possibilidades competitivas para as MPE, como observa-se na figura abaixo, desenvolvida a partir do diagrama original de Porter.

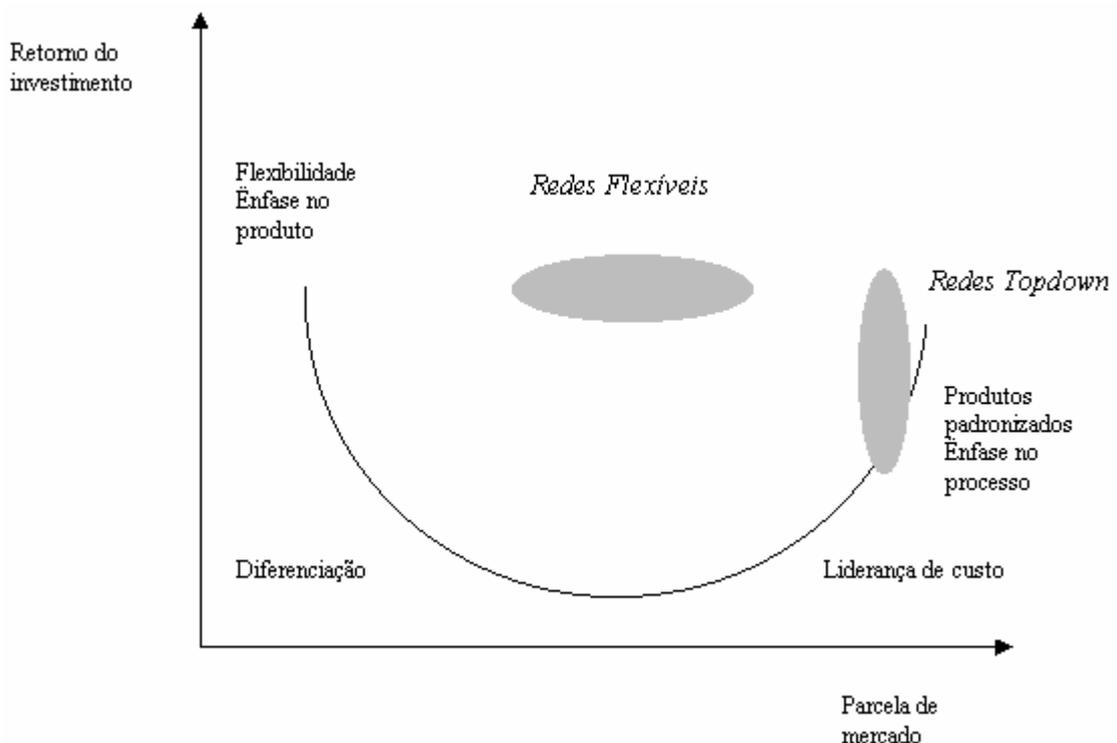


Figura 8 – Curva U e estratégias genéricas ampliadas.

Fonte: CASAROTTO, 1999, p. 19 (adaptado de Porter, 1999).

Stamer (*apud* SILVEIRA, 1999, p.18) propõe o modelo de competitividade sistêmica para o desenvolvimento sócio-econômico.

Nesse modelo, o sistema econômico é composto por quatro níveis:

1. Nível Meta: relacionado às **questões sócio-culturais** da população, que direcionam o modelo competitivo da organização econômica, a orientação da sociedade ao desenvolvimento, a habilidade para formular estratégias e políticas, a memória coletiva, o grau de aprendizado e conhecimento e a coesão social.
2. Nível Macro: relacionado às **questões políticas e econômicas**, envolvendo a estabilidade econômica, o sistema jurídico, as políticas cambial, comercial, fiscal, orçamentária, monetária e leis *anti-trust*.
3. Nível Meso: condições de fatores de Porter (1999), relacionado às **entidades de suporte às empresas e à população**, ou seja, estrutura industrial, infra-estrutura regional para importação e exportação, políticas para o fortalecimento da competitividade, o meio-ambiente, as condições de tecnologia, educação e trabalho.
4. Nível Micro: relacionado **às empresas** e a forma como elas se organizam e competem.

Casarotto (2002) ressalta que a competitividade empresarial refere-se ao nível micro e a competitividade setorial refere-se aos níveis meso e meta.

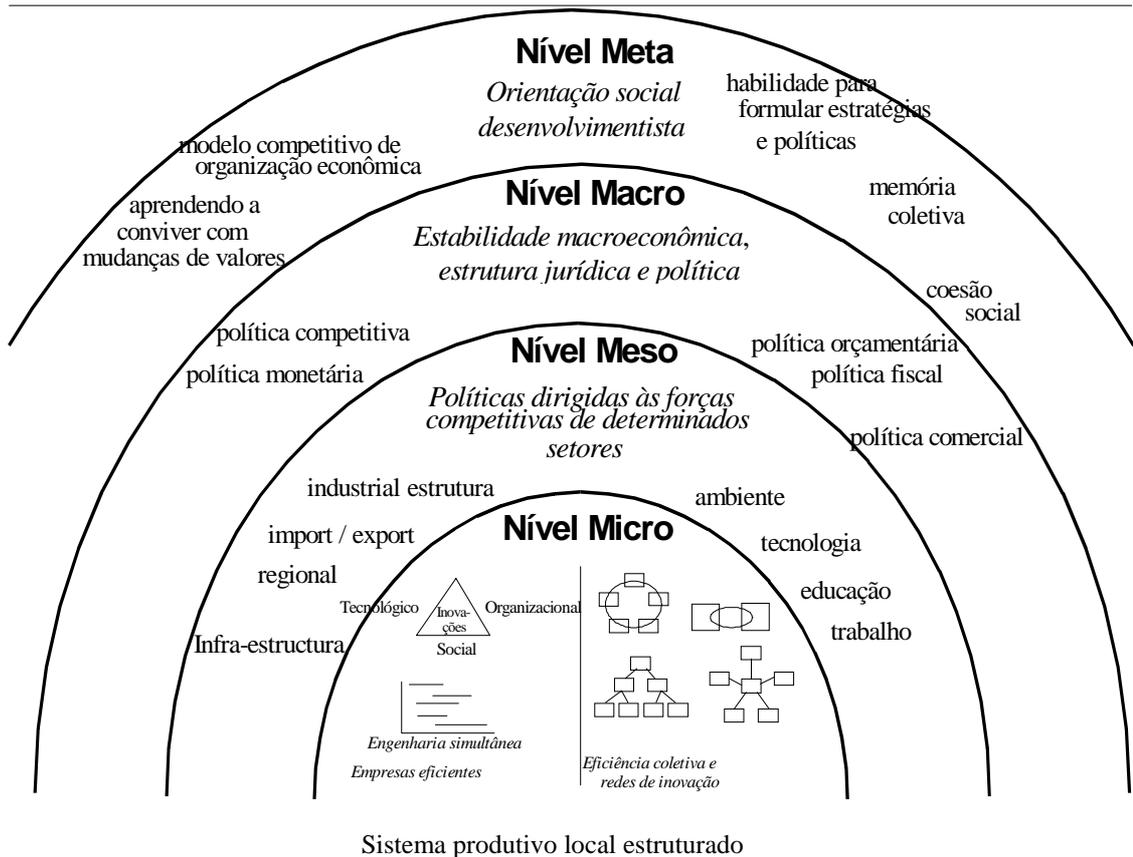


Figura 9 – Determinantes da competitividade sistêmica.

Fonte: STAMER, 1999.

Para que as redes de empresas possam surgir, desenvolver-se e tornar-se competitivas, é necessário a existência de instituições, que Casarotto (1999) chama de *mecanismos ou instrumentos de integração*.

São as associações comerciais e industriais, cooperativas de garantia de crédito, centros catalisadores de tecnologia (universidades, centros de pesquisa, etc) e observatórios econômicos.

Estes agentes atuarão em conjunto para permitir um desenvolvimento local sustentado.

Na figura seguinte, que exemplifica o mecanismo de integração existente na região da Emilia Romagna (modelo italiano), visualizamos as redes de empresas dentro do ambiente onde estão inseridos os determinantes sistêmicos.

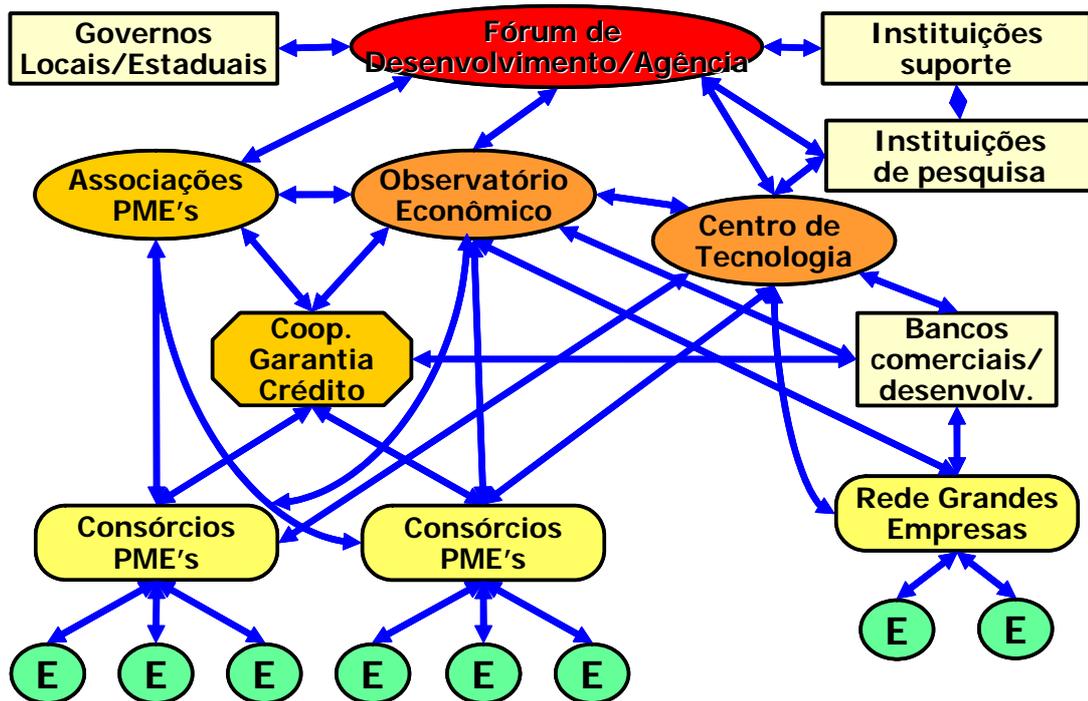


Figura 10 – Modelo geral de rede para o desenvolvimento de um sistema econômico local.

Fonte: CASAROTTO, 1999.

O estudo de caso, objeto do capítulo seguinte desta dissertação, se aterá, predominantemente, à observação ao nível de integração de 1º grau, materializado pela interação entre firmas (redes) e à competitividade empresarial (nível micro da competitividade sistêmica).

2.3 Conclusão do Capítulo

Neste capítulo foram observados alguns critérios de classificação das MPE, com base no número de funcionários ou no faturamento anual.

Ressalta-se a importância das MPE na economia, tanto como promotoras de desenvolvimento regional e geração de emprego, quanto pela sua capacidade de inovação e flexibilidade frente às alterações do ambiente em que se inserem.

No Brasil, em 2001 (IBGE, 2001), as MPE representavam 97% do total de empresas instaladas no País, gerando 20% do PIB e ocupando 48% da mão-de-obra (assalariados e proprietários).

Entretanto, a mortalidade entre essas empresas chega a 50% no primeiro ano de vida (SEBRAE, 1995).

Como alternativa para permanecer no mercado, muitas MPE passam a atuar de forma associativa em estruturas chamadas de “redes”, a fim de obter vantagens competitivas.

No próximo capítulo será apresentado o Projeto Empreender, como metodologia proposta para a criação e manutenção de redes de MPE, bem como o estudo do caso AETUR, rede de empresas de transporte turístico concebida de acordo com esta metodologia.

3 APLICAÇÃO: ESTUDO DO CASO AETUR

3.1 Metodologia

A corrente metodológica utilizada para efetuar a presente pesquisa é a fenomenológica, que preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é e, baseada, dessa forma, na interpretação que o autor faz da experiência/realidade, tornando-o reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1992).

É também empregado o método indutivo, onde o conhecimento é fundamentado na experiência e a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta (GIL, 1999).

A pesquisa terá, assim, um caráter qualitativo-quantitativo, onde um aspecto servirá para melhor explicar os resultados do outro, ampliando as possibilidades de análise e obtenção de respostas para o problema de pesquisa.

Em função da natureza do problema pesquisado, utilizou-se o modo de investigação de estudo de caso que, segundo Bruyne et al (*apud* NAKAGAWARA, 2001, p. 100) consiste em um estudo de casos particulares e pressupõe uma análise intensiva executada em um ou mais objetos de análise, com vistas à compreensão da totalidade de uma ou mais situações.

Após adotar as correntes fenomenológica e indutiva e o modo de investigação de estudo de caso para o delineamento da presente pesquisa quantitativa-qualitativa, utilizou-se amplamente da observação sistemática dos trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO e pela AETUR, além de análise documental nos seus arquivos e nos arquivos do SEBRAE e da Fundação Empreender.

Também foram aplicados 60 questionários, sendo 30 com empresários participantes do Núcleo de Transporte Turístico em 2002 e 30 com empresários não participantes.

Ainda, foram realizadas duas entrevistas semi-estruturadas, sendo a primeira com o coordenador do Projeto Empreender na AEMFLO e a segunda com a Diretoria Executiva da AEMFLO. Ambas constam do Apêndice deste trabalho.

Cabe ressaltar que a participação ativa da autora, tanto na criação quanto nos trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo de Transporte Turístico e AETUR, facilitou a compreensão e abrangência dos fatos em estudo, que são apresentados em ordem cronológica de ocorrência.

Buscou-se comprovar, através dos documentos que constam nos Anexos e dos que estão em poder da autora e disponíveis aos interessados, as ações desenvolvidas pelos integrantes do Núcleo e da AETUR, de modo que, além de apresentar algumas das conquistas obtidas, fosse possível conhecer de que forma foi operacionalizada a obtenção de cada uma delas.

3.2 Elementos necessários à compreensão do Estudo de Caso

Além dos conceitos e classificações das MPE, de redes de empresas, de aglomerados e de competitividade, constantes do capítulo 2, entendeu-se necessário apresentar um histórico sobre o Projeto Empreender e sobre os agentes envolvidos na sua implementação, a fim de permitir uma melhor compreensão do estudo de caso integrante deste capítulo.

3.2.1 Entidades de apoio às MPE envolvidas no Projeto Empreender

O Brasil, a exemplo de outros países, tem diversos organismos voltados para o apoio às MPE, oferecendo uma gama variada de produtos e serviços.

Apresenta-se alguns deles, os quais envolveram-se e apoiaram a implantação do Projeto Empreender no País.

Ressalta-se que as informações contidas neste item 3.2.1 tem caráter meramente informativo e foram obtidas através de consulta à cada entidade.

3.2.1.1 SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE é uma instituição técnica de apoio ao desenvolvimento da atividade empresarial de pequeno porte, voltada para o fomento e difusão de programas e projetos que visam à promoção e ao fortalecimento das MPE.

Apesar de existir como instituição desde 1972, a história do Sebrae começa em 1964.

O então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), instituiu o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME).

O FIPEME torna-se unidade operacional com a reestruturação do banco, quando também é criada a FUNTEC, atual FINEP.

O FIPEME e a FUNTEC formavam o Departamento de Operações Especiais do BNDE, no qual foi montado um sistema de apoio gerencial às MPE.

Identificou-se, por pesquisa, que a má gestão da empresa estava diretamente relacionada com os índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o BNDE.

Em 1967, a Sudene instituiu, nos estados do Nordeste, no âmbito das universidades, os Núcleos de Assistência Industrial (NAI), voltados para dar assistência gerencial às empresas de pequeno porte.

Em 17 de julho de 1972, após a realização do II CONCLAP, em que se discutiu o processo de desenvolvimento do Brasil e por iniciativa do BNDE e do Ministério do

Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE). Nasce, formalmente, a instituição, dentro da estrutura do Ministério do Planejamento, oriunda de iniciativas de apoio aos pequenos estabelecimentos realizadas no Nordeste e pelo BNDES.

O Cebrae foi criado com um Conselho Deliberativo formado pela FINEP, Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e o próprio BNDE, iniciando a sua atuação através do credenciamento de várias entidades estaduais já existentes.

Dois anos depois, em 1974, o Sistema Cebrae contava já com 230 colaboradores, dos quais apenas sete no núcleo central e estava presente em 19 estados.

Nos primeiros 15 anos de existência o Cebrae passou por várias fases. Cada administração procurava imprimir um ritmo diferente de trabalho, buscando cada vez mais a eficiência do sistema através de seus agentes.

Já em 1977, o Cebrae operava programas específicos para as pequenas e médias empresas. Em 1979, havia formado 1.200 consultores para as micro, pequenas e médias empresas. No final dos anos 70, programas como Promicro, Pronagro e Propec levaram ao empresariado o atendimento de que necessitavam, seja na área de tecnologia, crédito ou mercado.

A partir de 1982, o Cebrae passou por uma nova fase, atuando mais politicamente junto às micro, pequenas e médias empresas. É nessa época que surgem as associações de empresários com força de atuação junto ao governo. É quando o setor passa a reivindicar mais atenção governamental para seus problemas e o Cebrae serve como canal de ligação entre as empresas e os demais órgãos governamentais no encaminhamento das questões ligadas aos pequenos negócios.

Em 1982, trabalhava-se com diagnósticos integrados, como o Diagnóstico Integrado do Setor Comercial. É dessa época o surgimento dos programas de desenvolvimento regional. Investiu-se muito em pesquisa para elaboração de

diagnósticos setoriais que fundamentassem a ação dos estados. O trabalho de pesquisa tomou um dimensionamento tal, que se transformou em uma diretoria.

Dentro da estrutura, o órgão central tinha a responsabilidade de analisar e aprovar ou não o orçamento/programa de agentes dos estados. A equipe técnica era de analistas dos projetos, que também eram acompanhados através de uma programação trimestral de visitas aos agentes e aos clientes do Cebrae.

A organização funcionava como sistema, com interação intensa entre o órgão central e os agentes. Promoviam-se, trimestralmente, encontros com os dirigentes regionais para trocar idéias, experiências e metodologias.

No Governo Sarney e no Governo Collor (1985-1990), o Cebrae enfrentou uma operação desmonte. Mudou-se do Ministério do Planejamento para o Ministério da Indústria e Comércio. Havia uma grande instabilidade orçamentária. Muitos técnicos deixaram a instituição. Em 1990, o Cebrae quase fecha. Foram demitidos 110 profissionais, o que correspondia a 40% do seu pessoal.

O Cebrae transforma-se em Sebrae em 9 de outubro de 1990, pelo Decreto nº 99.570, que complementa a Lei nº 8029, de 12 de abril, que desvinculava o Cebrae da administração pública, transformando-o em serviço social autônomo, constituído como uma sociedade civil sem fins lucrativos, predominantemente administrado pela iniciativa privada.

O Sistema Sebrae busca criar, por vários mecanismos (capacitação, mobilização, disseminação do empreendedorismo e do associativismo, entre outros), um ambiente radicalmente favorável à sustentabilidade e ampliação dos pequenos negócios. Esse ambiente passa por menor carga tributária, menos burocracia, acesso ao crédito, à tecnologia e ao conhecimento. A instituição opera para atenuar esses cinco grandes gargalos

Hoje, o Sebrae atua no Brasil inteiro, por meio de unidades nos 26 estados e no Distrito Federal, que formam um sistema com 600 pontos de atendimento, do extremo norte ao extremo sul.

3.2.1.2 Fundação Empreender

A Fundação Empreender é formada por 17 Associações Comerciais e Industriais (ACI) do norte, nordeste e planalto central do estado de Santa Catarina: Joinville, Brusque e Blumenau (1991), Jaraguá do Sul, São Bento do Sul, Campo Alegre e Rio Negrinho (1993), Corupá, Massaranduba, Guaramirim, Mafra, Pomerode e Canoinhas (1994), Porto União e Schroeder (1995), São Francisco do Sul (1996) e Lages (1996).

O objetivo da Fundação Empreender é promover mudanças nas Associações Comerciais e Industriais, transformando-as de "Clubes Empresariais" voltados para eventos sociais, em "Associações Empresariais", com caráter de entidades de prestação de *lobby* e serviços, que atendem melhor as empresas associadas e promovem a cooperação entre elas.

Para isso, a Fundação Empreender busca:

- fomentar o desenvolvimento de uma rede de informação, cooperação e apoio entre empresas, suas entidades representativas, entidades de formação e de apoio e o Poder Público, para contribuir no desenvolvimento das empresas e da economia;
- aconselhar e apoiar as ACI e Núcleos participantes;
- organizar e moderar a cooperação das ACI;
- buscar contatos com entidades nacionais e internacionais;
- vender seu *know how* e suas experiências para associações empresarias em Santa Catarina, no Brasil, na América Latina e outros continentes.

3.2.1.3 FACISC

Nas décadas de 50 e 60 do século passado, foram criadas as bases políticas, estruturais e sociais para a expansão do estado de Santa Catarina que, aos poucos,

deixava de ter uma economia baseada na agricultura e no extrativismo, com o desenvolvimento das atividades industriais e comerciais.

Enquanto a indústria e o comércio já haviam criado suas estruturas sindicais em nível estadual, com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e a Federação do Comércio (Fecomércio), faltava uma entidade que congregasse as Associações Comerciais e Industriais. A intenção de criar uma federação era antiga. Porém, até o início dos anos 70, as tentativas para a concretização não foram levadas adiante.

No dia 26 de junho de 1971, em reunião ocorrida no Clube 12 de Agosto, em Florianópolis, coordenada pelo então presidente da Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF), Sr. Ody Varella, com participação das Associações Comerciais e Industriais de Florianópolis, Blumenau, Joinville, Itajaí, São Bento do Sul, Caçador, Laguna, Criciúma, São Francisco do Sul, Tubarão e Rio do Sul, foi debatida a criação da Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (FACISC).

Na mesma reunião, foi discutido, definido e votado o estatuto da entidade, dando a sustentação legal para seu funcionamento. No mesmo dia, foi realizada a primeira reunião do Conselho Diretor da FACISC, com o objetivo de formar a diretoria executiva, que teria a responsabilidade de consolidar a entidade e iniciar uma nova fase do associativismo catarinense.

A FACISC reúne, hoje, em torno de 19.000 empresas filiadas a 139 associações comerciais e industriais no estado.

Nos últimos anos a FACISC tem se empenhado em ampliar seu posicionamento e, além de atuar politicamente, vem trabalhando com mais força na prestação de serviços aos empresários e na defesa das lutas das associações comerciais e industriais.

A campanha contra a prorrogação do CPMF, a luta pela redução das alíquotas do ICMS, a implantação do Prodec Agroindustrial e Têxtil, a duplicação da BR 101 e

a urgência na reforma tributária, foram algumas das bandeiras levantadas nas últimas gestões.

Atualmente, a Federação está redirecionando o Projeto Empreender, visando aumentar a formação de núcleos setoriais de pequenos e microempresários catarinenses, em conjunto com o SEBRAE.

Com sede administrativa em Florianópolis, a FACISC teve como presidente para a gestão 2001-2003, Antônio Rebelatto e como vice-presidente, Christiane Hufenüssler. Possui nove vice-presidências regionais, estrategicamente distribuídas no estado de Santa Catarina.

3.2.1.4 AEMFLO

Os problemas, as dificuldades e a falta de uma liderança empresarial que falasse em nome de todos, fez nascer no seio de um pequeno número de empresários a necessidade da criação de uma entidade que se preocupasse com o desenvolvimento, crescimento e representatividade do grupo.

Assim, em 7 de junho de 1984, foi fundada a Associação Empresarial do Distrito Industrial de São José (AEDIS), a qual transformou-se em Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis (AEMFLO), em agosto de 1986.

A AEMFLO é uma entidade empresarial, sem fins lucrativos, que defende a livre iniciativa e prega o associativismo, objetivando o desenvolvimento político-sócio-econômico da região através do crescimento e fortalecimento das empresas associadas.

Para cumprir seus objetivos, congrega empresas ligadas à indústria, comércio e prestação de serviços da Região Metropolitana de Florianópolis.

A sede da Entidade, com aproximadamente 1.200 m² à disposição dos associados, localiza-se à Rua Leoberto Leal, nº 64, Barreiros, São José (SC).

Além da representatividade junto à sociedade e governo, a AEMFLO oferece os seguintes produtos e serviços aos seus associados:

a) Ponto de Encontro: reunião informal aberta a todos, com o objetivo de promover negócios e integrar os associados.

b) Ciclo de Palestras: periodicamente são realizadas palestras no salão de eventos, versando sobre os mais variados temas, dentro das áreas política, sócio-econômica e administrativa, o que tem representado importante fonte de subsídios e informações, que contribuem para orientar, atualizar e gerar novas oportunidades de negócios para nossos associados.

c) Núcleos Setoriais: metodologia de trabalho voltado para as MPE, com o objetivo de reunir empresários do mesmo ramo, com problemas semelhantes e que buscam soluções em comum, evitando o isolamento e promovendo o associativismo e o desenvolvimento da empresa, do setor e da economia. Os Núcleos Setoriais preparam e orientam os empresários para a solução de seus problemas e para busca de novas tecnologias, troca de experiências com empresas de outras cidades, entidades de formação profissional, centros de pesquisa e órgãos de informação. Desenvolvem atividades conjuntas de compras, fabricação de produtos e prestação de serviços.

d) Treinamento e Capacitação Empresarial: realiza treinamentos e capacitação para empresários e seus funcionários, através de cursos, palestras e seminários.

e) Junta Comercial: mantém escritório de Registro Comercial, em convênio com a JUCESC, através do qual podem ser realizados os atos pertinentes a registro e alteração de firmas ou sociedades, busca de nomes comerciais e autenticação de livros mercantis e fiscais.

f) Assessoria Jurídica: é realizada por especialistas em diversas áreas jurídicas empresariais, a disposição dos associados, de segunda a sexta-feira, no horário comercial, com serviços de consultas e orientações gratuitos.

g) Assessoria Contábil: através de convênio com a EXECUTIVA Assessoria, Contabilidade e Auditoria S/C Ltda, oferece assessoria nas áreas Fiscal, Pessoal, aspectos Societários e Legislações, normas sobre MPE e demais assuntos da área.

h) Bureau de Marcas e Patentes: serviço de Registro de Marcas e Patentes com consultoria e acompanhamento durante todo o processo.

i) Plano de Saúde e Odontológico: facilita o acesso a planos de saúde através de convênio com a UNIMED com preços bastante reduzidos, oferece um plano próprio de atendimento médico, convênio com clínicas e laboratório e serviços odontológicos especializados através de convênio com a DENTALPREV.

j) Serviço de Consulta de Crédito: consulta à Central de Restrições SERASA, que poderá ser solicitado 24 horas por dia, sobre todas as restrições ao crédito existentes no País (protestos, falências, concordatas, ações executivas e de busca e apreensão, participações em insucessos empresariais, cheques sem fundo, roubados ou extraviados), tanto de empresas, quanto de pessoas físicas. Os associados são beneficiados com desconto de 5% sobre o valor total das consultas realizadas no mês, de acordo com o contrato a ser estabelecido entre o associado e o Serasa, conforme as suas necessidades.

k) Balcão de Informação e Capacitação Empresarial: facilita para o empresário associado o acesso a informações e experiências, como forma de auxiliar na tomada de decisões empresariais (leis, mercados, fornecedores, pessoal, tecnologias e técnicas gerenciais). Assistência aos empresários no que diz respeito a investimentos, projetos, missões empresariais, pesquisas de mercado, feiras, eventos, videoteca com vídeos para treinamento e cursos de capacitação empresarial.

l) Serviços de Estagiários: através de convênio com Universidades e Centro Integrado Empresa Escola (CIEE).

3.2.2 O Projeto Empreender

3.2.2.1 Histórico do Projeto

Segundo registros do SEBRAE (1999) “em abril de 1987, o Sr. Carlos Cid Renaux, empresário de Brusque, município catarinense, em viagem à Alemanha, visitou a HWK - *Handwerkskammer für München und Oberbayern* (Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera)”.

A HWK é uma entidade associativa que reúne principalmente as pequenas empresas de uma região do estado da Baviera. É uma entidade bastante representativa, com cerca de 55.000 empresas associadas em Munique e cidades vizinhas. Oferece uma série de serviços para seus associados, como consultorias especializadas, treinamento e serviços de apoio além de exercer *lobby* no encaminhamento das reivindicações das empresas de um determinado setor. Mantém, em parceria com outras organizações empresariais e/ou com os governos municipal e estadual, centros de formação profissional, empresas organizadoras de feiras e exposições, condomínios empresariais e empresas de seguros e de aval. Em razão deste suporte, as MPE associadas à HWK têm um índice baixíssimo de mortalidade: após 3 anos, 90% continuam no mercado (SEBRAE, 1999).

Ainda, segundo registros do SEBRAE (1999):

Em função do que viu na Alemanha, esse empresário catarinense efetuou um pedido de apoio à HWK para as Associações Comerciais e Industriais de seu estado. Técnicos alemães e dirigentes da HWK visitaram Santa Catarina em março de 1988 e mantiveram contatos com as ACI de Brusque, Blumenau e Joinville, Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina (FACISC), Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa de Santa Catarina (SEBRAE/SC) e Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC).

Em abril de 1989 realizou-se, em Joinville, um seminário cujo objetivo foi planejar o convênio que seria firmado, além da assinatura de um protocolo de intenções entre a FACISC e a HWK. O convênio foi aprovado em setembro de 1990,

após a análise do Ministério de Cooperação Econômica e Desenvolvimento da Alemanha (BMZ).

Em dezembro de 1990, um consultor da Sociedade Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), o Sr. Rainer Müller-Glode, veio a Joinville para estruturar o projeto, que se chamou "Cooperação ACI - HWK" e iniciou, em fase experimental, em fevereiro de 1991.

Nesse primeiro momento, foi realizado um diagnóstico das ACI que fariam parte do convênio, das instituições de formação profissional para apoio e foram definidas as linhas e estratégias de ação.

Em julho de 1991 o Projeto foi replanejado e em agosto foi iniciada a Fase I (30 meses), cujo objetivo principal foi a melhoria da competitividade das MPE, integrando-as através da formação de Núcleos Setoriais (grupamento de empresas de um mesmo setor, que se reuniam periodicamente, sob moderação de um Consultor, funcionário da ACI, especialmente capacitado para esta função, para discutirem seus problemas comuns e buscarem soluções conjuntas) dentro das ACI.

Entretanto, as ACI não estavam preparadas para prestar serviços para as MPE e foi necessário submetê-las a um processo de desenvolvimento organizacional e de profissionalização de suas equipes.

Os resultados nas ACI de Brusque, Blumenau e Joinville foram tão positivos, que logo atraíram a atenção de outras das cidades vizinhas, que também desejavam participar do Projeto.

O convênio inicial que previa três anos de duração, foi prolongado por igual período, ou seja, de 1994 a 1996, na chamada Fase II.

Os objetivos dessa fase foram consolidar os trabalhos iniciados, integrar novas ACI, divulgar as experiências de cooperação e desenvolver e capacitar os executivos e consultores das ACI.

Como os projetos que contam com a cooperação alemã devem ter um prazo máximo de 3 anos, prorrogáveis por mais 3 anos, que terminavam em 1996, as 17 ACI participantes do Projeto e a FACISC criaram a Fundação Empreender, com sede na cidade de Joinville, a fim de obter novo convênio e o respectivo apoio financeiro.

À Fundação coube coordenar as ações de consolidação do Projeto, desenvolver novas metodologias e aperfeiçoar as já existentes, disseminar as metodologias utilizadas, passando a ser o elo de ligação com o parceiro alemão, a HWK, no triênio 1997-1999.

A partir de 1997, a FACISC e o SEBRAE/SC passaram a acompanhar com maior proximidade a experiência que se desenvolvia em 17 cidades do norte e nordeste do estado de Santa Catarina e a efetuar tratativas para transferi-la também para outras regiões do estado.

A FACISC ofereceu apoio logístico e o SEBRAE/SC apoio financeiro.

Esta parceria, que contou com o assessoramento da Fundação Empreender, denominou-se Projeto Empreender, levando a experiência do Projeto Cooperação ACI-HWK para outras 10 cidades de Santa Catarina, em sua primeira fase (outubro de 1997 a março de 1998).

O objetivo do Projeto Empreender é promover o associativismo empresarial, visando o aumento da competitividade das MPE, através da busca de soluções conjuntas para problemas comuns.

De abril de 1998 até dezembro de 1998, nova expansão do Projeto Empreender (Fase II) beneficiou mais 10 ACI catarinenses e de janeiro a dezembro de 1999 (Fase III), aderiram mais 10 ACI. A Fase IV do Projeto iniciou em abril de 2000, já implantado em 50 cidades, reunindo 200 Núcleos Setoriais e envolvendo, aproximadamente, 3.800 MPE.

Em função dos bons resultados obtidos em Santa Catarina, a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB) e o SEBRAE NACIONAL iniciaram, a partir da Fase IV, a implantação do Projeto Empreender em outros sete estados brasileiros: Alagoas, Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e Sergipe.

Santa Catarina foi o laboratório da expansão nacional, pois aqui foram desenvolvidas adaptações à metodologia para permitir a sua implantação nos outros estados da União.

No Anexo A pode-se observar a metodologia utilizada para a implantação do Projeto Empreender.

Em fevereiro de 2004, a situação do Projeto Empreender, por região, está representada na Tabela 1.

Tabela 1: Situação do Projeto Empreender em fevereiro de 2004

Região	Quantidade de ACIs	Quantidade de Núcleos Setoriais	Quantidade de Empresas Participantes	Núcleos/ ACI	Empresas/ Núcleos
Norte	69	215	2.474	3,1	11,5
Nordeste	142	538	7.658	3,8	14,2
Centro-Oeste	35	118	1.691	3,3	14,3
Sudeste	232	967	13.428	4,1	13,8
Sul	224	1.050	14.955	4,6	14,2
Total Geral	702	2.888	40.206	4,1	13,9

Fonte: CACB, 2004.

3.2.2.2 Núcleos Setoriais

Segundo o SEBRAE (1992) “o Projeto Empreender trouxe uma proposta inovadora, pois estimula os empresários a se auto-organizarem e a definirem as suas demandas”.

A metodologia do Empreender tem sua base em Núcleos Setoriais. Um Núcleo Setorial é um grupo de empresários de um mesmo segmento, que se reúne periodicamente, orientado por um Consultor (treinado especificamente na Metodologia do Empreender) pertencente a uma Associação Empresarial, para discutir os problemas comuns e buscar soluções conjuntas (SEBRAE, 1992).

a) Criação e operacionalização dos Núcleos Setoriais

A criação do Núcleo Setorial pode ser uma iniciativa da ACI ou dos empresários das MPE.

Segundo o SEBRAE (1992) este processo ocorre da seguinte maneira:

Escolhido o Núcleo que se pretende criar, convida-se um empresário de MPE que seja reconhecido pelos concorrentes do segmento como um líder em que podem confiar.

Como tradicionalmente as Associações Empresariais não desenvolveram grandes esforços para filiar MPE e como os empresários deste segmento normalmente desconfiam de auxílio externo, é imprescindível que sejam convidados para participar de um Núcleo Setorial por um empresário do setor.

As reuniões ocorrem nas ACI com duração de 2 horas e os participantes dos Núcleos escolhem a sua periodicidade (normalmente quinzenais ou mensais).

O Consultor responsável pelo Núcleo, funcionário da ACI e treinado na metodologia própria do Projeto Empreender, utiliza diversas ferramentas como o Metaplan para estimular a participação de todos os empresários.

O Núcleo levanta os seus problemas comuns, prioriza-os e busca soluções, inicialmente dentro da própria experiência dos participantes e, somente após isso, em outros Núcleos e entidades externas à Associação.

O grande sucesso do processo é a gradativa confiança que os empresários vão adquirindo em relação aos seus concorrentes, deixando de vê-los como "inimigos pessoais" e passando a considerá-los como parceiros

competidores do mesmo segmento. O que se observa, em alguns meses após a criação do Núcleo, é uma grande união entre eles, em função dos resultados obtidos para cada empresa.

À medida que alguns problemas são solucionados, novas demandas vão surgindo tornando o processo permanente.

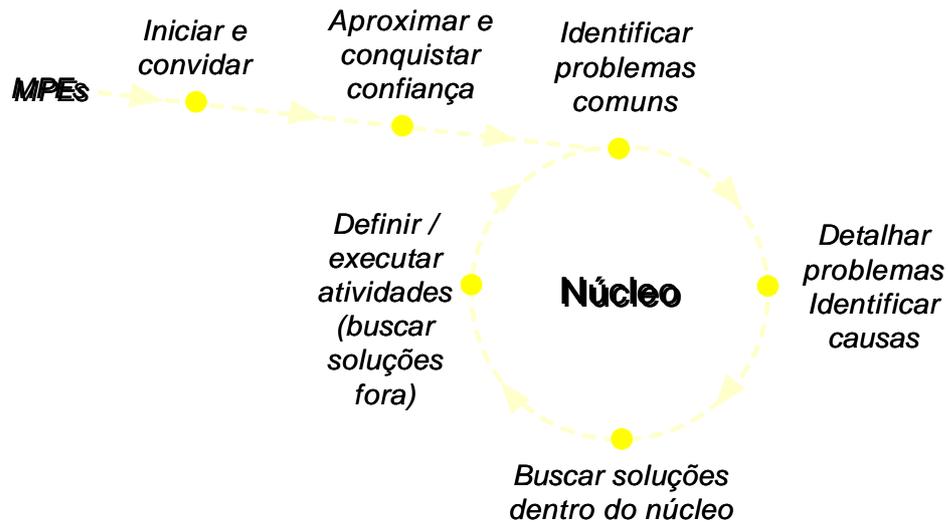


Figura 11: Núcleos Setoriais.

Fonte: Fundação Empreender.

b) Atividades desenvolvidas pelos Núcleos Setoriais

Os Núcleos desenvolvem atividades de acordo com as suas necessidades.

O SEBRAE (1992) relacionou algumas dessas atividades:

- cursos sobre temas definidos pelos empresários, atendendo suas próprias necessidades e de seus funcionários. Os cursos são específicos para o segmento do Núcleo, por exemplo, Custos para Panificadores; Marketing para Confeccionistas; Atendimento para Clientes de Auto-mecânicas, etc. Ainda, são realizados outros cursos, seminários e palestras sobre temas técnicos e comuns dos segmentos;
- após adquirirem confiança mútua, alguns Núcleos criam processos de análise das empresas pelos próprios empresários, em que apontam em

questionário, após visita, quais os pontos fortes e quais deficiências que detectaram, fornecendo assim uma consultoria "gratuita" aos seus concorrentes;

- empresários que estão sujeitos a fiscalização específica (vigilância sanitária, meio-ambiente, exploração de recursos minerais, etc.) reúnem-se com os órgãos responsáveis para discutir suas dúvidas e receberem orientações sobre o assunto. O relacionamento entre as MPE e órgãos de fiscalização e normatização passa, de conflituoso, para o de busca conjunta de soluções;
- compras em conjunto, com redução sensível de custos e aumento de prazos de pagamento, além da troca de informações entre os empresários, evitando que adquiram matérias-primas, ferramentas ou equipamentos inadequados. Alguns Núcleos tem comprado equipamentos em regime de consórcio, permitindo grandes reduções de custos e eliminação de juros de financiamento;
- vendas em conjunto, onde pequenas empresas unem-se para fornecer um lote de produtos que, para qualquer uma delas isoladamente, seria impraticável e inviabilizaria o cumprimento de prazos. Em algumas situações, empresas terceirizam partes de sua produção com colegas do Núcleo;
- participam de missões técnicas de visitas a outras empresas do segmentos, a fábricas de fornecedores e a feiras, no Brasil e no exterior. Muitos dos empresários nunca haviam visitado os grandes centros empresariais do país e a quase totalidade nunca imaginou a possibilidade de participar de uma missão ao exterior;
- participam em feiras, apresentando os seus produtos/serviços em "stands" coletivos do Núcleo, com redução de custos significativa para cada empresa;
- marketing coletivo.

3.2.3 Resultados esperados com a implantação do Projeto Empreender

Segundo o SEBRAE (2000), entre os resultados esperados com a implantação do Projeto Empreender e que tem impacto direto na criação e manutenção de empregos e na formação de renda, destacam-se:

a) Crescimento pessoal e profissional do empresário da MPE

A participação nos Núcleos Setoriais leva o empresário a aprender a discutir suas idéias, a trabalhar em grupo, a planejar ações, a respeitar opiniões dos demais empresários, a desenvolver novas visões, a participar de cursos de aprimoramento técnico-gerencial, a acompanhar missões a feiras e visitas a outras empresas, a se envolver na sua associação de classe e nos problemas de sua comunidade.

Todo este aprendizado irá resultar em benefícios diretos para a administração de sua empresa e como contribuições nas atividades de sua ACI e de sua comunidade.

b) Manutenção das empresas atuais

São conhecidas as estatísticas de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil. Estudos do SEBRAE indicam que este número pode atingir até 50 ou 60 % das empresas, já no primeiro anos de existência, dependendo do ramo de negócio e da região em que se localizam.

Em regiões em que o Projeto Empreender já se encontra implantado há vários anos, o índice de mortalidade das empresas dos Núcleos Setoriais tem sido menor do que 10%.

Uma menor taxa de insucesso no negócio preserva o capital do empreendedor, conserva os empregos criados, garante a continuidade da contribuição para a economia local, evita o êxodo do empreendedor e dos empregados para cidades maiores, em busca de emprego, fixando o homem na cidade de origem.

c) Crescimento das empresas

Com o apoio dos demais participantes do Núcleo Setorial, com o suporte da ACI e do SEBRAE e toda a rede de agentes de fomento da economia, é praticamente garantido o crescimento das empresas participantes.

Este crescimento é verificado no aumento da produção (bens e serviços), na elevação do faturamento e da margem de lucro, na melhoria da qualidade dos produtos e serviços, na melhoria da produtividade e, principalmente, no aumento do emprego.

d) Incentivo à criação de novas empresas

O sucesso das empresas dos Núcleos Setoriais incentiva a criação de novas empresas, do mesmo segmento e de outros.

e) Melhorias nas Comunidades

Com os empresários mais conscientes do seu importante papel na economia local, empresas crescendo, aumentando a quantidade de postos de trabalho e gerando mais renda, com o incentivo à criação de novas empresas e a formalização das já existentes, com uma ACI mais profissionalizada e atuante, com redes entre as entidades da cidade apoiando-se mutuamente em seus objetivos e não concorrendo de forma destrutiva, obtém-se uma melhoria significativa na comunidade (principalmente nas pequenas cidades).

3.2.3.1 Resultados esperados pelas MPE participantes do Projeto Empreender:

Entre os principais levantados pelo SEBRAE (1992) pode-se citar:

- aumento do número de funcionários, chegando até 30% em alguns segmentos (empresas com até 5 funcionários), após 2 anos de participação nos Núcleos Setoriais;
- redução drástica do índice de mortalidade das MPE;
- melhoria da capacidade de gestão dos empresário;
- elevação do faturamento;

- melhoria da rentabilidade, por melhor determinação do preço de venda e redução de custos;
- aumento da produção e melhoria da produtividade, pelo treinamento dos funcionários, uso de melhores matérias-primas e equipamentos, alteração de layout da empresa, etc.;
- ampliação do mercado e do *mix* de produtos/serviços, em função de ações de marketing, melhor atendimento do cliente durante e pós-venda, novos produtos/serviços;
- atualização da tecnologia utilizada;
- melhoria da qualidade dos produtos/serviços ofertados;

3.2.3.2 Benefícios esperados pelos empresários participantes do Projeto Empreender

Segundo o SEBRAE (1992) os empresários das MPE também são beneficiados pelo Projeto Empreender melhorando:

- o seu auto-desenvolvimento. Ele passa a preocupar-se com a sua atualização técnica e capacidade de gestão, buscando constantemente formas de reciclagem. Sua auto-estima cresce e ele passa a considerar-se "um empresário";
- a sua atitude associativista. De uma situação original de isolamento quase absoluto, ele passa a integrar um grupo de empresários, filiados a uma Associação Empresarial, que se preocupa com os problemas da classe e sente que unido aos seus concorrentes é mais forte, perante os fornecedores, clientes, órgãos de fiscalização, etc.;
- a sua consciência de cidadania. Com a empresa melhor estruturada, financeiramente mais estável e tecnicamente mais preparada, começa a "ter tempo" para se preocupar com a sua classe, com os seus funcionários, com as necessidades de sua comunidade, a ter mais consciência dos seus direitos e deveres.

3.2.3.3 Resultados esperados pelas Associações Comerciais e Industriais participantes do Projeto Empreender

As ACI mudam o seu caráter de entidade voltada, quase que só para eventos sociais e para ações de *lobby* (representação política dos interesses de seus filiados), para executarem também serviços para os seus associados.

As ACI normalmente tem poucos filiados, considerando o total de negócios existentes em uma cidade. No Brasil, poucas delas têm como filiados mais do que 10% dos negócios (incluindo os profissionais autônomos) (SEBRAE, 1992).

Em função da ausência da prestação de serviços, as ACI são pouco atrativas para as MPE.

Segundo o SEBRAE (1992) após a implantação do Projeto Empreender, observa-se os seguintes resultados para as entidades:

- ocorre o desenvolvimento organizacional, com revisão dos objetivos da entidade, através de um novo posicionamento na sociedade local, utilizando ferramentas de gestão, passando a fazer o seu Planejamento Estratégico, enfim, tornando-se uma entidade profissionalizada;
- ampliação dos serviços prestados. Com esta atividade torna-se mais atrativa para os seus filiados, que vêem um melhor retorno para as mensalidades pagas. Os serviços também passam a ser uma grande fonte de receitas para a manutenção da entidade;
- aumento do número de associados. Tem ocorrido em todas as Associações Empresariais em que o Projeto Empreender foi implantado. Em muitas delas o número de associados triplicou, quadruplicou e até quintuplicou, aumentando as receitas da entidade e sua representatividade junto a comunidade;
- gestão profissional. A ACI passa de um "clube de empresários" para uma empresa de serviços para seus filiados, através da formação de um quadro de funcionários treinados e competentes.

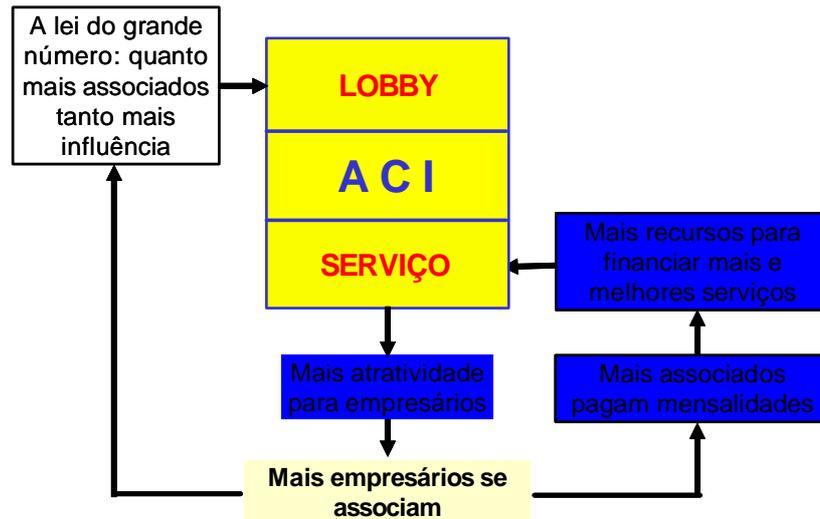


Figura 12: Associação Comercial e Industrial.

Fonte: SEBRAE.

3.3 Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis - AETUR

O ano de 1995 foi marcado pela difusão, no mercado brasileiro, de veículos importados, principalmente da Ásia, com capacidade para transportar até 16 passageiros, que ficaram popularmente conhecidos como *vans* e vieram suprir um nicho no mercado de transporte de pessoas, que situava-se entre as Kombis, sem opções que oferecessem um maior conforto e os microônibus, para um número maior de passageiros.

Foram suas características, reunindo versatilidade, conforto e segurança que, aliadas ao preço final competitivo, permitiram que as *vans* tivessem uma boa aceitação no mercado nacional e, de forma especial em Florianópolis, dada a forte vocação turística do município, suas características topográficas, relevo acidentado e urbanização peculiar, que apresenta ruas muito estreitas e longas distâncias entre os inúmeros pontos de interesse turístico.

A facilidade de aquisição do veículo, aliada a um nível decrescente de emprego e os processos de demissões incentivadas efetuados em algumas das grandes empresas estatais da região, fez com que a atividade de transporte turístico com

vans, que se mostrara promissora, apresentasse uma outra face a partir dos primeiros meses de 1997.

Ocorreu uma proliferação desordenada na oferta desse serviço, com conseqüente aviltamento dos preços e encerramento das atividades de diversas microempresas e agentes informais que atuavam no setor.

Diante desse cenário, algumas empresas melhor estruturadas, por iniciativa do Sr. Aduino Lúcio Cardoso, empresário de Florianópolis, procuraram se unir para discutir problemas comuns e buscar soluções que garantissem a sobrevivência.

Através de Edital publicado em 17/10/1997 no jornal Diário Catarinense, de grande circulação na região, convocou-se agentes que trabalhassem com transporte turístico de passageiros, utilizando veículos tipo *van* (vide Anexo B).

Um grupo de 23 microempresários, sócios de transportadoras turísticas e agências de turismo com frota própria, reuniu-se algumas vezes em uma sala de propriedade do Banestado, na Rua Jerônimo Coelho, nº 206, no centro de Florianópolis e como resultado dessas reuniões nasceu a AETUR – Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis, em 21/10/1997.

Os associados fundadores são os indicados no Quadro 6.

O Estatuto Social integra o Anexo C.

Após eleita a Diretoria, com mandato de dois anos, buscou-se uma sede para a Associação, que passou a funcionar em sala na Av. Jorge Lacerda nº 1.257, na Costeira do Pirajubaé, em Florianópolis.

Foi, então, realizado o levantamento das necessidades e dificuldades comuns das empresas associadas.

Quadro 6: Associados fundadores da AETUR

Nome	Empresa
Nelson Gonçalves Ludwig	Alternativa Turismo
Ronaldo Alencar de Azambuja	Buena Vista
Celso A. Berto	CAB Tur
João Oliveira	Cachoeira Tur
Adauto Lúcio Cardoso	Datur Turismo
Edgar Laurindo	Eatur
Eduardo Medaglia	First Class Turismo
Peter Schues	Greentur (cooperativa)
Carlos Alberto da Silva	Ilhasol
Silézio dos Passos	Itaguatur
Sérgio L. Silveira	Lokar Transportes
Aurélia Goldert	Lupetur
Luiz Marcante	Marcante Turismo
Mário César Macuco	Macuco Turismo
Manoel	Manubatur
Jurandir	Miratur
Daniel Martins	Nita Tur
David F. Lima	Nautilus Turismo
Tarcísio B. Schaefer	Paz na Terra
Paulo Henrique Santana	Terramares
Francisco Luiz Teixeira	Verana Turismo
Eduardo Luz	Viaggio
Álvaro Warin	Warin Tur

Concluiu-se que coibir a atividade de veículos ilegais e buscar uma aproximação com os órgãos responsáveis pela regulação e controle da atividade, quais sejam, EMBRATUR, DETER e Núcleo de Transportes da Prefeitura Municipal de Florianópolis, seriam as primeiras tarefas a serem implementadas pela AETUR.

Neste sentido, foram enviadas, aos órgãos competentes, correspondências com denúncias da atividade de veículos ilegais; veiculada na mídia uma campanha de conscientização dos usuários para a utilização de veículos legalizados e promovida

uma reunião com representantes da EMBRATUR, DETER e Núcleo de Transporte da Prefeitura de Florianópolis, para apresentação da AETUR e troca de informações.

Apesar da união, a AETUR ainda se ressentia da necessidade de uma maior representatividade, além de estrutura operacional e financeira que pudesse apoiar as atividades que desenvolvia e as que ainda deveriam ser desenvolvidas.

Em fevereiro de 1998, os associados da AETUR foram convidados por colaboradores da Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis - AEMFLO vinculados ao Projeto Empreender, Fábio Murilo Botelho e Ederaldo Ribeiro, para formar um Núcleo Setorial na ACI, para onde as instalações foram transferidas, no mesmo mês.

Àquela época, a sede da AEMFLO localizava-se na Rua Leoberto Leal, nº 1006, Edifício Comercial Praiamar, em Barreiros, São José.

3.4 Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO

Esse passo foi fundamental para a continuidade e expansão da atividade associativa entre as microempresas de transporte turístico, pois além de ter à disposição a infra-estrutura da AEMFLO, compreendendo espaço físico para reuniões, atendimento médico-odontológico para os associados, empregados e familiares, assessoria jurídica, contábil, marketing e uma representatividade bem maior, o agora Núcleo de Transporte Turístico passou a contar, em suas reuniões quinzenais, com a participação de um consultor-facilitador do Projeto Empreender, que organizava e monitorava os encontros, para que estes fossem objetivos e eficazes.

O Sr. Ênio Borba Francisco assumiu a coordenação do Núcleo como consultor do Projeto Empreender e o Sr. Adauto Lúcio Cardoso foi conduzido como presidente do mesmo, já que havia sido eleito, anteriormente, presidente da AETUR.

O Núcleo contava, em março de 1998, com aproximadamente 40 empresas associadas e foi feito novo levantamento das necessidades e problemas comuns,

utilizando-se a metodologia METAPLAN, onde cada componente do grupo escreveu palavras-chave em targetas, que foram afixadas em um mural. Foram retiradas as targetas repetidas e eleitos os assuntos, por ordem de prioridade, para a posterior atuação do grupo em sua resolução.

Entre os problemas e necessidades detectados pelas empresas associadas, destacaram-se:

- a) despreparo dos policiais militares, responsáveis pelo controle do tráfego de veículos, para lidar com as vans utilizadas no transporte turístico, tanto para coibir o trabalho de veículos ilegais, como para reconhecer o direito de estacionamento das vans legalizadas, em locais apropriados para veículos de turismo;
- b) escassez de locais para estacionamento apropriado de veículos para turismo, em Florianópolis;
- c) legislação relativa ao transporte turístico de superfície inexistente ou conflitante;
- d) falta de fiscalização da atividade de transporte turístico de superfície, por parte dos órgãos reguladores da atividade (EMBRATUR, DETER e Núcleo de Transporte da Prefeitura Municipal de Florianópolis);
- e) necessidade de divulgação da proposta de trabalho do Núcleo de Transporte Turístico;
- f) vantagens na aquisição de produtos/serviços em conjunto;
- g) aviltamento do preço dos serviços (custos aumentam e preços cobrados caem = leilão de preços);
- h) melhoria constante da qualidade e padronização dos serviços;

- i) atuação de veículos ilegais;
- j) interesse e atuação de grandes empresas no setor (poder econômico);
- k) inexistência de linhas de financiamento adequadas para as microempresas adquirirem novos veículos;
- l) sazonalidade na demanda por transporte turístico.

Realizado o diagnóstico, o Núcleo buscou soluções através da implementação das seguintes ações:

- a) envio de correspondência em conjunto com a AEMFLO, para o Comando da Polícia Militar, apresentando os problemas havidos e solicitando providências;
- b) reuniões com os integrantes do Núcleo de Transportes da Prefeitura de Florianópolis, buscando-se um planejamento do transporte turístico de Florianópolis, incluindo rotas e locais de estacionamento. Em função disso, o Núcleo de Transporte da Prefeitura Municipal de Florianópolis vem mantendo contatos com o IPUF, órgão responsável pela determinação dos locais de estacionamento para os veículos de turismo. No momento, está sendo usado um terminal urbano desativado em função da implantação do Sistema Integrado de Transportes;
- c) contratação de um consultor jurídico para pesquisa em toda a legislação existente, versando sobre o transporte turístico de superfície, a nível federal, estadual e municipal. Foi feita uma visita à Secretaria de Turismo de Camboriú, para observação do trabalho bem sucedido à nível de transporte turístico, realizado naquele município. De posse desse material, foi elaborada uma minuta de Lei e encaminhada ao Núcleo de Transportes da Prefeitura de Florianópolis que, com algumas modificações, resultou no Decreto Municipal nº 369/2000, de 05/04/2000 e suas alterações, que evoluiu até o Decreto nº 1.163/2001, que regulamenta o transporte turístico hoje, no município de Florianópolis. Uma das principais alterações introduzidas por estes Decretos

consiste na utilização de um selo nos veículos, concedido após cadastramento das empresas e vistoria do veículo, o que facilita a fiscalização. Aos veículos que vierem de outros municípios trazendo turistas, é concedido um selo de visitante. Esta medida visa coibir a atuação de veículos ilegais em Florianópolis, principalmente na temporada de verão, trazendo prejuízo ao município, usuários e empresas legalizadas. Ainda, foi encaminhado, à Prefeitura, um projeto para facilitar a fiscalização de veículos na entrada da Ilha de Santa Catarina;

- d) a nova legislação que trata do transporte turístico de superfície no município de Florianópolis, regulamenta e preconiza condições operacionais e financeiras para que o Núcleo de Transportes da Prefeitura realize a fiscalização no município. A fiscalização intermunicipal cabe ao DETER. Cada associado do Núcleo é, de per si, um fiscal, denunciando e comprovando atividades de veículos ilegais. Desde a criação do Núcleo de Transporte Turístico vem ocorrendo reuniões sistemáticas com representantes do Núcleo de Transportes da Prefeitura para tratar de diversos assuntos do interesse das empresas associadas. Ainda, foram entregues diversas fotografias e filmagem da atuação de veículos ilegais e solicitadas blitz através de diversas correspondências, das quais obteve-se feedback positivo, com inúmeras autuações aos veículos ilegais;
- e) elaboração de um *folder* do Núcleo de Transporte Turístico, entregue ao Sindicato dos Hotéis para distribuição, agências de turismo e órgãos voltados ao turismo;
- f) elaboração de um selo do Núcleo de Transporte Turístico que foi afixado nos veículos;
- g) veiculadas matérias sobre o trabalho do Núcleo e de conscientização dos usuários, com o auxílio da assessoria de imprensa da AEMFLO, nos jornais (Gazeta Mercantil, Diário Catarinense, A N Capital, O Estado, Alô São José e no Boletim Informativo da AEMFLO), na TV (RBS e Barriga Verde) e na CBN Diário;

- h) aquisição de tacógrafos em conjunto, em cumprimento à exigência do Código Nacional de Trânsito;
- i) parcelamento, em até 4 vezes, do seguro obrigatório dos veículos e preços reduzidos no Seguro contra Acidente Pessoal de Passageiros (APP), exigido pelo DETER;
- j) pesquisa para obtenção de vantagens na aquisição de pneus, peças automotivas, serviços de lataria e pintura e demais necessidades comuns às empresas integrantes do Núcleo;
- k) campanhas de entrega de panfletos explicativos com planilha detalhada de custos da atividade, na Grande Florianópolis;
- l) capacitação dos integrantes do Núcleo, com realização de palestras nas áreas fiscal, financeira, contábil, trabalhista, bem como cursos de Inglês, Espanhol, Direção Defensiva, Turismo , Como Encantar o Cliente, Qualidade Total, entre outros, todos gratuitos. Além disso, foram oferecidos sistematicamente cursos pelo SEBRAE, a preços reduzidos;
- m) cursos e capacitação para o crédito vinculado ao programa Brasil Empreendedor;
- n) envio de correspondências para diversos órgãos com propaganda institucional dos veículos do Núcleo e cobrança de fiscalização;
- o) quanto aos problemas de obtenção de financiamento, o Núcleo enviou correspondências às principais instituições financeiras, expondo a proposta de organização das MPE em rede e solicitando apoio;
- p) o Núcleo teve grande influência na inclusão das micro-empresas de transporte turístico no SIMPLES Estadual, pois as empresas de transporte estavam excluídas deste benefício. Também atuou na cobrança diferenciada

para a obtenção de Selo de Vistoria junto ao Núcleo de Transportes da Prefeitura de Florianópolis;

- q) em função da necessidade de captar e efetuar trabalhos de transporte turístico em conjunto, principalmente para eventos, os integrantes do Núcleo decidiram criar uma Central de Atendimento Turístico 24 horas e, para isso, em 08/12/1999, todos se associaram à AETUR e procederam a uma alteração de seu Estatuto Social. O item 3.5 deste trabalho ocupa-se desta matéria;
- r) em 09/11/2000 presidente da AETUR foi convidado para a inauguração da fábrica de veículos FIAT, na cidade de Sete Lagoas, Minas Gerais, onde aproveitou a presença do Sr. Presidente da República, para entregar um documento com reivindicações do interesse da categoria;
- s) em 08/01/2001 o Núcleo conquistou um assento no Conselho Municipal de Transportes da Prefeitura Municipal de Florianópolis, com a indicação da Sra. Cristiane Scholz Faísca Cardoso (titular) e Sr. José Antônio Novak (suplente), onde são aprovadas as leis que regem o transporte marítimo e de superfície no município, além de serem julgados os processos de defesa contra as notificações (multas) emitidas pelos fiscais da Prefeitura;
- t) em 30/10/2001 a AETUR foi um dos cases de sucesso do Prêmio Talentos Empreendedores 2001, na categoria de Serviços, para a região Capital/Planalto Serrano;
- u) em 03/04/2002 foi feito contato com o Sindicato dos Transportes Escolares, na sede da AETUR, com o objetivo de buscar soluções para problemas comuns às duas categorias, inclusive sobre a proibição de realização de viagens interestaduais;
- v) em maio de 2002 foi obtida liminar para que os associados pudessem continuar a realizar viagens interestaduais, após Portaria nº 417/01 da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), que permite que

somente veículos tipo ônibus realizem este serviço. Foi a primeira entidade no Brasil a obter esta liminar;

- w) em 17/05/2002 foi enviada correspondência ao Núcleo de Transportes da Prefeitura, com o intuito de controlar a entrada de novas empresas de transporte turístico;
- x) em 02/08/2002 o Presidente da AETUR concedeu entrevista para a TV COM e a associada Cristiane Cardoso participou de um debate no Programa Conversas Cruzadas da no dia 06/08/2002;
- y) em setembro de 2003 reuniram-se os integrantes do Núcleo, juntamente com o consultor do Projeto Empreender, representantes de agências de turismo, rede hoteleira e universidades, a fim de implantar uma central de informações e negócios turísticos, juntamente a um *pool* de veículos de turismo, que sairiam diariamente para diversos destinos. Este projeto está em andamento.

O Núcleo de Transporte Turístico permaneceu aberto à entrada de novos associados.

Em fins de 2002 foi aplicado um questionário às 30 empresas participantes do Núcleo e um outro, semelhante ao primeiro, a outras 30 empresas não participantes, localizadas nas cidades de Florianópolis e São José e também atuantes no ramo de transporte turístico.

Os resultados dessa pesquisa, em termos percentuais, são mostradas nos Quadros 7 e 8.

Ambos os quadros foram adaptados de questionário aplicado pela Fundação Empreender com o nome de “Pesquisa de Impacto da Metodologia Empreender em empresas participantes de Núcleos em Associações Comerciais e Industriais”.

As variáveis pesquisadas foram escolhidas entre as que se mostravam mais críticas para as MPE, já apontadas pelo SEBRAE e Fundação Empreender, e corroboradas pelo Núcleo como fruto da aplicação da metodologia METAPLAN.

Quadro 7: Pesquisa do impacto da metodologia Empreender em empresas participantes do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO

<p>1. ACI: Associação Empresarial da Região Metropolitana de Florianópolis</p> <p>2. Núcleo Setorial: Núcleo Setorial de Transporte Turístico</p> <p>3. Nome da empresa: 30 empresas participantes do Núcleo (Grupo 1)</p> <p>4. Ramo de atividade: prestação de serviço de transporte turístico</p> <p>5. Ano de fundação: variando entre 1995 a 2001</p>
<p>6. Nome e cargo do sócio responsável pelo preenchimento:</p>
<p>7. Grau de escolaridade: () 1º grau (50%) 2º grau (40%) superior (10%) pós-graduação</p>
<p>8. Experiência profissional antes de iniciar a empresa: () não possuía (15) anos em média</p>
<p>9. Atividade que desenvolvia: (20%) desempregado (10%) autônomo () 1º emprego (10%) aposentado (10%) funcionário público (50%) empregado empresa privada</p>
<p>10. O que o motivou a trabalhar por conta própria:</p> <p>(20%) estava insatisfeito com meu trabalho e busquei novas alternativas</p> <p>(20%) estava desempregado e necessitava assegurar a sobrevivência</p> <p>(54%) sempre tive desejo de ser empresário</p> <p>(6%) assumi a empresa da minha família (herança, compra, outros)</p> <p>() fui convidado por outro empresário para ser sócio da empresa</p>
<p>11. Quantas pessoas trabalham na sua empresa e possuem: total de 85 pessoas ocupadas</p> <p>(5%) 1º grau (70%) 2º grau (20%) superior (5%) pós-graduação</p>
<p>12. Quantas pessoas trabalham na sua empresa e recebem: () até 240</p> <p>(50%) entre R\$ 241 e R\$ 720 (40%) entre R\$ 721 a R\$ 1.200 (10%) acima de R\$ 1.201</p>
<p>13. Qual a receita da sua empresa no ano de 2001 em R\$ mil: (90%) até 120</p> <p>() entre R\$ 121 e R\$ 300 (10%) entre R\$ 301 e R\$ 1.200 () acima de R\$ 1.201</p>
<p>14. Em que ano começou a participar do Núcleo:</p> <p>(40%) 1998 (10%) entre 1999 e 2000 (50%) entre 2001 e 2002</p>
<p>15. O que o levou a entrar no Núcleo: (60%) convite de um empresário que já participava</p> <p>(30%) convite da ACI (10%) iniciativa própria () outros</p>
<p>16. Qual motivo o levou a participar do Núcleo:</p> <p>(10%) estava com problemas na minha empresa</p> <p>(60%) estava satisfeito com a empresa mas queria melhorar mais</p> <p>(20%) quis sair do isolamento</p> <p>(10%) outros motivos</p>
<p>17. Qual sua avaliação quanto ao desempenho do Núcleo em que participa:</p> <p>(70%) ótimo (20%) bom (10%) regular () ruim</p>
<p>18. Qual a importância do Núcleo para você e para o desenvolvimento da empresa:</p> <p>(90%) sempre foi importante (10%) perdendo a importância () nunca foi importante</p>

19. Como você via os outros empresários do mesmo ramo e como os vê hoje:
 Antes: (80%) concorrentes (20%) indiferentemente () colegas que tem os mesmos problemas
 Hoje: (10%) concorrentes () indiferentemente (90%) colegas que tem os mesmos problemas

20. Análise das mudanças ocorridas nas empresas desde o início de sua participação no Núcleo:

Ítem		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
a) Produtividade	Antes	-	30%	60%	10%	-
	Hoje	10%	70%	20%	-	-
b) Layout da empresa	Antes	-	20%	40%	35%	5%
	Hoje	10%	70%	10%	10%	-
c) Novas tecnologias	Antes	-	30%	60%	10%	-
	Hoje	10%	70%	20%	-	-
d) Ambiente de trabalho	Antes	15%	25%	50%	9%	1%
	Hoje	20%	60%	20%	-	-
e) Retrabalho	Antes	5%	30%	50%	15%	-
	Hoje	10%	55%	30%	5%	-
f) Qualidade dos serviços	Antes	10%	45%	40%	5%	-
	Hoje	40%	55%	5%	-	-
g) Cálculo dos custos	Antes	1%	28%	50%	20%	1%
	Hoje	15%	60%	24%	1%	-
h) Gerenciamento de caixa	Antes	-	10%	50%	30%	10%
	Hoje	25%	50%	25%	-	-
i) Vendas e faturamento	Antes	1%	24%	59%	15%	1%
	Hoje	15%	50%	30%	5%	-
j) Margem de lucro	Antes	5%	35%	49%	10%	1%
	Hoje	15%	50%	30%	5%	-
k) Número de clientes	Antes	1%	24%	59%	15%	1%
	Hoje	15%	50%	30%	5%	-
l) Relacionamento com os clientes	Antes	10%	10%	40%	40%	-
	Hoje	15%	70%	15%	-	-
m) Relacionamento com fornecedores	Antes	9%	40%	40%	10%	1%
	Hoje	20%	70%	10%	-	-
n) Capacidade de liderança do empresário	Antes	5%	35%	50%	10%	-
	Hoje	24%	60%	15%	1%	-
o) Treinamento dos funcionários	Antes	1%	20%	50%	28%	1%
	Hoje	20%	50%	30%	-	-
p) Perspectiva de futuro da empresa	Antes	5%	40%	45%	10%	-
	Hoje	40%	55%	5%	-	-
q) Rede de contatos do empresário	Antes	5%	25%	50%	10%	-
	Hoje	30%	55%	15%	-	-
r) Segurança frente aos órgãos da administração pública local	Antes	5%	30%	55%	10%	-
	Hoje	20%	45%	30%	5%	-

Quadro 8: Pesquisa de alterações ocorridas em empresas não participantes de Núcleos Setoriais do Projeto Empreender nos últimos quatro anos (1998-2002)

1. Nome da empresa: 30 empresas não participantes do Projeto Empreender (Grupo 2)
2. Ramo de atividade: prestação de serviço de transporte turístico
3. Ano de fundação: variando entre 1995 a 2001
4. Nome e cargo do sócio responsável pelo preenchimento:
5. Grau de escolaridade: (1%) 1º grau (54%) 2º grau (40%) superior (5%) pós-graduação
6. Experiência profissional antes de iniciar a empresa: () não possuía (15) anos em média
7. Atividade que desenvolvia: (15%) desempregado (12%) autônomo (10%) 1º emprego (5%) aposentado (8%) funcionário público (50%) empregado empresa privada
8. O que o motivou a trabalhar por conta própria: (20%) estava insatisfeito com meu trabalho e busquei novas alternativas (15%) estava desempregado e necessitava assegurar a sobrevivência (51%) sempre tive desejo de ser empresário (10%) assumi a empresa da minha família (herança, compra, outros) (4%) fui convidado por outro empresário para ser sócio da empresa
9. Quantas pessoas trabalham na sua empresa e possuem: total de 65 pessoas ocupadas (15%) 1º grau (69%) 2º grau (15%) superior (1%) pós-graduação
10. Quantas pessoas trabalham na sua empresa e recebem: (15%) até 240 (60%) entre R\$ 241 e R\$ 720 (24%) entre R\$ 721 a R\$ 1.200 (1%) acima de R\$ 1.201
11. Qual a receita da sua empresa no ano de 2001 em R\$ mil: (90%) até 120 (5%) entre R\$ 121 e R\$ 300 (5%) entre R\$ 301 e R\$ 1.200 () acima de R\$ 1.201
12. Como você vê os outros empresários do mesmo ramo: (90%) concorrentes (10%) indiferentemente () colegas que tem os mesmos problemas

13. Análise das mudanças ocorridas nas empresas nos últimos 4 anos (1998-2002):

Ítem		Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
a) Produtividade	1998	-	30%	60%	10%	-
	2002	-	40%	50%	10%-	-
b) Layout da empresa	1998	-	20%	40%	35%	5%
	2002	-	20%	45%	30%	5%
c) Novas tecnologias	1998	-	30%	60%	10%	-
	2002	-	40%	45%	10%-	5%
d) Ambiente de trabalho	1998	15%	25%	50%	9%	1%
	2002	10%	30%	43%	15%-	2%
e) Retrabalho	1998	5%	30%	50%	15%	-
	2002	3%	30%	45%	15%	7%-
f) Qualidade dos serviços	1998	10%	45%	40%	5%	-
	2002	8%	40%	40%	10%	2%
g) Cálculo dos custos	1998	1%	28%	50%	20%	1%
	2002	-	25%	55%	20%	-
h) Gerenciamento de caixa	1998	-	10%	50%	30%	10%
	2002	-	15%	55%	25%	5%
i) Vendas e faturamento	1998	1%	24%	59%	15%	1%
	2002	-	20%	50%	25%	5%
j) Margem de lucro	1998	5%	35%	49%	10%	1%
	2002	-	30%	40%	25%	5%
k) Número de clientes	1998	1%	24%	59%	15%	1%
	2002	-	20%	40%	35%	5%
l) Relacionamento com os clientes	1998	10%	10%	40%	40%	-
	2002	1%	10%	34%	45%	10%
m) Relacionamento com fornecedores	1998	9%	40%	40%	10%	1%
	2002	5%	40%	40%	15%-	-
n) Capacidade de liderança do empresário	1998	5%	35%	50%	10%	-
	2002	3%	40%	50%	7%	-
o) Treinamento dos funcionários	1998	1%	20%	50%	28%	1%
	2002	1%	20%	40%	38%	1%-
p) Perspectiva de futuro da empresa	1998	5%	40%	45%	10%	-
	2002	-	30%	45%	10%	10%
q) Rede de contatos do empresário	1998	-	45%	45%	10%	-
	2002	-	40%	45%	10%	5%
r) Segurança frente aos órgãos da administração pública local	1998	5%	30%	55%	10%	-
	2002	1%	30%	55%	10%	4%

Inicialmente, houve resistência por parte dos empresários, principalmente dos que não participavam do Núcleo (Grupo 2), em responder à pesquisa, sendo notada até uma certa hostilidade por parte de alguns deles.

Essa dificuldade foi contornada, em parte, após a exposição detalhada do motivo da pesquisa e da garantia de sigilo com relação aos nomes das empresas pesquisadas.

O perfil médio do empresário pesquisado (Grupo 1 e Grupo 2) é de pessoas com experiência profissional anterior em outras atividades que não as desenvolvidas nas MPE atualmente, com boa formação escolar (0,5% com 1º grau, 52% com segundo grau, 40% com curso superior e 7,5% com cursos de pós-graduação), e que almejavam ter seu próprio negócio.

Antes de iniciar a empresa, a média dos Grupos demonstra que 17,5% estavam desempregados, 11% eram autônomos, 5% estavam iniciando sua carreira profissional, 7,5% estavam aposentados, 9% eram funcionários públicos e 50% trabalhavam na iniciativa privada.

A escolaridade média das pessoas ocupadas nas empresas também é boa, sendo 10% com 1º grau, 70% com segundo grau, 17% com curso superior e 3% com cursos de pós-graduação.

Em relação aos salários, 7,5% recebem até R\$ 240,00; 55% recebem entre R\$ 241,00 e R\$ 720,00; 32,5% recebem entre R\$ 721,00 e R\$ 1.200,00; 5% recebem acima de R\$ 1.201,00.

Quanto à receita das empresas em 2001, 90% auferiram receita de até R\$ 120.000,00; 2,5% entre R\$ 121.000,00 e R\$ 300.000,00; 7,5% entre R\$ 301.000,00 e R\$ 1.200.000,00.

Até este ponto, as respostas dos Grupo 1 e 2 foram bastante semelhantes. Com relação aos demais itens, ocorreram variações significativas.

Para as empresas do Grupo 1 foi perguntado o que as levou a entrar no Núcleo, sendo que 60% assinalaram que foram convidadas por outro empresário já participante, 30% foram convidadas pela ACI e 10% entraram por iniciativa própria.

No mesmo Grupo, 70% disseram que o desempenho do Núcleo era ótimo, 20% que era bom e 10% que era regular.

Fato expressivo foi que 90% dos empresários do Grupo 1 afirmaram que o Núcleo sempre foi importante para o desenvolvimento de sua empresa e 10% disseram que o Núcleo vinha perdendo a importância.

Com relação a estes 10%, percebeu-se que eram oriundos de empresas de um porte maior que as demais, não muito atuantes nos trabalhos do Núcleo e com a percepção de que muitas das conquistas foram resultados de seus esforços individuais e não do trabalho do Núcleo.

Quando perguntados sobre como viam os outros empresários do mesmo ramo, os integrantes do Grupo 1 afirmaram que, antes de participar do Núcleo, 80% deles viam os outros empresários como concorrentes e 20% com indiferença. Após participarem do Núcleo, 90% vê os demais empresários como colegas que tem os mesmos problemas e 10% permanece com a visão de que os outros empresários são concorrente.

Os empresários do Grupo 2 apresentaram respostas semelhantes aos empresários do Grupo 1 antes de participar do Núcleo, sendo que 90% vê os outros empresários como concorrentes e 10% com indiferença.

Com relação às mudanças ocorridas nas empresas antes de depois da participação no Núcleo (Grupo 1) e desde 1998 até 2002 (Grupo 2), verificou-se que as empresas do Grupo 1 apresentaram melhora em todos os itens pesquisados (produção, administração, comercialização, finanças), enquanto que os participantes do Grupo 2 apresentaram resultados piores em relação à situação anterior.

Em ambos os grupos, mas com ênfase no Grupo 2, percebeu-se uma tendência em localizar os problemas sempre fora da empresa, de forma que o empresário estaria sempre impotente para resolvê-los, estando a mercê do governo, da economia, dos clientes, do mercado, dos concorrentes, ou de outras entidades que ele não sabia como classificar.

No Grupo 1, a maioria dos empresários também percebia ameaças externas. Entretanto conseguiam classificá-las e em algumas vezes quantificá-las e sentiam-se capazes de lidar com os problemas, individualmente, ou através da ação do Núcleo.

3.5 Reativação da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis – AETUR como resultado do trabalho do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO

Como o Núcleo de Transportes Turísticos da AEMFLO diagnosticou a necessidade de implantar uma Central de Atendimento Turístico 24 horas, achou-se por bem utilizar a AETUR como entidade operacionalizadora desta atividade, a partir de 08/12/1999.

Para isso, foi locada e mobiliada uma sala no prédio da AEMFLO e contratados dois funcionários para a operacionalização da Central, o Sr. Gilmar Rachadel (gerente) e a Sra. Érica Aparecida Viana (assistente administrativo), onde todos os veículos trabalhariam em regime de fila rotativa, separados por tipo; ônibus, microônibus e vans, em um total de 30 veículos inicialmente.

Para fazer frente às despesas de instalação da Central, foi instituída um valor de jôia de R\$ 390,00, paga em três parcelas de R\$ 130,00. As despesas operacionais seriam cobertas por um rateio mensal. Além disso, a Central receberia uma comissão de 5% sobre os serviços repassados aos associados.

O requisito para a empresa participar da Central era ser agência de turismo com frota própria ou transportadora turística, com sede na Grande Florianópolis, estar legalizada junto aos órgãos reguladores da atividade (Embratur, Deter, Prefeitura

Municipal e outros), ser associado da AEMFLO e ter sua empresa aprovada em reunião do Núcleo.

Cada associado poderia participar com mais de um veículo, pagando, para isso, a jóia e o rateio correspondente a cada veículo.

À época da implantação da Central, eram associadas as empresas constantes do Quadro 9.

Foram adquiridos: um telefone 0800 480037, que funciona 24 horas, para facilitar a comunicação dos clientes com a Central, uma linha telefônica adicional, três telefones celulares pré-pagos, um computador com impressora, um aparelho de fax, duas mesas, duas cadeiras, um sofá e um armário.

Foi elaborado um *folder*, que incluía a tabela de preços, distribuído e amplamente divulgado junto a clientes potenciais e órgãos responsáveis pelo turismo (Anexo D).

Quadro 9: os associados da AETUR em dezembro de 1999

Nome	Empresa
Roberto Gallo	AG Car Turismo
Maciel	Alexandre Turismo
Francisco de Assis Silva	AS Turismo
Isnardo Luiz Brant	Brant Turismo
Valmir Vieira Filho	Brusutur Turismo
Adauto Lúcio Cardoso	Datur Turismo
Marcelo	Ed Turismo
	Exclusive Chauffer
Norberto	Férias e Cia.
Nelson Luiz da Silva	Flowers Turismo
Norberto	Fontanella
Elizandra	Golfinho Turismo
Claiton Jerferson Reinert	Interpryse Turismo
Silézio dos Passos	Itaguatur
Vanderlei Maurício dos Santos	J. Ferreira
Carlos A.A. Silva	Kamala Turismo
Valci	Lupetur
Luiz Marcante	Marcante Turismo
Rui A. de Andrade	Maré Alta Turismo
Alcides Antônio Tozza	Mística Turismo
Tarcísio B. Schaefer	Paz na Terra
Marco Antônio Pereira	Piccinini Turismo
Anésio	Ponta do Coral Turismo
	Rauen
Carlos Alberto Vieira	RST Turismo
Daniel D. Duarte	Sprinter Turismo
Roberto Veiga	Veigatur
Francisco Luiz Teixeira	Verana Turismo
José Antônio Novak	Via Magia Turismo
Joacir Viana	Via Magia Turismo

Foi criado um logotipo para a AETUR e confeccionado um selo que, afixado nos veículos, objetivou distinguir as empresas associadas. O logotipo tem um sol estampado, cujo significado é que “o sol nasce para todos”.



Figura 13: logotipo da AETUR.

Para fazer uma ampla divulgação dos serviços da AETUR, concomitantemente à implantação da Central de Atendimento 24 horas, foram também inaugurados dois postos avançados de atendimento e informações turísticas em geral, localizados em um *stand* no Shopping Itaguaçu e em um *motor-home* na praia de Canasvieiras, o qual operou de janeiro a abril de 2000, durante a temporada de verão.

Além dos dois funcionários contratados pela AETUR, que trabalhavam na Central, foram contratados dois estagiários para trabalhar nos postos avançados. Os associados também colaboraram, revezando-se para auxiliar o atendimento nos postos avançados.

Passaram a ser feitas visitas direcionadas a clientes, divulgando o propósito da AETUR, além de um forte trabalho pós-venda, para ver o nível de satisfação e corrigir eventuais falhas.

Em 31/10/2000 foi feita nova eleição para a Diretoria da AETUR, para o biênio 2001/2002, com a re-eleição do Presidente.

Em 09/11/2000 foi alterado o valor da jóia para novos associados, passando a ser de R\$ 600,00, divididos em até quatro parcelas mensais de R\$ 150,00. Aos já associados que quisessem inscrever novos veículos, foi mantido o valor de R\$ 390,00, divididos em até três parcelas de R\$ 130,00.

Em 2000 foi feita uma inserção da AETUR no *site* do Centrosul.

Em 2000 desligaram-se da AETUR as empresas Rauen, Veigatur, Fontanella, Férias e Cia, Golfinho Turismo, Exclusive Chauffer, Ponta do Coral, Marcante Turismo e Verana Tur. A empresa Datur adquiriu mais uma cota. Das nove empresas que saíram da AETUR, somente duas (Marcante Tur e Veigatur) não fecharam as portas. A AETUR fechou o ano de 2000 com 22 associados.

A *home page* – www.aetur.com.br - da AETUR foi elaborada em fevereiro de 2001.

Em 04/06/2001 a Sra. Érica Aparecida Viana assumiu a gerência da AETUR.

Em 24/04/2001 foi determinada a meta da AETUR: “Ser a melhor equipe no setor de transporte turístico em Santa Catarina”.

A partir de 12/11/2001 a sede da AETUR mudou para a Rua Felipe Schimidt, nº 649, sala 601, no Centro Executivo Torre da Colina, no Centro de Florianópolis.

Em 2001 ingressaram na AETUR as empresa J. Ferreira Turismo (outra cota), Soares Tur, Enzotur, Francistur. Desligaram-se as empresas Maré Alta e Mística (vendida). A AETUR fechou o ano de 2001 com 24 associados.

Em 08/05/2002 a Sra. Sheila Sá assumiu a gerência da AETUR.

Em 2002 ingressaram as empresa Happy Tur, Irapuã Turismo, Turismo Habkost, M10, Daisytur e Zepelim, além de três empresas de outros municípios de Santa Catarina: a Jaqueline Dalpizzol Agências de Viagens e Turismo (Concórdia), Mara Turismo (Rio do Sul) e Transportes CAC (Lages).

Desligaram-se da AETUR as empresas J. Ferreira (uma cota), Turismo Habkost, Enzotur, Branttur, Alexandre Turismo, Via Magia (uma cota), Piccinini e RST.

A AETUR encerrou o ano de 2002 com 25 associados.

Quadro 10: Associados da AETUR em dezembro de 2002

Nome	Empresa
Roberto Gallo	AG Car Turismo
Francisco de Assis Silva	AS Turismo
Valmir Vieira Filho	Brusotur Turismo
Carlos Alberto Carvalho	CAC Turismo
Adauto Lúcio Cardoso	Datur Turismo (cota 1)
Adauto Lúcio Cardoso	Datur Turismo (cota 2)
Jairo	Daisytur
Marcelo	Ed Turismo
Nelson Luiz da Silva	Flowers Turismo
Vicente Ferreira Fernandes	Francistur
Claiton Jerferson Reinert	Interpryse Turismo
Maurício José de Melo	Irapuã
Silézio dos Passos	Itaguatur
Carlos Pinto da Luz	Happy Tur
Vanderlei Maurício dos Santos	J. Ferreira
Jaqueline Dalpizzol	Jaqueline Dalpizzol
Carlos A.A. Silva	Kamala Turismo
Valci	Lupetur
Luiz Carlos dos Santos	M10
Elenice Mara Probst	Mara Turismo
Tarcísio B. Schaefer	Paz na Terra
José Soares	Soares Tur
Daniel D. Duarte	Sprinter Turismo
José Antônio Novak	Via Magia Turismo
Maria de Fátima Rosa Paegle	Zepelim

Pela sua configuração, a AETUR já atuou com sucesso em diversos eventos, conforme o Quadro 11.

Quadro 11: Alguns eventos em que a AETUR participou

Evento	Data
1º Encontro de Franqueados Portobello Shop	12/04/2000
Governar 2000	13/04/2000
PFL Jovem	13/04/2000
Convenção Wizard	31/05/2000
XXIV CIAM	11/07/2000
34º Congresso de Patologia	15/10/2000
Show Ivete Sangalo	02 e 06/01/2001
Estaleiro Itajaí	15 e 16/03/2001
Tribo de Jah	23/03/2001
1º Workshop Telesc	25 e 26/03/2001
Telepar	26/04/2001
Wolksvagem	13/06/2001
Exposuper 2001	14 a 16/06/2001
XXVII Congresso Brasileiro de Análises Clínicas	05/07/2001
ABCT 2001	10 a 27/08/2001
Circuito Cultural Banco do Brasil	13 a 16/09/2001
Encontro Nacional de Juizes	14 a 16/09/2001
Congresso de Pneumologia	28/09 a 03/10/2001
Futurecom 2001	29/10 a 01/11/2001
XI Encontro Nacional da ABRAPSO	14 a 17/11/2001
Evento FIAT	13/03/2002
IV Mercojóias	18/03/2002
Vôlei de Praia Banco do Brasil	21 a 24/03/2002
Volta à Ilha 2002	24/04/2002
5º Simpósio Latino Americano 2002	19 a 25/05/2002
Exposuper 2002	23 a 25/06/2002
16º Encatho – ABIH	07/07/2002
Copa Davis 2002	
Futurecom 2002	29/10 a 01/11/2002
36º Congresso Brasileiro de Otorrino	19 a 23/11/2002
Vera Cruz 2002	
Brasil Brau 2003	09 a 11/04/2003
Volta à Ilha 2003	17/04/2003
Futurecom 2003	27 a 31/10/2003

Durante os eventos, a AETUR prestou o serviço de transporte receptivo (*in/out*), traslados (hotel/local do evento/hotel), transporte turístico (*citytour* e outros destinos turísticos), através de seus associados e empresas contratadas (terceiros), além dos serviços de coordenação, recepção e guias.

As imagens de alguns eventos podem ser visualizadas no Anexo E.

Em eventos, como o Futurecom, por exemplo, além das empresas associadas a AETUR contratou mais 54 empresas para efetuar o transporte dos participantes.

Além dos eventos, que são o ponto forte da Associação, uma vez que a atuação das empresas associadas em rede oferece ao mercado uma única empresa com o maior número de veículos à disposição, a AETUR repassa para seus associados outros serviços de transporte turístico e fretamento em geral.

Percebe-se, nitidamente, o ganho de escala mediante a aglutinação da capacidade de produção das empresas participantes.

Dessa forma, a receita gerada pela AETUR está demonstrada na Tabela 2.

Tabela 2: Distribuição da receita gerada pela AETUR

Ano	Valores em R\$			
	AETUR	Associados	Terceiros	Total
2000	30.554,52	86.019,48	31.338,64	147.912,64
2001	22.369,20	102.787,95	30.992,00	156.149,15
2002	35.842,00	53.905,05	70.999,74	160.746,79
Total	88.765,72	242.712,48	133.330,38	464.808,58

O número de associados oscilou como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3: Evolução do número de associados da AETUR

Ano	nº associados em janeiro	entrada	saída	nº associados em dezembro
2000	30	1	9	22
2001	22	4	2	24
2002	24	9	8	25

Entre as razões que levaram a saída de associados da AETUR durante o período observado estão a dificuldade de alguns empresários em aceitar as decisões do grupo quando essas eram contrárias a sua opinião, a falta de um “pensamento associativo” principalmente nos empresários que não eram assíduos às reuniões ou pouco comprometidos com os trabalhos da Associação e, em menor escala, à venda da empresa ou mudança para outro estado.

Em 03/12/2002 foi realizada eleição para a Diretoria e Conselho Fiscal da AETUR para o biênio 2003/2004.

Como os membros da Diretoria anterior estavam à frente da Associação desde a sua criação, tendo cumprido o mandato permitido pelo Estatuto Social, a partir de junho de 2002 solicitou-se a presença de pelo menos um membro do Conselho Fiscal nas reuniões de Diretoria, a fim de serem preparadas novas lideranças e de forma que a transição ocorresse de forma tranqüila e sem solução de continuidade para a AETUR.

Os dados das empresas que participam da AETUR fazem parte do Anexo F.

Desde a implantação da Central de Atendimento foi realizado um amplo trabalho de divulgação junto à mídia e no Anexo G está um trecho publicado em jornal da região.

3.6 Resultados

Foi efetuada a abordagem da criação, evolução e resultados obtidos pelo Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO, rede de empresas formada segundo a

metodologia do Projeto Empreender e, conseqüentemente da AETUR, rede de empresas oriunda do próprio Núcleo, mas com propósito específico de prestação de transporte turístico em conjunto através de uma Central de Atendimento 24 horas.

Destacou-se as duas redes por diversos motivos, os quais serão salientados a seguir.

O primeiro, pelo fato de que nem todos os integrantes do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO fazem parte da AETUR, apesar de todos os integrantes da AETUR participarem do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO.

O segundo, em razão das duas redes apresentaram classificações distintas em relação aos objetivos e iguais em relação aos critérios de aferição das estruturas.

Quadro 12: Classificação das redes flexíveis – NTT e AETUR

Autor/Critério	Núcleo de Transporte Turístico	AETUR
Cameron: quanto aos objetivos	Criadora de fatores	Produtora
Sommers: quanto aos objetivos	Leve	Dura
Piore e Sabel: quanto à estrutura	República	República
Bosworth e Rosenfeld: quanto à estrutura	Horizontais	Horizontais

O terceiro, decorre das diferenças estruturais e jurídicas das duas redes.

O Núcleo de Transporte Turístico é representado pelo Consultor do Projeto Empreender e por um Coordenador, sócio de uma das empresas-membro, eleito pelo grupo. Todos os integrantes têm o mesmo *status* dentro do grupo.

Já a AETUR, por organizar-se na forma de associação, é uma pessoa jurídica de direito privado dirigida por uma Diretoria eleita.

O quarto motivo decorre do fato da AETUR ter uma finalidade comercial, a de vender os serviços de transporte turístico dos seus associados, operando como se

fosse uma única empresa, enquanto o Núcleo de Transporte Turístico busca aglutinar esforços para: execução de cursos e treinamentos; compras conjuntas; resolução de problemas comuns às empresas integrantes; promover marketing coletivo e representação junto aos órgãos públicos, entre outros.

A classificação do porte das empresas integrantes das redes estudadas, no ano de 2002, segundo os diversos critérios apresentados no capítulo 2 foi a seguinte:

Quadro 13: Classificação do porte das empresas integrantes do NTT e da AETUR

Fontes dos Critérios de Classificação	Resultado %
OIT	100% empresas muito pequenas
BNDES	92% microempresas e 8% pequenas empresas
Lei 9.841	92% microempresas e 8% empresas de pequeno porte
SEBRAE	100% microempresas

Assim sendo, ficou demonstrado que essas as redes são 100% formadas por MPE.

Em concordância com as obras lidas, constatou-se a relevância do papel das MPE na economia, de modo particular na economia brasileira, tanto em função do pessoal que ocupa (48% do total em 2001), como em função da renda que gera (20% do PIB em 2001).

Apesar da sua comprovada importância, as MPE demonstram muita fragilidade, principalmente em questões de gestão, oriundas do desconhecimento e baixa interação dos próprios empresários, o que redundava em dificuldades financeiras, baixa qualidade dos produtos e serviços oferecidos, entre outros problemas.

Das 60 MPE de transporte turísticos que responderam aos questionários consolidados nos quadros 7 e 8, 30 empresas integravam o Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO em 2002.

Analisando-se os Quadros 7 e 8, principalmente o item 20 do Quadro 7 (situação anterior à participação no Núcleo e situação em 2002) e o item 13 do Quadro 8 (situação em 1998 e em 2002), salientam-se os principais problemas enfrentados pelas MPE, já citados no capítulo 2, entre eles a gestão deficiente, o isolamento do empresário, a desconfiança dos que podem ajudá-lo, a baixa qualidade dos produtos/serviços ofertados, a defasagem tecnológica, dificuldade em obter crédito e em identificar e determinar suas necessidades.

Estes fatores, isoladamente ou em conjunto, determinam um alto índice de mortalidade das MPE logo nos primeiros anos de existência.

Em face dos problemas enfrentados pelas MPE no dia-a-dia, foi surpreendente o elenco de conquistas obtidas pelas empresas organizadas em rede, cuja pequena amostra foi objeto de avaliação neste trabalho.

Analisando-se o item 20 (situação hoje – em 2002) do Quadro 7, vê-se que as MPE organizadas em rede (Núcleo Setorial de Transporte Turístico e AETUR) conseguiram apresentar resultados melhores em todos os itens pesquisados, sem exceção, em comparação aos obtidos por empresas da mesma atividade, que não aderiram ao programa,

Isto se deve ao fato das empresas integrantes do Núcleo terem se beneficiado de uma séria de ações e conquistas levadas a efeito pelo Núcleo e pela AETUR, já citadas no capítulo 3, tais como:

- a) reuniões constantes e discussões com os representantes dos órgãos municipais, estaduais e federais responsáveis pela regulamentação da atividade de transporte turístico de superfície;
- b) aquisições em conjunto;
- c) parcelamento de seguros dos veículos;
- d) divulgação do trabalho através de *folders*;
- e) utilização de selo com a marca AETUR;
- f) divulgação do trabalho através da mídia;

- g) capacitação dos empresários e funcionários (cursos, palestras, seminários);
- h) troca de informações entre os empresários associados;
- i) obtenção de liminar para continuar a realizar viagens interestaduais, entre outras.

As empresas que atuaram isoladamente, cuja situação em 2002 está demonstrada no item 13 do Quadro 8, acusaram piora na maioria dos itens pesquisados.

Um dos reflexos mais salientes da cooperação interfirmas é o do incremento da renda obtido pelas empresas através da instalação de uma Central de Atendimento 24 horas da AETUR, que permitiu a integração das capacidades produtivas, gerando economias de escala, e a inserção das MPE associadas como fornecedoras de transporte turístico para eventos.

A grande vantagem competitiva que a AETUR obteve foi o fato de que, pela quantidade de veículos de que dispunha, reunia as condições materiais para a excelente prestação do serviço de transporte executivo de um grande número de passageiros, aliado a outros serviços que passou a oferecer, como coordenação de transportes, recepção e outros serviços de apoio aos eventos.

Uma observação interessante é que, conforme a Tabela 2, que apresenta a receita gerada pela Central de Atendimento da AETUR, percebe-se que a mesma foi superavitária desde o primeiro ano de existência, fato incomum entre as iniciativas e projetos que envolvam MPE.

Nos três anos observados, as receitas da AETUR totalizaram R\$ 88.000,00 e as despesas R\$ 60.000,00, tendo fechado o ano com R\$ 20.000,00 em conta corrente.

Além de ter gerado receita para as empresas associadas, também utilizou serviços de empresas não associadas, contribuindo com a geração direta de R\$ 465.000,00 no período observado (2000 até 2002), montante significativo para o porte das empresas participantes, além de ter oportunizado a ocorrência de diversos

outros negócios, cujo montante não pode ser mensurado e que contribuíram para o desenvolvimento econômico local.

Além do índice de mortalidade zero obtido no grupo de empresas participantes do Núcleo no período observado, houve o crescimento e a profissionalização das empresas, provocados pelos diversos impactos positivos resultantes da organização em rede.

Dentre as conquistas que garantiram a sobrevivência e o fortalecimento das empresas participantes do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO, deve-se ressaltar que a primordial e que induziu a outros avanços, foi a mudança de visão dos empresários do setor, os quais passaram a se ver não mais como concorrentes ou inimigos, mas como associados e colaboradores, com experiências e informações a trocar e muitos projetos comuns.

A confiança entre os atores foi construída passo a passo, de reunião em reunião e solidificada a cada resultado positivo obtido e a cada problema resolvido.

Por isso, foi fundamental a definição do primeiro elenco de problemas e ações através da metodologia Metaplan, onde o grupo elegeu prioridades a serem resolvidas, com horizontes de planejamento de curto, médio e longo prazo.

Foram os resultados obtidos no curto prazo que motivaram o grupo a continuar se reunindo e que permitiram que as outras conquistas ocorressem e que o processo se tornasse auto-sustentável, pois cada melhoria leva a empresa a um novo patamar, onde passam a ser percebidas novas possibilidades de melhoria (Espiral de Schumpeter).

Certamente a gama de conquistas obtidas não pôde ser mensurada por cada empresário, individualmente, quando aceitou o convite para participar do Projeto, ou mesmo pela equipe técnica envolvida na sua implantação.

O motivo principal que levou essas pessoas a inserirem suas empresas nos Núcleos Setoriais foi, sem dúvida, a busca da sobrevivência em um ambiente

econômico adverso e a forte ameaça representada pelas empresas de maior porte e mais bem estruturadas.

Os empreendedores, por necessidade, viram-se forçados a abrir mão do amadorismo e tornar-se empresários modernos, gerenciando suas empresas de forma que, tanto as empresas quanto eles próprios, estejam a cada dia, mais aptos a competir no mercado, não mais sozinhos, mas em rede, para usufruir das vantagens resultantes da eficiência coletiva (CUNHA, 2003).

Apesar de todas as conquistas obtidas pelo Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO e a AETUR, vários resultados foram disponibilizados para a categoria como um todo o que, por incrível que pareça, torna-se um fator de impedimento à entrada de novos associados, uma vez que empresários não associados também se beneficiam das conquistas, sem ter tido nenhuma participação no processo de sua obtenção.

Também não existe uma visão homogênea por parte dos participantes do Núcleo e da AETUR, com relação à compreensão das conquistas obtidas pelo grupo.

Muitos concentraram-se somente no resultado financeiro oriundo da Central de Atendimento da AETUR e não quantificaram os resultados financeiros oriundos da redução de impostos estaduais obtidos a partir da inscrição no Simples estadual, por exemplo e nos demais benefícios não-financeiros.

Os participantes e a Diretoria atuais vem buscando, juntos, soluções para esta nova etapa dos trabalhos (a partir de 2003), com o apoio de consultores e de entidades parceiras, como a AEMFLO e o SEBRAE.

A AEMFLO, a exemplo de outras ACI participantes do Projeto Empreender, também mudou: profissionalizou-se e, além de ser canal efetivo de comunicação dos empresários associados junto ao poder público, tanto nas demandas, quanto como parceiro nos projetos sociais, presta aos associados serviços diversos, que

beneficiam tanto as empresas e os empresários, quanto os empregados e suas famílias.

O quadro a seguir resume algumas das transformações ocorridas na AEMFLO após sua inserção no Projeto Empreender, segundo informações prestadas pela Sra. Luci Masieiro, Diretora Executiva da entidade desde 1988 e cuja entrevista completa consta do Apêndice 2 deste trabalho.

Quadro 14: AEMFLO – antes e depois do Empreender

Ítem		
a) nº de associados	Antes	380
	Depois	1.240
b) inadimplência	Antes	23%
	Depois	12%
c) nº e perfil dos funcionários	Antes	6, com escolaridade média
	Depois	17, a maioria com curso superior
d) serviços oferecidos	Antes	saúde e assessoria jurídica
	Depois	Ponto de encontro, ciclo de palestras, núcleos setoriais, treinamento e capacitação empresarial, assessoria contábil e jurídica, plano de saúde e odontológico, bureau de marcas e patentes, JUCESC, SERASA, balcão de informações empresariais, entre outros

Um agente chave no processo, determinante mesmo do sucesso do trabalho desenvolvido nos Núcleos Setoriais, é o Consultor, a quem cabe, além de aplicar a metodologia do Projeto, orientar as reuniões, delegar tarefas e coordenar a implementação das ações oriundas de decisões acordadas, exercendo o papel de mediador dos conflitos entre os participantes, conflitos esses que, se não trabalhados adequadamente, podem inviabilizar o trabalho do grupo.

O Sr. Ênio Borba Francisco, consultor da AEMFLO e responsável pelos 11 Núcleos Setoriais existentes na entidade, em entrevista cujo conteúdo completo integra o Apêndice 1 deste trabalho, frisa que “a principal tarefa do Consultor é resgatar a auto-estima dos empresários, mostrando que eles são verdadeiros empreendedores e homens de sucesso”.

Já o maior desafio seria “manter os Núcleos em atividade e continuar buscando alternativas”.

Segundo ele, os maiores desafios enfrentados pelas MPE participantes dos Núcleos Setoriais e diagnosticadas através do Metaplan são:

“ as dificuldade para gerenciar a empresa, desconhecimento de como controlar custos, inexistência de cursos rápidos de capacitação para os empresários de MPE, financiamentos com juros muito altos, excesso de burocracia junto aos bancos sem uma política governamental voltada para as MPE, excesso de carga tributária e grande diversidade de impostos”.

Isso vem corroborar os itens já expostos nos capítulos 2 e 3 como as principais dificuldades enfrentadas pelas MPE.

Cabe ressaltar também que, apesar do apoio financeiro e de *know how*, recebido inicialmente da Alemanha, o Projeto Empreender é uma metodologia nacional, desenvolvida e implantada em Santa Catarina e, posteriormente, pelo sucesso alcançado, foi levada para outros estados do País.

A exemplo da observação de outros Núcleos do Projeto Empreender existentes na AEMFLO que, independente do ramo de atividade, indústria, comércio, ou serviços, do tamanho e da localização das empresas participantes, a metodologia do Projeto Empreender pode ser aplicada e é eficiente até mesmo em Núcleos formados entre empresas de diferentes ramos, como os Núcleos de Mulheres Empresárias ou de Jovens Empreendedores.

Em 1998, o Projeto Empreender havia implantado 38 Núcleos Setoriais em Santa Catarina, nas cidades de Criciúma, Florianópolis, São José, Tijucas, Rio do Sul, Caçador, Joaçaba, Chapecó e Xanxerê, com 414 empresas integrantes, nos ramos de fundição, confecção, material de construção, móveis, turismo, panificação, metal-mecânico, restaurante, cabeleireiro, facção, eletricitista, meio-ambiente, supermercado, laboratório fotográfico, farmácia, agricultura, marcenaria, além de Núcleos de jovens e de mulheres empresárias.

Em 1999 já havia 46 Núcleos, abrangendo também os municípios de Palhoça, Santo Amaro, São João Batista, Bombinhas e Canoinhas, com 682 empresas participantes, atuando nos ramos de informática, academias de natação, comunicação visual, decoração, educação, marmoraria, lava-rápido, calçados, artesanato, cerâmica, serralheria, hotéis e empresas integrantes de pequenos prédios comerciais.

Em 2001 já havia 636 Núcleos Setoriais implantados em 182 ACI, de oito estados brasileiros e envolvendo 8.573 empresas participantes.

Em fevereiro de 2004 eram 2.888 Núcleos Setoriais, em 702 ACI, de 24 estados, envolvendo 40.206 empresas.

A própria existência e multiplicação dos Núcleos já é, por si, prova de que eles estão cumprindo seu papel, pois, do contrário, as MPE não permaneceriam engajadas ao Projeto.

Independente de sua importância e da relativa facilidade de sua operacionalização, uma vez que utiliza-se das estruturas já existentes, com baixo custo adicional, sem burocracia e que vem revelando uma expansão geométrica, já que cada membro torna-se um disseminador da proposta, as conquistas do Projeto Empreender, oriundo da iniciativa privada, necessitam da existência de estruturas públicas e de uma política governamental consistente de incentivo às MPE para perpetuar seus resultados.

3.7 Conclusão do Capítulo

No início deste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada para efetuar esta pesquisa, baseada na corrente fenomenológica e no método indutivo, dando um caráter qualitativo-quantitativo ao trabalho.

Utilizou-se o modo de investigação de estudo de caso, aplicando a observação sistemática dos fatos ocorridos, pesquisa documental, aplicação de formulários e de entrevistas semi-estruturadas.

A seguir foi apresentado um breve relato sobre os agentes envolvidos na implementação do Projeto Empreender, quais sejam, SEBRAE, Fundação Empreender, FACISC e AEMFLO.

O histórico do Projeto Empreender foi detalhado, desde a visita do Sr. Carlos Cid Renaux, empresário de Brusque, à Alemanha, em 1987, onde conheceu a HWK e buscou trazer para o Brasil o *know how* que havia permitido às MPE e a ela filiadas apresentarem um índice de mortalidade de apenas 10% em 3 anos.

A metodologia de implantação do Projeto foi apresentada, culminando com a análise do trabalho do Núcleo Setorial de Transporte Turístico e criação da AETUR, rede de empresas objeto do estudo de caso.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

4.1 Conclusões

Os dados obtidos pela pesquisa efetuada sobre o Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO e sobre a AETUR, confirmaram a hipótese básica desta dissertação, qual seja a de confirmar ou rejeitar o fato de que as MPE tornam-se mais competitivas e ampliam sua expectativa de vida ao adotarem comportamentos cooperativos e organizarem-se sob a forma de redes de empresas, seguindo os preceitos e métodos do Projeto Empreender.

Outrossim, foi possível a fixação da idéia da importância dessa organização e da metodologia que ela desenvolveu para o fomento das MPE e para o desenvolvimento sócio-econômico de Santa Catarina.

A corrente metodológica utilizada e a forma que os dados para a pesquisa foram coletados, mostraram-se adequados para a comprovação da hipótese básica e o alcance dos objetivos elencados no Capítulo 1, quais sejam: o resgate e registro do trabalho desenvolvido pelo Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO e pela AETUR, desde sua criação em 1997 até 2002; a apresentação da metodologia do Projeto Empreender; e, a identificação dos benefícios obtidos pelos agentes envolvidos no processo.

Com relação ao caso estudado, ressalta-se que a participação da autora como sócia de microempresa, integrante do Núcleo e da AETUR, permitiu a observação e a vivência prática do objeto pesquisado.

A comprovação documental das ações implementadas pelas duas redes, no período pesquisado, consta dos Anexos e de documentos disponíveis em poder da autora, que permanecem à disposição dos interessados.

4.2 Sugestões

Para que os resultados do Projeto Empreender possam ser melhor quantificados e avaliados, sugere-se que, anualmente, as ACI participantes preparem relatórios sintéticos sobre o trabalho desenvolvido por seus Núcleos Setoriais e os enviem ao SEBRAE Nacional e à Fundação Empreender, visando permitir a avaliação dos resultados e para dar-lhes ampla divulgação.

Em face da característica dinâmica desse método de trabalho e das peculiaridades de cada núcleo, sugere-se que seja estimulada a troca de informações, tanto no interior dos núcleos, quanto entre diferentes núcleos, mediante a abertura de canais de comunicações para a troca de experiências entre os projetos setoriais em execução em Santa Catarina e no País.

Ressalta-se o exemplo da Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera que, muito mais que uma junta comercial, além de registrar as empresas lhes oferece assessoramento para permitir seu desenvolvimento, dentro da filosofia de que é muito mais interessante receber uma pequena mensalidade de cada empresa ao longo de muitos anos, ao contrário do que acontece no Brasil, onde uma empresa já nasce endividada, em função das despesas com a burocracia pré-operacional e onde o governo nenhuma ou pouca responsabilidade tem com o seu sucesso.

É imprescindível que o governo implante novas políticas e fortaleça as políticas de desenvolvimento já existentes direcionadas à MPE, posto que sem um decidido apoio governamental as ações locais diminuirão a eficácia. Contudo, sugere-se que tais políticas priorizem projetos coletivos, sustentados na cooperação inter-firmas e na ação conjunta e não unicamente medidas paliativas direcionadas para empresas isoladas.

Seria conveniente, em nova pesquisa, observar a situação do Núcleo de Transporte Turístico da AEMFLO e da AETUR após 2002, a fim de ver como evoluíram as conquistas obtidas e o que mudou em relação à última situação pesquisada.

Também, sugere-se efetuar pesquisa semelhante a esta em outros Núcleos Setoriais do Projeto Empreender, com o propósito de comparar os resultados obtidos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AEMFLO. <http://aemflo.com.br>.
2. AETUR. Documento diversos.
3. ALSTYNE, V. M. **The state of network organization: a survey in three frameworks**. 1999.
4. BARQUERO, A. V. **Política económica local**. Madrid: Ediciones Pirámide, 1993.
5. BATALHA, M. O.; DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.
6. BNDES. <http://bndes.gov.br>.
7. BOSWORTH, B.; ROSENFELD, S. **Significant others: exploring the potential of manufacturing networks**. Chapel Hill: Regional Thecnology Strategies Inc., 1993.
8. BRITTO, J. **Características estruturais e *modus operandi* das redes de firmas em condições de adversidade tecnológica**. 1999. Tese (Doutorado em Economia). UFRJ, Rio de Janeiro.
9. CAMERON, K. **Manufacturing networks: for the competitiveness of Alberta Manufacturing Industries**. Information Bulletin, University of Alberta, n. 17, novembro,1993.
10. CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes inter-empresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: um estudo comparativo da experiência brasileira**.

2000. Projeto de Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

11. CÂNDIDO, G. A. **Os conceitos de redes e as relações inter-organizacionais: um estudo exploratório**. Anais do ENAMPAD 2000/CD- ROM. Florianópolis, 2000.
12. CASAROTTO FILHO, N. **Anteprojeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
13. CASAROTTO FILHO, N. et al. **A experiência italiana para o desenvolvimento de pequenas indústrias em Santa Catarina**. Florianópolis: Fórum Catarinense de Desenvolvimento, 1996.
14. CASAROTTO FILHO, N. et al. **Gerência de projetos**. Florianópolis: Decisoft, 1992.
15. CASAROTTO FILHO, N.; 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.
16. CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Fórum catarinense de desenvolvimento e o desenvolvimento local**. Florianópolis: BRDE, 2000.
17. CASAROTTO, R. **Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de função e atividades de cooperação**. 2002. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
18. CUNHA, I. J. **Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização**. Florianópolis: Edeme, 2003.

19. CUNHA, I. J. **Sistemas regionais de inovação: classificação e peculiaridades de aglomerados industriais**. 2001. Monografia (Disciplina de Rede de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
20. ENRIGHT, M. J. *Regional clusters and economic development: a research agenda*. In: STABER, U., SCHAEFER, N. V. e SCHARMA, B. **Business Networks: Prospects for Regional Development**. New York: De Gruyter, 1996.
21. ERNST, D. **Inter-firm networks and market structure: driving forces, barriers and patterns of control**. Los Angeles: University of Califórnia, 1994.
22. FACISC. <http://facisc.com.br>.
23. FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
24. FUNDAÇÃO EMPREENDER. <http://fe.org.br>.
25. FUNDAÇÃO EMPREENDER. **Núcleos Setoriais**, Vídeo (VHS). Joinville, 1999.
26. GAROFOLI, G. **Endogenous development and Southern Europe**. Aldershot: Avebury, 1992.
27. IBGE. <http://ibge.com.br>.
28. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
29. KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Atlas, 1990.
30. LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARDSEN, P. V. **Community structure as interorganizational linkages**. Annual Review of Sociology, v. 4, 1978.

31. LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: MakronBooks, 1994.
32. LOIOLA, E.; MOURA, S. *Análise de redes, uma contribuição aos estudos organizacionais*. In: FISHER, T. **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro, 1997.
33. MARSHALL, A. **Principles of economics**. London: Macmillan, 1980.
34. MDIC. <http://mdic.gov.br>.
35. MELO, A.A.; CASAROTTO FILHO, N. **Cluster e a importância das pequenas e médias empresas: a variante italiana**. 2000. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis:
36. MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.
37. MILES, R. E.; SNOW, C. C; PFEFFER, J. **Organization-environment: concepts and issues**. New York: Industrial Relations. 1974.
38. NAKAGAWARA, F. M. **Alocação de pessoas na cisão de empresa do setor elétrico: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
39. PASSOS, C. F. **Desafios para as PME**. São Paulo: IPT/SEBRAE, 1997.
40. PERROW, C. **Small-firm networks**. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
41. PIORE, M. J.; SABEL, C.F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

42. PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
43. PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
44. PORTER, M. E. **Cluster e competitividade**. HSM Management, n. 15, p. 100-110, 1999.
45. PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
46. PUGA, F. P. **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Textos para discussão. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
47. SCHELEDERER, B.; HESS, G. M. **Condomínio de empresas Westend, vantagens de aglomeração, efeitos sinérgicos e exigências das empresas quanto à localização**. Munique: Instituto de Geografia Econômica da Universidade de Munique, 1995.
48. SEBRAE. **Breve histórico do Projeto Empreender** – Florianópolis, 1999.
49. SEBRAE. **Como mobilizar os empresários das MPE para que atinjam novos horizontes** – Brasília, 2000.
50. SEBRAE. **Empresa de participação comunitária** – Brasília, 1997.
51. SEBRAE. **Projeto Empreender** – Brasília, 1992.
52. SEBRAE. **Projeto Empreender** – Florianópolis, 2000.
53. SEBRAE. **Projeto Empreender – A experiência de Santa Catarina** – Florianópolis, 1999.

54. SEBRAE. **Sociedades cooperativas** – Série Associativismo, Brasília, 1993.
55. SEBRAE. <http://sebrae.com.br>.
56. SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico**. Coleção: os economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
57. SILVEIRA, S. W. da. **Abordagem sistêmica para diagnóstico da vocação competitiva e desenvolvimento microrregional – o caso de Blumenau**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
58. SOARES, M. M. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. Brasília, SEBRAE, 1994.
59. SOUZA, M. C. de A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília, SEBRAE, 1995.
60. STAMER, J. M. et al. **Estudo sobre a competitividade sistêmica em Santa Catarina**. Relatório. Florianópolis: IAD-FIESC, 1996.
61. STAMER, J. M. et al. **Competitividad sistêmica: nuevo desafío a la y a la política**. Berlin : Instituto Alemán de Desarrollo, 1995.
62. STAMER, J. M. et al. **Participatory appraisal of competitive advantage - a methodology to support local and regional development strategi initiatives, base don the systemic competitiveness concept**: Duisburg: Institute for Development and Peace, University of Duisburg, 1999.
63. TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.

64. TRIVINÕES, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
65. WONNACOTT, P., WONNACOTT, R. **Economia**. São Paulo: McGraw Hill, 1982.
66. VILLELA, A. **As micro, pequenas e médias empresas**. Textos para discussão, nº 17. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.
67. ZALESKI, J. N. **Formação e desenvolvimento de Redes Flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

APÊNDICE 1 – Entrevista

Entrevistado: Sr. Ênio Borba Francisco

Função: Consultor dos Núcleos Setoriais na AEMFLO

1 A seu ver, qual a principal tarefa e o maior desafio do Consultor de um Núcleo Setorial?

A principal tarefa do Consultor hoje, no Projeto Empreender, é resgatar a auto-estima dos empresários, mostrando que eles são verdadeiros empreendedores e homens de sucesso.

O maior desafio do Consultor é manter os Núcleos em atividade e continuar buscando alternativas como, por exemplo, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – Habitat (PBQP-H), criando em alguns segmentos o Programa Setorial de Qualidade (PSQ) e Lista de Verificação (*check list*) para melhorar os seus produtos e serviços, a fim de, futuramente, obter o ISO 9000.

Essa e outras ações tem como objetivo tornar as empresas participantes competitivas dentro de um mercado globalizado.

2 Para quantos Núcleos Setoriais você presta consultoria hoje?

Hoje prestamos consultoria para 11 Núcleos Setoriais.

3 Quais as mudanças percebidas por você, nos empresários que participam dos Núcleos Setoriais?

No momento que os empresários compreendem que o associativismo e a união são os grandes fatores do sucesso e deixam de ver os outros empresários como inimigos, os resultados são fantásticos, pois passam a ter um relacionamento mais cordial e humano.

Por exemplo, uma empresa de um dos Núcleos comprava uma peça no exterior (Espanha). Quando começou a participar do grupo, verificou que uma empresa próxima da sua fazia a mesma peça, com custo menor e com melhor qualidade do que aquela que buscava no exterior.

4 Na sua percepção, quais as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários, diagnosticadas através do Metaplan?

- Dificuldade para gerenciar a empresa;
- Desconhecimento de como controlar custos;
- Inexistência de cursos rápidos de capacitação para empresários de MPE nas Universidades;
- Financiamentos com juros muito altos;
- Excesso de burocracia junto aos bancos, sem uma política governamental voltada para as MPE;
- Excesso de carga tributária;
- Grande diversidade de impostos.

5 Na sua percepção, quais os principais benefícios que o trabalho em conjunto trouxe para as empresas?

Nos Núcleos Setorial observamos que as empresas que realizaram o curso de qualidade total melhoraram a sua produção/prestação de serviços, obtiveram maior rendimento, aumentaram sua lucratividade e começaram a preparar-se para buscar o ISO 9000.

Várias empresas obtiveram o Certificado ou Selo do PBQP-H, outras já possuem a ISO 9001, alguns setores criaram PSQ ou Check List de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), algumas criaram a sua própria Associação, como é o caso do Núcleo de Transporte Turístico e, outras, criaram Sindicatos próprios.

São tantos os benefícios obtidos, que fica difícil citar todos. Esses são alguns exemplos.

6 O que o trabalho junto aos Núcleos agregou para você?

No aspecto profissional foi muito relevante, pois nos obrigou constantemente a buscar especialização e conhecimento junto aos órgãos como SEBRAE, SENAI, Universidades, CRC, OAB, CRQ, SINDICATOS, Junta Comercial, para poder atender a todos os segmentos agregados hoje na AEMFLO/CDL-SJ, dentro do Projeto Empreender.

Somos convidados também para participar de fóruns, feiras e outros eventos, com o objetivo de trocar idéias com consultores de outros municípios e de outros estados brasileiros.

7 Que outros comentários você considera relevantes?

É muito gratificante, realmente, trabalhar no Projeto Empreender, pois nos dá oportunidade de receber visitas de pessoas de outros municípios, estados ou países, que vem com objetivo de trocar experiências e conhecer o trabalho realizado no estado de Santa Catarina.

APÊNDICE 2 - Entrevista

Entrevistada: Luci Masiero

Função: Diretora Executiva da AEMFLO, desde 1988

- 1 **Antes de participar do Projeto Empreender, qual era a posição da AEMFLO em relação à:**
- a) nº de associados: 380;
 - b) perfil dos associados em relação ao tamanho da empresa: 8 % grandes, 25% médias e 67% pequenas;
 - c) serviços oferecidos pela ACI: área da saúde e assessoria jurídica;
 - d) objetivos da ACI: congregar a classe empresarial e promover o seu desenvolvimento
 - e) o que os associados esperavam da ACI: representatividade junto ao poder constituído e apoio em todas as áreas - administrativa, jurídica, saúde e contábil;
 - f) inadimplência: 23%;
 - g) nº e perfil dos funcionários da ACI: 6 empregados com escolaridade média;
 - h) projetos que a ACI desenvolvia para a comunidade: algumas parcerias juntamente com o SEBRAE;
 - i) como a comunidade via a ACI: a AEMFLO tem tradição de ser entidade apoiadora da classe empresarial. E assim mesmo antes de todas as mudanças em sua gestão, era vista como tal;
 - j) relacionamento com outras ACI: relativamente baixo. encontravam-se eventualmente em ações estaduais realizadas pela FACISC;
 - k) relacionamento com os órgãos e entidades governamentais: órgãos municipais e estaduais, com pouco envolvimento,
 - l) outras considerações que você considerar importantes: a AEMFLO nasceu com o espírito de prestar serviços aos seus associados, pois sua criação, em 1984, se deu para a solução de problemas de infra-estrutura da área industrial de São José.

2 Após iniciar sua participação no do Projeto Empreender, o que mudou na posição da AEMFLO em relação à:

- a) nº de associados: 1.240 associados;
- c) serviços oferecidos pela ACI – ampliação dos serviços prestados, conforme consta no item 2.2.4 desta dissertação;
- f) inadimplência: 12%;
- g) nº e perfil dos funcionários da ACI: 17 empregados, a maioria com grau superior completo;
- h) projetos que a ACI desenvolve para a comunidade: participa da maioria dos projetos das secretarias municipais, atuando em projetos de ação social, como por exemplo, o Natal Solidário de São José; capacitação de empreendedores em comunidades carentes (Bairro Zé Nitro); campanhas para incentivar o comércio local juntamente com a Câmara de Dirigentes Lojistas; ações para incentivar a preservação do meio ambiente, como a criação do PRÊMIO DE MEIO AMBIENTE MAX HABLITZEL, que premia empresas de todos os segmentos por ações relevantes voltadas a preservação do meio ambiente;
- i) como a comunidade vê a ACI: como entidade congregadora, apoiadora e representativa;
- j) relacionamento com outras ACI: excelente. A entidade mantém parcerias com a maioria das associações Comerciais e Industriais, sindicatos patronais e CDL da Região Metropolitana, disponibilizando alguns serviços para os seus associados, como é o caso do Convênio Unimed. A parceria mais importante, é com a CDL-SJ, que divide a mesma estrutura e o mesmo corpo administrativo.
- k) relacionamento com os órgãos e entidades governamentais: tem participação efetiva com a Secretaria Regional, com conselhos municipais, com banco de microcrédito e com as câmaras setoriais para implantação da Região Metropolitana.
- l) outras considerações que você considera importantes: a filosofia do Projeto Empreender é o trabalho com os diversos segmentos empresariais. Atualmente, uma associação somente conseguirá atingir o seu objetivo de prestar apoio às empresas associadas, se atender e apoiar a solução de

problemas comuns aos diversos segmentos. A metodologia desse trabalho torna a entidade dinâmica e prestadora de serviços exclusivos aos seus associados.

3 A seu ver, quais são as perspectivas futuras da AEMFLO?

Iniciamos o processo de implantação da certificação ISO, com o objetivo de satisfazer o nosso cliente em todos os aspectos, tanto com relação ao atendimento, quanto a criação de novos serviços.

ANEXO A – Roteiro de Aplicação do Projeto Empreender



ROTEIRO DE APLICAÇÃO DO PROJETO EMPREENDER

SUMÁRIO

Itens	Pág.
1. O que é o Projeto Empreender	03
2. Objetivos	03
3. Público alvo	03
4. Obrigações dos partícipes	04
5. Fases de execução	05
6. Resultados esperados	06
7. Comunicação do Projeto	06
8. Anexos	07
8.1. Requisitos básicos para a ACIA participar do Projeto	08
8.2. Passo a Passo para negociação com a ACIA e lançamento do Projeto Empreender aos Associados para criação dos Núcleos Setoriais	09
8.3. Ficha cadastral de ACIA participante do Projeto Empreender	10
8.4. Modelo de Convênio (Plano de trabalho e relação de documentos)	11
8.5. Roteiro para Recrutamento e Seleção do Consultor da ACIA	20
8.6. Plano de Aula (reuniões) dos Núcleos Setoriais	25

8.7. Ficha Cadastral das empresas participantes dos Núcleos Setoriais	35
8.7.1. Ficha Cadastral – Indústria	35
8.7.2. Ficha Cadastral – Comércio	36
8.7.3. Ficha Cadastral – Serviço	37
8.8. Ficha de avaliação periódica dos Núcleos Setoriais	39
8.9. Jogo de transparências – Apresentação do Projeto Empreender para Diretoria da ACIA	40
8.10. Jogo de transparências – Lançamento do Projeto Empreender para Associados da ACIA	40
8.11. Software para controle e acompanhamento do Projeto Empreender	40

ROTEIRO DE APLICAÇÃO DO PROJETO EMPREENDER

1. O QUE É O PROJETO EMPREENDER

O “Projeto Empreender”, é um programa que visa fortalecer as micro, pequenas e médias empresas, através de sua organização em Núcleos Setoriais junto às Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias.

2. OBJETIVOS

2.1. GERAL

Contribuir para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas, através de uma melhor organização de suas demandas e dos processos de auto-desenvolvimento.

2.2. ESPECÍFICOS

- Organizar as micro, pequenas e médias empresas em Núcleos Setoriais, para discutir os problemas comuns e buscar soluções conjuntas;
- Contribuir para o desenvolvimento organizacional das Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias;
- Fortalecer o associativismo, através da troca de experiência;
- Promover o desenvolvimento de segmentos econômicos, atendendo necessidades específicas;
- Impulsionar a geração de emprego e renda das micro, pequenas e médias empresas.
- Incentivar a busca de novos mercados e inovações tecnológicas das micro, pequenas e médias empresas;

3. PÚBLICO ALVO

- Empresários de micro, pequenas e médias empresas do Paraná.
- Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias

4. OBRIGAÇÕES DOS PARTICIPES

4.1. SEBRAE

- Disseminar o Projeto Empreender no estado do Paraná;
 - Coordenação técnica do projeto;
 - Acompanhar e monitorar as atividades e os resultados do Projeto Empreender,
 - Capacitar os consultores e executivos das Associações Comerciais e Industriais na metodologia do Projeto Empreender;
 - Apoiar financeiramente a Associação Comercial, referente a parte das despesas de salários e encargos do consultor na forma abaixo:
 - 50 % nos 6 primeiros meses, limitados a R\$ 875,00.
 - 30 % nos 6 meses subsequentes, limitados a R\$ 525,00.
- Obs.: A partir do 12º mês as despesas totais serão absorvidas pela Associação Comercial e Industrial.

4.2. FACIAP

- Acompanhar a execução do Projeto junto as Associações Comerciais, Industriais e Agropecuárias;
- Participação efetiva da Diretoria nas reuniões e ações estaduais do Projeto;
- Colaborar na divulgação do Projeto junto aos seus afiliados;

4.3. ACIA – Associação Comercial, Industrial e Agropecuária

- Implantação do Projeto junto ao quadro associativo da entidade;
- Disponibilizar consultores para o desenvolvimento e acompanhamento das atividades dos Núcleos Setoriais, na proporção média de 01 consultor para 8 Núcleos Setoriais;
- Nomear um diretor responsável para o Projeto.
- Participação efetiva da Diretoria nas reuniões e ações do Projeto;
- Responsabilizar-se pela participação dos empresários nas ações do Projeto Empreender (reuniões, treinamentos técnicos, seminários, missões empresariais, etc.);
- Disponibilizar infra-estrutura adequada (salas, telefone, fax, computador, material de escritório, etc.) para as ações do Projeto Empreender;
- Manter e disponibilizar às entidades parceiras relatórios atualizados das ações dos Núcleos Setoriais;

4.4. FIEP

- Apoiar institucionalmente o Projeto;
- Colaborar na divulgação do Projeto junto aos seus afiliados.

5. FASES DE EXECUÇÃO

5.1. Selecionar e estabelecer parcerias com as ACIAs

- O Sebrae e a Faciap selecionarão as ACIAs que participarão do Projeto. A negociação para definir a participação, responsabilidades e contrapartidas no Projeto será realizada pelo Sebrae, através de palestra de sensibilização (Anexo 8.9 – Transparências).

5.2. Roteiro para recrutamento e seleção dos consultores das ACIAs

- As ACIAs fazem o recrutamento e em conjunto com o SEBRAE fazem a seleção dos consultores conforme perfil (Anexo 8.5).

5.3. Capacitação dos consultores, executivos e diretores das ACIAs

- O SEBRAE realizará treinamentos de capacitação dos Consultores, Executivos e Diretores das ACIAs, conforme metodologia do programa.

5.4. Lançamento do Projeto Empreender aos empresários nas ACIAs

- A SEBRAE apresentará o Projeto Empreender aos empresários através de palestra (Anexo 8.10 – transparências).

5.5. Seleção, sensibilização e implantação dos Núcleos Setoriais

- As ACIAs em conjunto com o SEBRAE/PR, selecionarão os setores estratégicos ou prioritários para a formação de Núcleos Setoriais (Anexo 8.2 - critérios)

5.6. Reuniões de planejamento dos Núcleos Setoriais

- O SEBRAE e ACIAs coordenarão as reuniões de criação, planejamento e estratégias de ação dos Núcleos Setoriais (Anexo 8.6 – plano de aula) e (Anexo 8.7 – cadastros)

5.7. Execução das ações/atividades estabelecidas nas reuniões de planejamento

- Os empresários participantes dos núcleos setoriais executarão as ações eleitas prioritárias nas reuniões de planejamento de cada Núcleo Setorial (Anexo 8.6 – plano de aula).

5.8. Reuniões de acompanhamento/avaliação dos Núcleos Setoriais

- O SEBRAE e as ACIAs realizarão as reuniões de acompanhamento e avaliação das ações dos Núcleos Setoriais (Anexo 8.8 – ficha de avaliação)

6. RESULTADOS ESPERADOS

6.1. ACIA

- Formação de 04 Núcleos Setoriais;
- Engajamento de 40 empresas (associadas ou não) nos Núcleos Setoriais;
- Aumento do nº de Associados;
- Aumento da Receita (mensalidades e serviços);
- Associação mais profissionalizada;
- ACIA proporciona alavancagem dos setores estratégicos do município;
- Consolidar a entidade no seu papel de alavancar sócio/economicamente o município;
- Fortalecimento do associativismo;

6.2. EMPRESAS

- Aumento do faturamento;
- Aumento da competitividade;
- Impulsionar geração de emprego e renda;
- União da classe empresarial;
- Aumento do intercâmbio de informações;

7. COMUNICAÇÃO DO PROJETO

7.1. Lançamento do Projeto nas ACIAs

- O lançamento do Projeto Empreender nas ACIAs, será feito utilizando-se dos seguintes meios: convite, folder institucional, cartaz, banner, jornal, rádio, vídeo e outros meios de comunicação.

7.2. Manutenção/sustentação do Projeto

- A manutenção e sustentação do projeto dar-se-ão através de: informativo/jornal, vídeo, revista, etc.

7.3. Comunicação permanente com a Mídia

- Manter a mídia permanentemente informada do andamento/resultados do projeto, utilizando-se das assessorias de imprensa das entidades parceiras.

ANEXO B – Edital de Convocação

EDITAL DE CONVOCAÇÃO

Convocamos as empresas interessadas, possuidoras de veículos tipo VAN, com até 15 lugares, para a Assembleia de fundação da Associação das Empresas de Transporte Turístico e Executivo da grande Fpolis, a realizar-se no dia 21/10/1997, 3ª feira, na R: Jerônimo Coelho, 206 - Sobreloja do Banestado, c/1ª convocação às 19 horas e 2ª convocação às 19:30hs. Informações: Fone: (048) 972-3183.

ESTATUTO SOCIAL

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas

IOLE LUZ FARIA - Oficial
 MARIA FARIA DE SOUZA - Oficial Substituta
 LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente
 MARIA FARIA DE SOUZA - Escrevente
 Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
 Fone: (48)222-1389/Fax:(48)223-6131 - Florianópolis/SC

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TURISMO RECEPTIVO E EXECUTIVO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS - AETUR.

Capítulo I : Dos fins da associação

Art. 1º.

A Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis - com denominação abreviada de AETUR, com sede na cidade de São José , Estado de Santa Catarina, é pessoa jurídica de direito privado, constituída sob forma de sociedade civil, sem fins lucrativos, de duração indeterminada, representativa das empresas de turismo receptivo rodoviário e correlatas, nas formas preconizadas pelo presente Estatuto e formas legais.

§ Único:

A Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis congregará as empresas de transporte de passageiros que se dediquem predominantemente ao turismo receptivo rodoviário, devidamente legalizadas, que possuam veículos classificados pela EMBRATUR ou por outro órgão competente, e que tenham a sua sede localizada na área que abrange a Grande Florianópolis - GRANFPOLIS.

Art. 2º.

A Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis tem por objetivo:

- a .** congregar as empresas filiadas proporcionando o intercâmbio de experiências e informações, no sentido de promover o seu desenvolvimento;
- b .** representar, perante as autoridades administrativas e judiciárias, os interesses coletivos das empresas filiadas ou os interesses individuais, através de procuração, não colidentes, de seus associados;

- c .** colaborar com os órgãos públicos no estudo e solução dos problemas que se relacionem com a área de turismo receptivo no âmbito da cidade de Florianópolis e municípios vizinhos;
- d .** colaborar no desenvolvimento do turismo receptivo na área de abrangência;
- e .** incrementar e estabelecer convênios, sistemas e padrões com outros organismos e entidades, visando a aproximação entre todos os setores voltados ao turismo, sempre objetivando o interesse das associadas;
- f .** divulgar e apoiar os interesses das empresas filiadas;
- g .** estimular a eficiência, qualidade, remuneração mínima e o estabelecimento de altos padrões éticos no desempenho dos negócios, constituindo-se em poder arbitral para dirimir e conciliar divergências entre as empresas filiadas no âmbito de sua área de abrangência;
- h .** proporcionar a livre discussão de todos os assuntos de interesse da classe de empresas de turismo receptivo, relacionadas à atividade turística, vedados aquelas que digam respeito à política partidária, ao sectarismo religioso ou qualquer forma de discriminação.
- i .** organizar e editar publicações contendo dados e informações relacionados com o exercício da atividade das empresas filiadas e com o desenvolvimento turístico em sua área de abrangência;
- j .** fiscalizar, coordenar, defender, julgar e punir, nas formas do presente as atividades das empresas e profissionais filiados, permitindo-lhes o direito de ampla defesa, através de procedimento administrativo;
- k .** praticar todas atividades afins e conexas aos objetivos enunciados nas letras anteriores.

Registro Civil, Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
 MARIA FÁRJA DE SOUZA - Oficial Substituta
 ISABEL FÁRJA DE SOUZA - Escrevente
 Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
 Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

Capítulo II : Dos associados e filiados

Art. 3º.

Poderão ser admitidas como filiadas as empresas enquadradas no parágrafo 1º. do Art. 1º., e plenamente legalizadas perante as autoridades competentes, e que indicarão o sócio da AETUR.

§ **Primeiro:** O sócio é o representante legal da empresa filiada, que deverá apresentar o estatuto social atualizado;

h.

§ **Segundo:** Serão admitidas como filiadas as empresas apresentadas e representadas em Assembléia de Fundação da Associação e, posteriormente, aquelas aprovadas pela Diretoria, na proporção de 50 % + 1 dos integrantes da Assembléia convocada.

§ **Terceiro :** Ao ser associado na AETUR, a associada deve ser associada da AEMFLO, e manter em dia a mensalidade;

§ **Quarto:** A Associada não responde individualmente pela obrigação contraída pela AETUR.

§ **Quinto:** Quando da alteração societária a empresa associada, se desejar, permanecerá nos quadros da AETUR, gozando dos mesmos direitos e deveres.

Capítulo III : Dos direitos e deveres dos sócios

Art. 4º.

São direitos das empresas associadas:

- a . utilizar privativamente a sigla e os emblemas da Associação da Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis - AETUR;
- b . utilizar e se beneficiar de todos os serviços e vantagens proporcionadas pela Associação;
- c . eleger a diretoria da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis, podendo votar e serem votadas para os cargos executivos e fiscais da Associação; quando em dia com suas obrigações para com esta;
- d . o exercício do voto é privativo do sócio indicado;
- e . ter acesso a quaisquer cópia de documento da Associação, mediante ofício.

Art. 5º.

São deveres das empresas associadas:

- a . cumprir e zelar pelo cumprimento desse Estatuto, do Código de Ética e das deliberações dos Conselhos da Associação, bem como pelos princípios de correção e respeito no desempenho da atividade profissional;
- b . pagar pontualmente as obrigações pecuniárias estabelecidas pela Diretoria da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e

Executivo da Grande Florianópolis, sob pena de não poder exercer o seu direito de voto;

c . buscar, de forma unida e coesa, entendimentos entre empresas similares e conexas, dentro e fora de sua área de abrangência, visando a cooperação e a realização dos objetivos da Associação;

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
 IOLE LUZ FARIA - Oficial
 MARIA FARIA DE SOUZA - Oficial Substituta
 ISABEL FARIA DE SOUZA - Escriventa
 Rua: S. Paulo nº 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
 Fone: (48) 222-1389 / Fax: (48) 223-6111

d . acatar e cumprir todas as determinações e orientações emanadas das decisões da Associação;

e . propugnar pela integridade, fortalecimento e representatividade da classe pela Associação, em âmbito municipal, estadual interestadual e internacional;

f . comparecer às assembleias gerais, sempre que convocadas regularmente, para discussão e votação das matérias de ordem do dia;

g . a empresa que perder a qualidade de associada, seja por vontade própria ou exclusão, não terá direito a ressarcimento ou indenização, porém, continuará participando do rateio até a liquidação financeira do encargo assumido;

h . mensalmente, dos créditos a receber que o associado tiver com a AETUR, serão abatidos os débitos, após envio de demonstrativo;

i . após a data de vencimento do rateio e outros débitos, que será informada , com antecedência mínima de cinco dias, a associada terá dez dias para efetuar o pagamento, com o acréscimo de 2% am mais juros, contados até a data do efetivo pagamento. Após o décimo dia, o associado será notificado e excluído da fila de serviços até liquidação do débito. Se a situação de inadimplência persistir por sessenta dias, a associada estará excluído da AETUR, com a cobrança judicial. Este item se enquadra na mensalidade;

j . despesas extraordinárias, principalmente aquisição de equipamento ou outros, de valor relevante, devem passar pela aprovação dos associados, em assembleia;

l . para as despesas ordinárias as Associadas formarão um fundo em conta bancária ;

2:

Capítulo IV - Da organização

Art. 6º.

Os órgãos e poderes que compõe a Associação:

- a . diretoria;
- b . conselho fiscal;

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
 IOLE LUZ FARIA - Oficial
 ANA MARIA FERREIRA DE SOUZA - Oficial Substituta
 LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente
 ISABEL FARIA DE SOUZA - Escrevente
 Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
 Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

Art. 7º.

A diretoria da AETUR, com mandato de dois anos, é órgão executivo da entidade na sua área de atuação e é constituída pelos seguintes cargos:

- a . presidente;
- b . vice presidente;
- c . secretário;
- d . tesoureiro;
- e . primeiro suplente e segundo suplente.

§ **Primeiro:** poderão ser criados cargos de diretoria ou outros subordinados à Presidência da Entidade, em área específicas de atuação;

§ **Segundo:** se vago qualquer cargo da Diretoria, com exceção da Presidência, este cargo será preenchido pelo primeiro suplente e, na falta deste, pelo segundo suplente;

§ **Terceiro :** o presidente e vice presidente poderão ser reeleitos para um único mandato consecutivo.

Art. 8º.

À Diretoria da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis compete:

- a . Advertir, suspender ou eliminar, após homologação pela Assembléia Geral, as filiadas que infringirem as normas éticas consideradas contrárias aos princípios do presente Estatuto da entidade, assegurado o direito de ampla defesa;
- b . Fixar o valor das mensalidades e taxas de admissão e de serviços;

- c . Organizar civilmente a sociedade, registrando seu Estatuto e alterações;
- d . Tratar da divulgação da entidade nas formas aprovadas pela Assembléia Geral.

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
 IOLÉ LUZ FÁRIA - Oficial
 MARIA FÁRIA DE SOUZA - Oficial Substituto
 LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente
 ISABEL FERREIRA SOUZA - Escrevente
 Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
 Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

Art. 9º.

Compete ao Presidente da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis:

- a . Convocar, instalar e presidir as reuniões da Diretoria e Assembléias, e efetivamente gerir a Entidade, sendo substituído na sua falta pelo diretor mais graduado presente;
- b . Autorizar pagamentos e firmar, com o Tesoureiro, as ordens de pagamento e quaisquer documentos que importem em responsabilidade ativa e passiva da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis;
- c . Representar ativa e passivamente a Entidade, em juízo ou em outras ocasiões;
- d . Nomear, constituir ou destituir os detentores de cargos criados a partir do Art. 7º, parágrafo 1º.;
- e . Zelar pela execução dos objetivos da Entidade;
- f . Admitir e dispensar empregados e prestadores de serviços;
- g . Designar representantes da Entidade em caráter eventual e passar o cargo ao substituto legal da diretoria, em caso de afastamento temporário.

Art. 10º.

Compete ao Vice-Presidente da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis:

- a . Substituir o Presidente na sua falta ou impedimento;
- b . Superintender as atividades específicas criadas pelo Art. 7, Parágrafo 1º.

Art. 11º.

Compete ao secretário da Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis:

b . Opinar sobre os relatórios e as contas da Diretoria, fazendo constar de sua obrigatória e prévia manifestação escrita todas e quaisquer observações que julgar necessárias à deliberação da Assembléia Geral.

Art. 15º.

Ocorrendo vacância no cargo de ~~Conselheiros Fiscal~~, serão convocados os suplentes.

Art. 16º.

O Conselho fiscal reunir-se-á, ordinariamente, duas vezes por trimestre, no mínimo, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente da Entidade ou por pelo menos 1/3 das empresas filiadas.

§ **Primeiro:** O Conselho Fiscal, em suas reuniões, poderá solicitar a presença de qualquer membro da Diretoria ou cargo, para esclarecimento, e deliberará por maioria dos votos de seus integrantes.

Capítulo VI - Das assembleias gerais

Art. 17º.

As assembleias gerais são soberanas nas suas resoluções não contrárias às leis vigentes e a estes Estatuto. Suas deliberações serão tomadas por maioria absoluta de votos em relação ao total de associados quites com a tesouraria, em primeira convocação, e, em segunda, por maioria de votos dos associados presentes.

§ **Único:**

A convocação de assembleia geral será realizada por meio de edital publicado em jornal de grande circulação ou através de meio documental comprovável com antecedência de três dias à data fixada para a sua realização.

Art. 18º.

Serão realizadas Assembleias Gerais Extraordinárias:

a . quando o Presidente ou a maioria da Diretoria ou do Conselho Fiscal julgar conveniente;

b . por requerimento de 1/3 dos associados quites com a tesouraria;

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
IOLE LUZ FARIA - Oficial
MARIA FARIA DE SOUZA - Oficial Substituta
LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente
ISABEL FARIA DE SOUZA - Escrevente
Rua: Vidal Ramos, n.º 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
Fone: (48)222-1389/Fax: (48)223-6131 - Florianópolis/SC

Art. 22.º

As eleições serão realizadas até o dia 31 de outubro de cada ano eleitoral, em Assembléia Geral antecedência mínima de quinze dias;

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
IOLÉ LUZ FARIA - Oficial
MÁRIA FÁRIA DE SOUZA - Oficial Substituta
LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente
ISABEL FÁRIA DE SOUZA - Escrevente
Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
Fone: (48) 222-1389 / Fax: (48) 223-6131 - Florianópolis/SC

§ 1.º - Será definida em Assembléia uma Comissão Eleitoral, encarregada de realizar o pleito, e constituída das associadas quites com a Entidade;

§ 2.º - O registro das chapas deverá ser feito na sede da Entidade a partir da publicação do edital de convocação até três dias antes da data de realização da Assembléia Eleitoral;

§ 3.º - Somente poderão ser inscritas chapas que preencham todos os cargos de Diretoria e conselho Fiscal, confirmados por ofício;

§ 4.º - Nenhum candidato poderá participar de mais de uma chapa;

§ 5.º - Os procedimentos da eleição deverão ser definidos pela Comissão Eleitoral e aprovadas em Assembléia;

§ 6.º - Para a eleição da primeira diretoria, foi realizado um processo especial definido pela Assembléia Geral de fundação da Associação, tendo sido eleitos por aclamação a seguinte Diretoria pelo período de um ano: Presidente Aduino Lúcio Cardoso; Vice Presidente Silézio dos Passos; Tesoureiro e Secretário José Antônio Novak; Conselho Fiscal: Valmir Vieira Filho, Francisco de Assis Silva, Rafael B. Guimarães; Conselho de Ética: Anésio Coelho, Claudio Aderbal Rauen, Tarcísio Bastos Schaefer.

São José, 14 de junho de 2000.

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
IOLÉ LUZ FARIA - Oficial
MÁRIA FÁRIA DE SOUZA - Oficial Substituta
LUCIANE ROSA DUARTE - Escrevente
ISABEL FÁRIA DE SOUZA - Escrevente
Rua: Vidal Ramos, nº. 53 - Sala 106 - Ed. Crystal Center
Fone: (48) 222-1389 / Fax: (48) 223-6131 - Florianópolis/SC

Registro Civil Tit. e Doc. Pessoas Jurídicas
Oficial: Isabel Faria de Souza
Rua Vidal Ramos, 53 sl 106 DEP 88010-300 Florianópolis/SC
Protocolado sob o nº 154095 no livro A-13
Registrado sob o nº 006374 às fls 025 no livro A-31
Florianópolis, 22/09/2000
Emol.: Pê 45,00
Selos: R\$ 0,40

Isabel Faria de Souza
ESCREVENTE

Dr. Marcos Antonio Borges
OAB/SC 10616

SELO DE FISCALIZAÇÃO
CORREGEDORIA-GERAL DA JUSTIÇA DO ESTADO DE SANTA CATARINA
REGISTRO CIVIL TIT. DOC. E PESSOAS JURÍDICAS
1.º SUB. DISTRITO
FLORIANÓPOLIS - SC
Nº ACT46238

ANEXO D – Folder da AETUR

TARIFÁRIO (Valores em Reais)

TRASLADOS				PASSEIOS NOTAS CENTRO E CONTINENTE				DISPOSIÇÃO			
Serviço	Vans	Micro-ônibus	Ônibus	Serviço	Vans	Micro-ônibus	Ônibus	Serviço	Vans	Micro-ônibus	Ônibus
Ver-Centro	50	100	160	Tour Centro e Leste 03 hs	100	150	250	Disponível p/ 04 hs	150	200	250
Ver-Continente	50	100	160	Tour Sul 04 hs	120	180	280	Disponível p/ 05 hs	220	300	350
Agri-Loch	50	100	160	Tour Norte 04 hs	150	200	300	Disponível p/ 12 hs	300	400	480
Tau-Sul	50	100	160	Tour Centro, Sul e Leste 05 hs	200	260	400	Disponível p/ 24 hs	300	500	650
Am-Norte	70	120	220	Tour Bantimbaras 06 hs	200	260	400	Quilometragem excedente será cobrada conforme tabela a seguir			
Rodov-Centro	50	80	150	Tour Camboriú 06 hs	200	250	400	TABELA DE KM. RODADO PARA VIAGEM			
Arroyo-Centro	50	80	150	Tour Beto Carrera 12 hs	220	280	420	Veículo	100 a 200 Km	200 a 1500 Km	Acima de 1500 Km
Solano-Leste	50	100	160	Tour Bantimbaras e Brusque 10 hs	220	280	420	Vans	R\$ 0,70	R\$ 0,60	R\$ 0,50
Rodov-Sul	50	100	160	Tour Jurema 12 hs	250	300	480	Micro	R\$ 0,80	R\$ 0,80	R\$ 0,70
Rodov-Mixto	60	100	180	Tour Laguna 08 hs	200	250	400	Ônibus	R\$ 1,50	R\$ 1,30	R\$ 1,10
FLN Bantimbaras	150	180	300	Tour Sardin Amaro 04 hs	130	170	280	OBSERVAÇÕES			
FLN Beto Carrera	150	180	300	PASSEIOS NOTAS PRAIAS				<ul style="list-style-type: none"> Tarifário sujeito a alteração sem aviso prévio Traslados pagos, válidos para as duas Pedágios não incluídos Nas viagens com permissão, as despesas com alimentação e hospedagem do motorista serão por conta do contratante 			
FLN B. Itaipava	170	200	350	Serviço	Vans	Micro-ônibus	Ônibus	<ul style="list-style-type: none"> By Night Executive service Locação de trailers e motor-homes Guias de turismo e bilingues 			
FLN Pôrto	180	220	400	Tour Centro e Leste 03 hs	120	180	280	<p>Reservas neste local ou pelo TOLL FREE 0800-480037 e-mail: aetur@hotmail.com</p>			
FLN Joinville	220	270	450	Tour Sul 04 hs	150	200	300				
FLN Bantimbaras	200	250	400	Tour Norte 04 hs	180	220	350				
FLN Brusque	180	220	330	Tour Centro, Sul e Leste 05 hs	220	280	420				
FLN Itaipava	150	180	350	Tour Bantimbaras 06 hs	220	280	420				
FLN Laguna	180	220	380	Tour Camboriú 06 hs	220	280	420				
FLN Guarani	200	250	400	Tour Beto Carrera 12 hs	250	300	450				
FLN Super Amaro	100	160	250	Tour Bantimbaras e Brusque 10 hs	250	300	450				
				Tour Jurema 12 hs	280	350	500				
				Tour Laguna 08 hs	220	280	420				
				Tour Sardin Amaro 04 hs	150	200	300				



APOIO INSTITUCIONAL

DETER
 ABIH
 EMBRATUR
 ASSOCIAÇÃO DE TURISMO DE FLORIANÓPOLIS

Tony Car

www.tonycar.com.br - tonycar@tonycar.com.br
 Rua Paulo Faria Soares, 350 - 88040-305 - SC - CEP: 88.305-305
 Fones: (48) 210-7233 - (48) 210-7234 - (48) 210-7235
 150 - Avenida B, 312-34010

Marcopolo e Carmar

Para sua segurança e tranquilidade, utilize somente veículos legalizados nos órgãos oficiais de turismo: EMBRATUR - BETER e PREFEITURA MUNICIPAL

INFORMAÇÕES TURÍSTICAS

0800-480037
 (0**48) 9998-1911
 (0**48) 9998-1912

Aetur

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TURISMO RECEPTIVO E EXECUTIVO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

DISK TOUR

CENTRAL DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE TURÍSTICO

Receptivo, viagens e passeios
 ÔNIBUS - MICROS - VANS
 VEÍCULOS EXECUTIVOS E MOTOR HOME

- Veículos legalizados
- Air-condicionado
- Motoristas treinados
- Siguro de passageiros
- Veículos com rádio comunicador e celular

PLANTÃO 24 HORAS
 MAIS DE 100 VEÍCULOS À SUA DISPOSIÇÃO

AFILIADOS À **AEMFL**

ANEXO E – Foto de evento em que a AETUR prestou serviços



NOSSOS SERVIÇOS
OUR SERVICE
NUESTROS SERVICIOS

ASSOCIAÇÃO DAS EMPRESAS DE TURISMO
RECEPTIVO E EXECUTIVO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS



A MELHOR EQUIPE
THE BEST TEAM
LA MEJOR EQUIPO



SERVIÇO DE APOIO E RECEPÇÃO
BACK STAGE AND RECEPTION SERVICE
SERVICIO DE APOYO Y RECEPCIÓN



AMPLA E MODERNA FROTA
WIDE AND MODERN CAR FLEET
AMPLIA Y MODERNA FLOTA



MOTORISTAS TREINADOS / SERVIÇO EXECUTIVO
PREPARED DRIVERS / EXECUTIVE SERVICE
CHÓFER COM EXPERIENCIA / SERVICIO EXECUTIVO



SEGURANÇAS
BODY GUARDS
SEGURIDAD



UNIDADE MÓVEL
MOBILE UNIT
UNIDAD MÓVIL

ANEXO F – Associados da AETUR**1. Ag Tur**

Rua Comte. Ademar Nunes Pires, 361 – Córrego Grande – Florianópolis - SC
Cep. 88037-220

2. Alexandre Turismo

Rua Luiz Fagundes, 115 – Flor de Nápolis – São José - SC – Cep. 88106-030

3. As Tour Ltda

Servidão José Francisco Pereira, 97 – Costeira do Pirajubaé – Florianópolis - SC –
Cep. 88047-240

4. Branttur Turismo – CNPJ 79.274.429/0001-27

Rua João Analgizio Felipe, 783 – Fazenda Santo Antônio – São José - SC –
Cep.88104-630

5. Dautur Turismo Ltda. – CNPJ 00.952.315/0001-39

Rua Conselheiro Mafra, 220 – sala 805 – Centro - Florianópolis - SC – Cep.
88.010-100

6. Daisytur – Jairo Jonas Mafra ME – CNPJ 04.839.769/0001-59

Rua Cassol, 202 – apto. 201 – Kobrasol – São José - SC – Cep. 88.102-340

7. Ed Turismo Ltda. – CNPJ 01.840.288/0001-75

Servidão Manoel Félix da Silva, 148 – Itacorubi – Florianópolis - SC – Cep.
88.034-355

8. Flowers Tur Agência de Viagens e Turismo Ltda. – CNPJ 03.081.618/0001-11

Rua Professora Maria Flora Pausewang, 363 – sala 601 - Trindade – Florianópolis
- SC – Cep. 88.036-710

9. Francistur

Rua Elpídio Barbosa, 35 - Trindade – Florianópolis - SC – Cep. 88.036-300

10. Happy Tour Agência de Turismo Ltda. – CNPJ 03.890.922/0001-00

Rua Gésio de Souza e Silva, 436 – Sambaqui – Florianópolis - SC – Cep. 88.054-000

11. Irapuã Turismo Ltda. – CNPJ 03.973.686/0001-95

Rua São Cristóvão, 96 – bloco C – apto. 607 - Barreiros – Florianópolis - SC – Cep. 88.100-000

12. Itaguatur Turismo Ltda.

Rua Felipe Schmidt, 515 – sala. 501 - Centro – Florianópolis - SC – Cep. 88.010-001

13. J.Ferreira Turismo Ltda.

Rua Cristóvão Machado de Campos, 500 – Vargem Grande – Florianópolis - SC – Cep. 88.052-600

14. Jaqueline Dalpizzol Agência de Viagens e Turismo Ltda. ME – CNPJ 02.337.358/0001-30

Rua Tancredo Neves, 152 – apto 103 – bloco C – Condomínio Jardim das Hortências – Concórdia –SC – Cep. 89700-000

15. Kamala Turismo Ltda. – CNPJ 03.058.709/0001-36

Caixa Postal 10.028 – Lagoa da Conceição - Florianópolis –SC – Cep. 88062-065

16. Lupetur Agência de Viagens Ltda. – CNPJ 00.933.384/0001-03

Servidão Dionísio Manoel dos Santos, 75 – Itacorubi – Florianópolis - SC – Cep. 88.034-100

17. M10 Turismo Ltda. ME – CNPJ 04.573.559/0001-61

Rua Antônio Mattos Areia, 64 – apto. 802 – Estreito – Florianópolis - SC – Cep. 88.075-260

18. Mara Turismo e Viagens Ltda. ME – CNPJ 03.678.305/0001-45

Rodovia SC 302, 2.702 – Bairro Albertina – Rio do Sul - SC – Cep. 89.160-000

19. Paz na Terra Incorporações Turísticas Ltda. – CNPJ 85.315.828/0001-91

Av. Campeche, 1.413 – Campeche – Florianópolis - SC – Cep.88063-300

20. Piccinini Turismo

Rua Maria Luiza, 144 – Itacorubi – Florianópolis - SC – Cep. 88034-140

21. RST Viagens e Turismo

Rua: Felipe Schmidt, 515 loja 111 – Centro – Florianópolis - SC – Cep. 88010-901

22. Soarestur Agência de Viagens e Serviços de Turismo Ltda. – CNPJ 04.488.066/0001-23

Rua Luiz Carlos Prestes, 934 – Capoeiras – Florianópolis - SC – Cep. 88090-250

23. Sprinter Tour Turismo Ltda – CNPJ 02.799.571/0001-63

Rua Nossa Senhora das Graças, 136 – Estreito – Florianópolis - SC – Cep. 88070-620

24. Turismo Brusutur Ltda – CNPJ 02.740.166/0001-70

Rua Júlio José Gonçalves, 322 – Barra da Lagoa – Florianópolis - SC – Cep. 88062-550

25. Transporte CAC Ltda. – CNPJ 03.742.448/0001-79

Rua Luiz Carlos Bampi, 115 – Lages – SC – Cep. 88524-430

26. Via Magia Turismo ME – CNPJ 02.735.754/0001-15

Rua Recanto dos Girassóis, 415 – Carianos – Florianópolis - SC - Cep. 88014-618

ANEXO G – Notícia publicada sobre a AETUR no jornal O Estado em 30/12/1999

O ESTADO

Florianópolis, 30 de dezembro de 1999 - Quinta-feira

Disk Tur utiliza 100 veículos

Turistas têm serviço de transporte disponível durante as 24 horas do dia

SÃO JOSÉ - A Aemflo (Associação Empresarial da Região Metropolitana da Grande Florianópolis) lançou um serviço de transporte turístico inovador no país. É o Disk Tur,

uma central de atendimento 24 horas, que trabalha em conjunto com a Aetur, Associação das Empresas de Turismo Receptivo e Executivo da Grande Florianópolis, que conta com mais de 100 veículos, entre vans, ônibus e micro-ônibus, para atender com maior rapidez e eficiência os turistas que visitarem a região.

O sistema é uma grande

parceria entre hotéis e agências de turismo da Grande Florianópolis e a Aetur. "É parecido com o rádio-táxi. O turista ou a agência liga gratuitamente para a central, e através de um sistema de rádio PX nós localizamos o veículo disponível que estiver mais perto do local a ser atendido", explica Gilmar Rachadel, coordenador operacional do sistema.

Laureci Cordelro/OE



Todos os veículos que estão conveniados com a Aetur são executivos, contando com ar condicionado, seguro total dos passageiros e motoristas treinados. Todos os profissionais que dirigem os veículos passaram por cursos de primeiros socorros, direção defensiva e atendimento ao passageiro. "É garantia de um serviço de qualidade", afirma Rachadel. Ele acrescenta ainda que boa parte dos motoristas fizeram cursos de espanhol e alguns até o inglês. E quem não fez, vai passar pelo curso a partir de março.

"Nossos veículos estão identificados com um adesivo com o logotipo da Aetur. O carro que tiver aquele adesivo já é identificado como um veículo completamente legalizado e trabalhando com toda a segurança", ressalta Gilmar. Serão instaladas ainda três bases operacionais, onde os veículos ficarão estacionados à espera do turista. Uma fica no Centro de Florianópolis, outra no aeroporto Hercílio Luz e a terceira em Canasvieiras, cada uma com 30 veículos.

A divulgação do serviço está sendo feita através da distribuição de folders informativos, internet e nas agências de turismo e hotéis. O folder contém uma tabela de preços, para que o turista não se sinta lesado ou explorado. "Nós queremos é que o turista use o nosso serviço, saia satisfeito e volte no próximo ano", afirma Carlos Vieira, um dos empresários do transporte associado à Aetur. O telefone para entrar em contato com a central é o 0800-480037, e a ligação é gratuita.